

De septembre 1986
à septembre 1986

Audit et sélection de fournisseurs chinois

Les engagements de sourcing sont respectés



Contexte

La JV entre la municipalité de Canton et Automobiles Peugeot pour fabriquer et vendre des automobiles est créée en 09/85. Le DG, le DI et moi (DA) arrivons fin 12/85. Les mois suivants sont employés à intégrer la partie chinoise de la hiérarchie, à créer les 1ers bureaux, à mettre en place les organisations, à procéder aux 1ers recrutements, à lancer les travaux dans l'usine et à nous acclimater, au pays, aux structures locales et aux hommes.

Mission

Atteindre un niveau d'approvisionnement local des composants de 30 % en valeur au démarrage en série du véhicule 504 PU en 09/88.

Stratégie

Procéder à :

- la mise en place de l'organisation Achats, au moins son embryon, et aux 15 premiers recrutements,
- la collecte des infos sur une première 20^{aine} d'industries cibles en Chine,
- la coordination avec le Bureau municipal de Canton, chargé de nous assister dans la sélection des fournisseurs,
- la formation aux Achats des 15 1^{ers} salariés, préparation des supports et traduction,
- l'organisation des 1^{ères} missions d'évaluation fournisseurs,
- la formation à l'audit fournisseur, avec le support de 2 techniciens expatriés dès 09/86.

Actions conduites

- Le Bureau de Canton s'avère difficile à manier puisque seuls les fournisseurs de la province du Guangdong entrent dans leur objectif, qu'importe leur niveau de technologie. Je parviens à les convaincre d'élargir le champ d'investigation à l'ensemble du territoire, sur des critères techniques.
- Le recrutement des personnels est laborieux, le Parti interférant sans cesse avec ses candidats. Nous parvenons à instaurer des critères de pré sélection.
- L'organisation des missions d'évaluation est délicate, les communications fonctionnent mal : le Bureau s'en chargera. Les missions sont conjointes, mais leur avis n'est que consultatif.
- Mon adjoint, désigné par la municipalité, n'a qu'un rôle d'observation, et montre une forte inertie. J'arriverai à l'intéresser aux Achats, et à lui faire prendre quelques responsabilités.

Résultats

En 09/88, près de 300 fournisseurs ont été évalués, 80 ont signé un contrat d'industrialisation avec la JV, pour 30 % de sourcing, dont 40 livrent en série dès le 1^{er} véhicule, soit 11 %.

En terme de taux de sourcing local, il est admis par les chinois que le contrat est respecté.

De novembre 1996
à octobre 1997

Négociation d'un contrat de transfert de technologie et de fabrication de véhicules

Ouvrir les portes de l'Asie à une société franco française

Contexte



Le Groupe TEXMACO, conglomérat indonésien, leader dans le textile, diversifié dans la Chimie et la fabrication de fibres synthétiques, dans les industries de transformation des métaux (forge, fonderie, chaudronnerie) jusqu'à la fabrication d'équipements de production et d'organes mécaniques et l'assemblage de véhicules industriels et d'autobus, veut pénétrer le marché des véhicules particuliers et devenir constructeur sous licence MATRA.



MATRA Automobile, filiale du Groupe Lagardère, société mono-site, mono-produit, mono-client, est concentrée sur le lancement à moins d'un an de l'Espace III pour son client RENAULT.

Je suis le Directeur des Achats et chargé des Relations à l'International. Mon autonomie est très vaste, avec cependant pour consigne de ne perturber en rien les travaux de préparation du lancement à venir, vital pour MATRA.
Visite d'une 1^{ère} délégation en France en 11/96.

Mission

Le partenaire potentiel semble sérieux, et ses ambitions élevées. Je me fixe l'objectif, à la suite de ce 1^{er} contact, de façonner l'accord qui permettra à MATRA de faire fabriquer l'Espace II à Subang sur le site industriel de TEXMACO.

Stratégie

MATRA étant peu motivée, je constitue une petite équipe pluridisciplinaire afin de mener les discussions, de construire l'avant-projet de façon totalement autonome, jusqu'à ce que sa faisabilité et son intérêt soient évidents.

Actions conduites

- Après 3 missions de part et d'autre et de nombreux échanges, le comité financier Groupe donne, début 04/97, le feu vert pour le déploiement du projet,
- La base documentaire de MATRA est très hétérogène, et pas du tout prête pour son transfert vers un client, et a fortiori un chiffrage sérieux. Le challenge est élevé. Il faut :



- recenser les technologies, dont celles propres à MATRA (SMC, collage carrosserie, galvanisation structure caisse), et tous les moyens de fabrication, équipements et outillages, propriété MATRA ou fournisseurs, transférables ou non,
- prévoir les évolutions véhicules fonction du restylage obligatoire, de la tropicalisation du produit, de l'indisponibilité des organes mécaniques RENAULT et de certains composants d'origine fournisseurs,
- recréer les gammes de fabrication, sur la base des cadences envisagées, et toute la documentation après-vente (catalogues PR, gammes de réparation, notes techniques), sur des supports plus modernes (séquences video et cd-rom) avec un prestataire extérieur,
- collecter, adapter et traduire la doc. technique produit et process,
- évaluer les besoins en pièces de rechange après la fin de série véhicule, décider de la constitution de stocks ou du sourcing des pièces (Indonésie ou France),
- Chiffrer, en coûts et prix de ventes objectifs, les matériels (avec rénovation, inspection et transport), la documentation et les licences allouées, avec l'assistance technique et la formation des personnels, les évolutions produit, les collections de pièces pour fabrication locale du véhicule, et les pièces de rechange,
- Approcher la Coface, et faire préciser les conditions de mise en place d'un Crédit Export, examiner avec le client la mise en place des Lettres de Crédit,
- Poursuivre les négociations avec le client, mais aussi avec les fournisseurs et avec RENAULT pour sa quote-part des royalties, tenir MATRA informé, et communiquer avec le Groupe qui a prescrit une rentabilité minimum, le tout, dans un planning très tendu.

Résultats

Le contrat sera signé le 11/07/97. Il comprend :

- la cession de licence d'utilisation des technologies MATRA et de fabrication de l'Espace II, la vente d'équipements, d'outillages et d'assistance technique, (CA = 43 M€, marge 21 M€)
- la vente de collections de pièces pour fabrication véhicules et l'achat de pièces pour rechange (CA prévis. 1999/2003 ≈ 200 M€, marge brute prévis. 30 %).

De novembre 1996
à mars 1998

Développement, fabrication et vente de 1000 taxis NGV pour la Malaisie

Trouver les partenaires techniques compétents
pour un contrat fructueux



Contexte

PETRONAS, la compagnie pétrolière de Malaisie, veut développer une flotte de 1000 taxis NGV (Natural Gas Vehicle) sur base Espace III, suite à un 1^{er} prototype dérivé de l'Espace II réalisé en 1996 et qui a été remarqué lors de conférences internationales sur les carburants alternatifs en Asie du S-E.

Mission

L'Espace III n'étant pas encore lancé, ces 1000 taxis qui seront produits à l'usine MATRA de Romorantin, présentent un véritable challenge industriel, mais aussi un enjeu commercial élevé. Nous signons un protocole d'accord en 03/97 avec PETRONAS et consigne de ne pas perturber la fabrication de l'Espace III de série.

Stratégie

Dans ce but, et malgré la perte de marge qui pourrait en résulter, je contacte un partenaire industriel potentiel, HEULIEZ, qui reprendra les bases roulantes lorsqu'elles sont encore standards, les transférera dans ses ateliers de Cerizay, et y réalisera toutes les opérations spécifiques. Ce schéma industriel est validé.

Actions conduites

- Contrat de Développement Véhicule avec PETRONAS (06/97).
- Contrat de sous-traitance avec HEULIEZ (09/97).
- Recherche des prestataires extérieurs pour traiter les évolutions du moteur, TNO et KOLTEC-NECAM (NL), et du fournisseur des réservoirs, LINCOLN Composites (US).
- Négociation avec RENAULT sur ses droits et redevances.
- Contrat de fabrication et de vente avec PETRONAS : prix de vente véhicule, conditions de livraison et planning.
 - Le client prend l'assistance d'un Cabinet Juridique international, et nous devons en faire autant.
 - Les nombreuses évolutions demandées par le client pendant le développement, voire après, permettront de restaurer les marges.
 - Les droits de propriété seront plus difficiles à négocier : nous ne céderons que les évolutions style du produit.
 - Le suivi financier de l'exécution du contrat est méticuleux : les intervenants sont nombreux, le client ouvre ses L/C au fil de la programmation des bateaux.



Résultats

- Les 10 premiers véhicules sont livrés en temps, en 07/98, pour la cérémonie d'ouverture des Jeux du Commonwealth à Kuala-Lumpur. Les derniers le seront en 03/99.
- La rentabilité du contrat s'avèrera excellente : CA, 39 M€, marge nette, 4,0 M€.

De juin 1997
à octobre 1999

Contrat de Services Après-vente des 1000 taxis Natural Gas Vehicle pour la Malaisie

Une négociation complexe avec 4 parties
prenantes



Contexte

PETRONAS, la compagnie pétrolière de Malaisie, et MATRA ont signé le contrat de développement du Taxi Natural Gas Vehicle, basé sur l'Espace III. Le contrat de fabrication et de vente des 1000 taxis est en cours de négociation bien que, dans son accord avec RENAULT, MATRA n'ait en principe pas le droit de vendre l'Espace en direct.

Mission

La maintenance d'une flotte de taxis est essentielle, les véhicules ne pouvant être immobilisés par des pannes. Il faut boucler rapidement les aspects contractuels des services de l'après-vente – prix et disponibilité des pièces de rechange, maintenance des taxis, traitement de la garantie (1 an / 100 000 km) – avec RENAULT et QUASAR, son importateur exclusif en Malaisie, mais aussi avec ECO-TRANSIT, l'opérateur des taxis choisi par le client. Cette problématique est inconnue de MATRA.

Stratégie

Je dois convaincre RENAULT de coopérer malgré sa réticence, en expliquant qu'il n'y a pas de risque d'image, et que c'est pour MATRA le moyen d'établir un partenariat à long terme avec PETRONAS susceptible de compenser au moins partiellement la fin prévisible du partenariat MATRA / RENAULT.

Actions conduites



- Le traitement de la garantie du véhicule entre MATRA, RENAULT, sa filiale à Singapour et son importateur en Malaisie, est complexe. Il faut décortiquer les documents et les circuits, et les adapter.
- Le prix des pièces de rechange est grevé par une cascade de coûts et de marges. Il faut faire pression sur chacun des intervenants, et sur RENAULT en particulier, pour revenir à des niveaux raisonnables.
- Négociation sur les coûts de mise à la route et d'entretien de la flotte avec QUASAR qui se révélera être un partenaire enthousiaste et un solide point d'appui.
- Négociation avec ECO-TRANSIT, incompétente. PETRONAS se chargera finalement d'obtenir leur accord à ma demande. L'assistance du cabinet juridique Clifford Chance s'avèrera précieuse dans cette négociation quadripartite.

Résultats

Le contrat de services est signé en 10/99, 1 an après la mise en service des 1^{ers} taxis, et la coopération établie entre les différents intervenants permettra de pallier le retard.

De mars 1991
à septembre 1991

Audit et réorganisation de la Direction des Achats d'un constructeur automobile

Réorganisation et rentabilité dans un climat de résistance



Contexte

Le Directeur des Achats en poste, dont le départ en retraite est annoncé pour les prochains mois, a mis en place une organisation qui défend les Achats comme une citadelle assiégée : rien ne sort, ni ne rentre. La communication avec les autres services de l'entreprise, Etudes, Méthodes, Qualité et Usine, est réduite au minimum.

Mission

Je suis chargé par le Président de faire l'audit de la Direction des Achats, avant d'en prendre la direction en 06/91.

Stratégie

Il est très difficile de coopérer avec le Directeur des Achats, sur le départ. Ses collaborateurs directs ont reçu ordre de m'en dire le moins possible. J'adopte une stratégie de contournement.

Actions conduites

- Entretiens avec les principaux responsables des Directions Technique, Industrielle, Qualité et Financière. Ils me permettent de prendre connaissance des différentes procédures de fonctionnement :
 - Lancement des pièces et évolution des définitions,
 - Contrôle Qualité et démarrage en série,
 - Programmation des fournisseurs et évolution des plannings de livraisons,
 - Budgets, demandes d'investissement et suivi des engagements ...
- Les dysfonctionnements constatés sont nombreux, autant chez les fournisseurs – qualité et ponctualité des livraisons – que dans le fonctionnement des Achats en interne – tenue des budgets, ordonnancement des modifications – et avec les autres services.
- Je rencontre alors les 4 responsables des Achats, armé d'une batterie de questions précises, et découvre la méthode de sélection des fournisseurs, les objectifs qui leurs sont assignés, et le suivi qui en est fait.
- Le constat final est très lourd. Tout est à reprendre depuis le profil des acheteurs et l'organisation interne, jusqu'à la qualification et le panel des fournisseurs.

Résultats

- Le fonctionnement de MATRA sur les Achats est assaini.
- Sur 1 an, 8 acheteurs sur 40 sont renouvelés, 30 fournisseurs remplacés. En année pleine, ces actions apporteront notamment un gain récurrent sur achats de plus de 5%.

De mars 1989
à septembre 1989

Monter des 405 en Iran et organiser la compensation : Composants automobiles contre clinker



Contexte

Automobiles PEUGEOT a signé un accord de coopération avec Iran KHODRO à Téhéran (Iran) pour assembler localement la Peugeot 405, notamment. L'accord impose de compenser l'importation des composants par l'exportation de véhicules finis.



Mission

Je suis Responsable de la Zone Iran / Pakistan, et responsable de la bonne application du contrat.

Stratégie

L'exportation de véhicules finis n'étant pas opportune, le contrat nous autorise à trouver d'autres produits à exporter.

Actions conduites

- L'Iran est un exportateur de clinker, composant de base du ciment. Frecom, société d'import-export du Groupe PSA qui assiste les sociétés du groupe pour leurs contrats de compensation m'apprend que Ciment Lafarge en achète de grandes quantités.
- Ciment Lafarge, est prêt à faire un essai avec Fars & Khuzestan Cement, un des 1^{ers} cimentiers Iranien : un bateau de 45 000 T planifié en 09/89, pour un objectif annuel de 500 000T au prix d'environ 20 USD/T FOB port iranien.



Résultats

Les exportations sont lancées et rassurent notre partenaire sur notre volonté de tenir nos engagements.