

Rôle de la fonction achats dans l'internationalisation de Renault

La saturation des marchés automobiles dans les pays industrialisés oblige les constructeurs automobiles à rechercher les augmentations de volumes de vente, nécessaires à leur croissance, dans les marchés émergents. Ainsi, « l'internationalisation » devient une priorité.

Très souvent, la vente de véhicules dans un pays émergent exige aussi la production sur place : le souci de réduire les coûts de transport dus à l'éloignement des centres de production habituels et la nécessité d'éviter les taxes douanières en sont les principales raisons.

C'est à ce point que la fonction achats entre en jeu. L'internationalisation, qui peut paraître comme un « mal nécessaire » pour l'entreprise, deviendra une « opportunité » si la fonction achats sait se positionner avec compétence dans cet environnement.

En effet, pour produire des véhicules dans un pays émergent, le constructeur est très souvent amené à acheter ses pièces et équipements sur place pour les mêmes raisons que pour la production des véhicules elle-même, citées plus haut. Ces raisons se complètent par des volontés d'industrialisation de ces pays en voie de développement. Généralement, ceux-ci mettent en place des contraintes et/ou des incitations qui rendent la production locale indispensable.

Cette situation peut permettre de développer des compétences qui n'existaient pas forcément auparavant dans la fonction achats du constructeur. Il s'agit des

compétences pour acheter dans les marchés insuffisamment développés et peu stables, qui présentent des risques monétaires, humains, financiers, etc...

D'autre part, le responsable achats qui opère dans cet environnement constate qu'il est possible de convertir ces risques en opportunités si la compétence de gestion de ces risques est acquise par son organisation.

Ainsi, il peut mettre en cause ses sources habituelles d'achats, s'ouvrir vers des pays à bas coûts et renforcer la compétition dans ses achats. Le résultat probable est l'obtention de meilleurs prix d'achats.

Une étape suivante de ce processus peut être le développement des pôles de compétences par plaque régionale. Cette étape permet de combiner les avantages d'un pays à bas coûts avec des économies d'échelle dues aux forts volumes de production. Elle nécessite, au-delà des compétences achats, la maîtrise des flux logistiques croisés et des inter-échanges.

Le pilotage de cette activité amène la fonction achats à adapter le profil de son équipe à cette nouvelle donne.

D'autre part, les conséquences de cette ouverture vers les pays émergents impactent l'ensemble de l'entreprise en contact avec les fournisseurs et contribuent à son internationalisation.

La fonction achats se trouve ainsi au cœur du processus d'internationalisation de son entreprise, tout en améliorant sa performance propre.

The purchasing function in Renault's internationalization

The saturation of the automobile markets in the industrialized countries is forcing automakers to boost sales volume—a prerequisite for their business growth—in the emerging markets. “Internationalization” is thus becoming a priority.

Very often, vehicle sales in an emerging country also demand local production: the main reasons for this are the need to reduce transportation costs due to the distance from the usual production centers, and the need to avoid customs duties.

It is at this point that the purchasing function comes into play. “Internationalization,” which the company may view as a “necessary evil,” will become an “opportunity” if the purchasing function can competently stake out a position in this environment.

To produce vehicles in an emerging country, the automaker very often decides to purchase parts and equipment locally for the same reasons as listed above concerning the manufacture of the vehicles themselves. An additional reason is the determination of developing countries to industrialize. As a rule, countries introduce requirements and/or incentives that make local production necessary.

This situation may foster the development of competencies that the automaker's purchasing function did not always possess before. These consist of the skills needed to

purchase in underdeveloped and relatively unstable markets exposed to currency, human, financial, and other risks.

On the positive side, the purchasing manager operating in such an environment realizes that these risks can be converted into opportunities if his/her organization acquires the competency for managing them.

The purchaser can thus switch away from traditional procurement sources, begin sourcing from low-cost countries, and make the purchasing process more competitive. The likely result will be better purchasing prices.

A subsequent step in the process may be to set up regional competency centers. This will enable the firm to combine the advantages of a low-cost country with economies of scale due to high production volume. In addition to purchasing skills, the operation requires a mastery of logistical cross-flows and inter-regional trade.

The supervision of this activity will lead the purchasing function to adjust its team profile to the new situation.

The outreach to emerging countries will influence the entire company's relationships with suppliers and will make its operations more global. While improving its own performance, the purchasing function is thus a driver of the firm's internationalization.

RÔLE DE LA FONCTION ACHATS DANS L'INTERNATIONALISATION DE RENAULT

Salih Karli

*Directeur du département international et achats pièces de rechange,
direction des achats, Renault.¹*

Le groupe Renault est le dixième constructeur mondial, en fonction du chiffre d'affaires (avec un CA de 35 milliards d'euros) en 2002, ce qui fait de lui un acteur de moyenne taille de l'industrie automobile mondiale. Le numéro un mondial du secteur, en termes de chiffre d'affaires, est l'américain General Motors.

En termes d'unités produites, le groupe Renault se situe à la 9^{ème} place au plan mondial, avec 2,3 millions de véhicules produits en 2002. Afin de faire partie des acteurs majeurs de l'industrie, Renault a conclu une alliance avec Nissan. Cet ensemble se positionne à la 5^{ème} place du classement mondial des constructeurs. 44 % du capital de Nissan appartient à Renault.

Renault : un objectif d'internationalisation dans les pays émergents...

Le groupe Renault a par ailleurs mis en place une stratégie de croissance rentable basée, entre autres, sur l'internationalisation ; l'objectif est de vendre autour de 4 millions de véhicules dans une dizaine d'années. Renault, entreprise française, assure 40 % de ses ventes en France, la même proportion de ses ventes étant réalisée hors de France mais en Europe occidentale. Ainsi, avec 80 % des ventes, on peut affirmer que Renault est une entreprise européenne.

Le groupe a aujourd'hui pour objectif de faire croître la part des ventes réalisées hors d'Europe occidentale, afin de devenir un acteur mondial de l'automobile. Nous savons que cette croissance se fera essentiellement dans les pays émergents, les marchés des pays développés (États-Unis, Japon,...) étant saturés.

...impliquant une stratégie d'implantations industrielles locales,...

Mais qui dit vendre dans les pays émergents dit aussi y produire, pour une raison simple : la voiture est un produit difficile à transporter. D'autre part, les pays émergents, qui ont des objectifs d'industrialisation, souhaitent développer une production locale.

Renault s'est ainsi doté d'un dispositif industriel implanté dans plusieurs pays. La carte des usines de production du groupe dans le monde montre une forte concentration des sites industriels en France et en Espagne. Cela dit, elle met aussi en évidence la présence industrielle du groupe dans des pays tels que la Corée, la Turquie, le Brésil, l'Argentine, la Colombie, le Mexique et la Chine. On voit ainsi le dispositif industriel international venir en appui de l'objectif de croissance du groupe.

Les composantes achetées auprès des fournisseurs constituent 75 à 80 % du prix de revient de fabrication du véhicule. Elles forment donc l'input le plus important du coût total d'un véhicule ; d'où l'importance stratégique de la fonction achats dans l'entreprise. Renault achète actuellement l'équivalent de 20 milliards d'euros environ de produits chaque année, auprès de plus de 500 fournisseurs. Les achats sont essentiellement réalisés dans les pays développés : France (41 %), États-Unis, Japon, Royaume-Uni, Allemagne constituent les sources principales d'achat des pièces. Les pays émergents ne nous fournissent aujourd'hui que 4 % de nos achats, même si ce pourcentage tend à augmenter rapidement.

¹ Ce texte n'a pas été relu par l'intervenant.

...et un approvisionnement croissant auprès d'équipementiers installés sur place

La fonction achats a en fait une mission précise aujourd'hui, dans le cadre de la stratégie du groupe : elle achète localement dans le pays même où nous sommes implantés, avec pour objectif d'éviter les coûts de transport et les taxes douanières de ces pays. Cette production locale des composants constitue 80 % de l'ensemble des pièces utilisées pour nos productions en Corée ou au Brésil, 65 % en Turquie, 50 % en Roumanie, ce chiffre dépendant principalement de la maturité industrielle du pays dans lequel nous opérons.

Cette localisation est en tout cas la condition nécessaire de la rentabilité d'une implantation industrielle à l'international. Il apparaît donc un besoin fort de travailler avec les fournisseurs implantés localement. Nous demandons ainsi à nos fournisseurs d'origine – très souvent français et souvent européens – de nous suivre dans ces pays, afin de mettre en place des unités industrielles permettant de produire sur place.

Au Brésil, 80 % de notre masse d'achats est réalisée auprès de fournisseurs d'origine européenne implantés localement. Parfois, notre équipementier d'origine ne parvient pas à nous suivre ; nous pouvons alors être amenés à travailler avec des fournisseurs locaux.

L'internationalisation, une opportunité pour la fonction achats

Quelle que soit l'origine des fournisseurs, nous constatons que nous parvenons à obtenir des niveaux de coûts performants, lorsque nous arrivons à prendre les dispositions nécessaires. La clé principale de cette performance réside dans notre capacité à maîtriser les risques de production.

Ceux-ci sont plus élevés dans les pays émergents, au point, parfois, de pouvoir plus que compenser le faible niveau du coût de production. Il peut s'agir de risques économiques, macroéconomiques, financiers, industriels ou humains. La compétence de l'industriel qui opère dans un pays émergent à maîtriser ces risques constitue la base de sa réussite.

Ainsi, l'internationalisation qui, au début, était une contrainte, devient une opportunité pour la fonction achats, pour trouver des pièces moins chères ainsi que pour identifier de nouvelles façons d'opérer dans le métier d'acheteur, en sortant du cadre habituel pour se frotter à un autre environnement.

Si nous avons à énoncer deux conditions de réussite en matière d'internationalisation, nous retiendrions ce double principe : agir comme une entreprise locale, et, en contrepartie, planifier et décider comme une entreprise globale.

La dimension locale doit être privilégiée dans les relations commerciales, le management des hommes et des femmes, l'adaptation des processus de fabrication. Une logique globale doit au contraire être privilégiée dans l'organisation des flux physiques, la gestion des flux financiers et la gestion des sites de fabrication.

Des pièces produites aux États-Unis, en Turquie, en Iran et assemblées en Roumanie

Un exemple de notre approche à l'international combine l'action locale et l'organisation globale. Nous disposons d'une usine de montage de véhicules à Pitesti, en Roumanie, où nous produisons des véhicules. Un de nos fournisseurs est situé dans le Nord de la Roumanie, à Timisoara, et produit une pièce utilisée pour cette production. Ce fournisseur est lui-même approvisionné par trois sources : une composante produite dans la ville même où il se trouve, à partir d'une matière première importée des États-Unis ; une composante produite en Turquie, facturée en livres turques ; enfin, une composante de « rang 3 » provenant d'Iran.

Cet exemple témoigne de la nécessité d'une organisation globale privilégiant toutefois une industrialisation locale, afin d'obtenir le meilleur coût, résultant de facteurs de production, d'achat et d'investissement optimisés. L'acheteur de la pièce doit bien sûr se doter des compétences nécessaires pour assurer cette organisation.

L'internationalisation, souvent perçue au départ comme une contrainte, peut devenir une opportunité si nous apprenons à gérer les risques. L'origine de la pièce n'a pas grand sens dans le cadre du mouvement de globalisation que nous connaissons.

L'acheteur, acteur dans les échanges internationaux, n'a plus la même mission : ce n'est plus un négociateur privilégiant le rapport de forces afin de réduire les coûts ; il doit cumuler plusieurs compétences nouvelles, essentiellement techniques. La compétitivité, au sein de notre industrie, passe par une adaptation à ce changement. Tout retard dans la mise en marche constitue un risque important pour la rentabilité de nos entreprises.