



NATHALIE SAINT-MARTIN

PURCHASING VICE-PRESIDENT FAURECIA GROUP

Le marché automobile a été fortement impacté par la pandémie, en début d'année en Chine, puis à partir de mars en Europe, aux Amériques et dans le reste du monde. La plupart de nos usines ont dû être fermées pendant plusieurs semaines. Pour faire face à cette situation industrielle inédite, nous nous sommes concentrés sur trois priorités : assurer la protection de nos équipes, sécuriser la trésorerie du groupe et préparer l'entreprise au redémarrage en toute sécurité. Pour assurer la sécurité de nos équipes, il a fallu organiser très rapidement l'approvisionnement des produits de protection individuelle tels que masques ou gels hydroalcooliques. Les équipes d'achats indirects ont démontré une agilité et fait preuve d'une implication personnelle impressionnante pour identifier les fournisseurs, organiser la chaîne logistique dans un environnement excessivement complexe et fournir ainsi l'ensemble de nos 300 sites dans le monde. En complément de ces approvisionnements, les équipes achats ont activement participé au projet du groupe visant à assurer son autosuffisance en produisant ses propres masques, ce qui a pu être accompli en quelques semaines.

Notre deuxième priorité était la sécurisation de la trésorerie afin de nous permettre de passer cette période inédite dans les meilleures conditions. Nous avons également veillé à créer des conditions favorables pour aider nos fournisseurs. Enfin, les équipes ont tout mis en œuvre pour que la continuité des flux d'approvisionnement soit assurée dès le redémarrage. Elles étaient en relation au quotidien avec l'ensemble de nos fournisseurs et leurs 4 000 sites de production livrant nos usines. Leur engagement et leur dynamisme nous ont permis de réaliser un sans-faute depuis la fin du confinement. Un grand merci à elles !

Qu'avez-vous mis en place pour aider vos fournisseurs ?

La collaboration avec nos fournisseurs est un axe fort, basé sur la transparence et la confiance. Ce renforcement de la collaboration était déjà au centre de notre programme de développement inauguré avec nos fournisseurs lors de notre convention de 2019.

Dès le début de la crise, les équipes ont engagé des échanges quotidiens avec eux. Nous avons organisé une conférence fournisseurs virtuelle au cours de laquelle le CEO de l'entreprise, Patrick Koller, a partagé en toute transparence, les priorités de Faurecia dans la gestion de cette crise. Il a clairement affiché

sa volonté de privilégier une forte collaboration avec nos fournisseurs. Plus de 1 000 d'entre eux se sont connectés à l'événement et nous avons reçu de nombreux retours positifs, notamment concernant le partage de documents et d'informations, comme par exemple notre protocole sanitaire pour le redémarrage de nos activités de production. Pour ce qui est de la sécurisation de la trésorerie de nos fournisseurs et, au-delà d'un suivi encore plus attentif du règlement de nos factures, nous leur avons proposé une solution financière négociée d'affacturage, un système mis en place depuis plusieurs années déjà. Cela leur permet, s'ils le souhaitent, de gérer une anticipation de paiement en fonction de leurs besoins. Évidemment, l'utilisation ou non de cette possibilité d'affacturage est laissée au choix des fournisseurs, en fonction de leur stratégie financière.

Enfin, il nous paraissait important de pouvoir tirer les enseignements de la crise sur la relation avec nos fournisseurs. Cela fait bien entendu partie de notre processus d'amélioration continue. Nous leur avons donc adressé une enquête en septembre d'où il ressort que plus de 70 % de nos fournisseurs ont trouvé notre gestion de la situation "bonne ou excellente" et "nettement au-dessus" de ce qu'ont fait leurs autres clients. Une récompense vis-à-vis de l'implication forte de nos équipes.

Comment votre écosystème se porte-t-il aujourd'hui, comment le "surveillez-vous" ?

La gestion des risques était déjà intégrée à la stratégie achats de l'entreprise mais les événements vécus ces derniers mois ont renforcé le besoin d'avoir une approche encore plus holistique et précise. Le process et la gouvernance liés à cette gestion des risques ont donc été enrichis, avec par exemple la mise en place de "stress tests" financiers permettant de mieux évaluer la résistance de nos fournisseurs face à des conditions de marché extrêmes. Un plan

Bio

Nathalie Saint-Martin a une formation d'ingénieur en électronique (Institut supérieur d'électronique de Paris). Elle a débuté sa carrière à Singapour, chez Philips, dans la production grand public, occupé ensuite diverses fonctions achats en électronique automobile chez Philips et Siemens, en France et Allemagne. Elle fut aussi directeur des programmes multimedia Siemens pour Renault-Nissan, de 2003 à 2008, Managing Director Continental Automotive Trading France pour les marchés des véhicules commerciaux, spéciaux et Aftermarket de 2008 à 2015. Nathalie Saint-Martin a également été Vice President Strategy, Sales and Portfolio, Business Unit Instrumentation and Driver HMI pour Continental en Allemagne, de 2015 à 2017 et a rejoint le groupe Faurecia fin 2017 en tant que Chief Purchasing Officer.



d'action est alors codéfini pour les aider à être davantage résilients.

Comment vous assurez-vous de leur amélioration continue ?

L'amélioration continue est au cœur de la performance de toute entreprise, en particulier dans le milieu automobile, dans la dimension opérationnelle.

Néanmoins et dans le contexte actuel, l'amélioration

continue ne peut pas suffire à garantir le développement d'une entreprise. Des ruptures technologiques, produits, business sont indispensables pour répondre avec agilité aux grandes tendances (électrification, connectivité, personnalisation de l'expérience, etc.) qui s'accroissent. Pour identifier, préparer et mettre en œuvre ces ruptures, la contribution de notre écosystème est essentielle. Nous avons donc intensifié les échanges stratégiques avec certains de nos fournisseurs, au plus haut niveau de management. Par exemple, nous organisons des échanges réguliers entre l'exécutif Faurecia et nos fournisseurs pour discuter des tendances de marché et réfléchir ensemble à la création d'éco-

systèmes innovants. Un axe de réflexion majeur est l'équilibre entre la performance court terme et la durabilité long terme de nos écosystèmes. La performance à court terme est bien entendu cruciale, mais elle doit être renforcée par un ensemble équilibré d'indicateurs clés de résilience et de transformation, comme par exemple notre ambition de neutralité carbone à 2030. Cela fait écho aux six convictions du groupe qui couvrent les principaux enjeux actuels dont le réchauffement climatique, les ruptures engendrées par la technologie et la nécessité d'équilibrer les besoins à court et long termes.

Quels moyens avez-vous mis en œuvre pour atteindre cette neutralité carbone ?

Deux étapes ont été identifiées pour l'atteindre. Une part significative des émissions de gaz à effet de serre des activités de Faurecia est constituée d'émissions directes issues de sites gérés par le groupe et d'émissions indirectes liées à l'énergie achetée (scopes 1 et 2, respectivement). La première étape du programme consistera en l'achat d'énergie produite à partir de carburants à faible teneur en carbone ou issue de sources renouvelables, et en la réduction de l'énergie consommée via l'adoption de solutions numériques innovantes ciblant l'efficacité énergétique et la récupération de chaleur sur l'ensemble des 300 sites Faurecia à travers le monde. Outre cette première étape visant la neutralité carbone de ses émissions de scopes 1 et 2 à l'horizon 2025, le groupe entend atteindre la neutralité

carbone de ses émissions contrôlées d'ici 2030 (scopes 1, 2 et la majeure partie du scope 3, à l'exception des émissions liées aux véhicules équipés de solutions Faurecia). Le soutien de nos fournisseurs est primordial dans la réalisation de cet objectif et nous travaillons activement avec eux pour préparer cette transition, en particulier avec les aciéristes qui ont une part importante dans notre empreinte carbone.

Et plus largement, sur le sujet RSE, comment vous assurez-vous de la compliance de vos fournisseurs ?

Nous avons lancé en 2012, et fortement accéléré depuis 3 ans, le programme "Buy Beyond" qui s'articule autour des quatre axes stratégiques bâtis sur la norme internationale ISO 26000 : la protection de l'environnement, le respect des droits de l'Homme et du Travail, des pratiques commerciales éthiques et le partage de bonnes pratiques avec l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement du groupe.

Il est demandé à nos fournisseurs d'être acteurs de ce programme en faisant évaluer régulièrement par EcoVadis leur maturité sur chacun de ces quatre axes stratégiques, et ce quel que soit leur pays d'origine. Ils sont bien sûr incités à développer cette même démarche auprès de leurs propres fournisseurs pour créer un écosystème vertueux. À l'occasion des "Sustainability Leadership Awards" organisés par EcoVadis en 2020, notre stratégie d'achats durables a été récompensée et nous en sommes très fiers.

La relocalisation, est-elle un sujet pour vous ?

Depuis plusieurs années, la stratégie achats prend en compte les aspects de régionalisation dans une logique

FAURECIA

ACTIVITÉ : devenu un acteur majeur de l'industrie automobile et un leader mondial dans ses quatre domaines d'activités : Seating, Interiors, Clarion Electronics et Clean Mobility. Le groupe propose aux constructeurs automobiles des solutions pour le Cockpit du Futur et la Mobilité Durable.

CHIFFRE D'AFFAIRES : 17,8 milliards en 2019

NOMBRE DE SALARIÉS : 115 000

BUDGET ACHATS : 11,5 milliards

ÉQUIPE ACHATS : 1 300 personnes





d'optimisation des performances globales de la chaîne d'approvisionnement. Ainsi, 95 % de nos achats sont réalisés dans la région où est exprimé le besoin : en Chine pour la Chine, en Europe pour l'Europe, etc.

Globalement, quelles sont les grandes familles d'achats Faurecia ?

Les achats de produits et services représentent environ 60 % des ventes nettes du groupe. L'acier et les pièces métal représentent une part importante de nos achats pour les sièges et systèmes d'échappement. Mais nous nous approvisionnons également en chimie, en pièces plastiques, en tissu, en mécatronique et en électronique.

Vous évoquez les achats de plastique. Comment faites-vous coïncider plastique et RSE ?

Nous menons deux types de travaux en parallèle : le développement de nouveaux concepts et processus de fabrications afin de réduire la quantité utilisée de ces matériaux et le développement de nouveaux composés, comme par exemple les matériaux bio-sourcés. En ce sens, nous avons été un des premiers équipementiers au monde à utiliser dès 2015 du chanvre dans la fabrication de panneaux de portes ou de planches de bord, une innovation codéveloppée avec une coopérative agricole bourguignonne. Utiliser des matériaux bio-sourcés au sein des véhicules est une tendance forte des constructeurs qui l'intègrent à leurs stratégies d'approvisionnement. Faurecia est déjà positionné comme un partenaire très innovant dans cette évolution stratégique. Enfin, nous travaillons au sein d'écosystèmes ouverts intégrant des entreprises, des

universités, des startups pour trouver de nouvelles solutions qui soient en ligne avec nos attentes, celles de nos clients et celles des consommateurs finaux. Par exemple, nous faisons partie d'un consortium « Force » qui travaille à réduire le coût et l'utilisation de la fibre de carbone à travers, notamment, le développement de nouveaux matériaux.

Est-ce compatible avec les objectifs de coûts ?

Des achats permettant de réduire l'empreinte carbone s'inscrivent totalement dans une logique de réduction des coûts. Réduire la consommation d'énergie et de matières est sans aucun doute le premier levier d'optimisation d'achat ! À cela s'ajoute le potentiel offert par les innovations produits et process dont l'équation TCO actuelle va tendre vers une équation TCO₂ très vertueuse.

Comment les achats se sont-ils organisés pour accompagner la transformation de Faurecia ?

Outre les différentes actions que nous venons d'évoquer pour accompagner le groupe dans son objectif de neutralité carbone, le réservoir d'innovations disponibles chez nos fournisseurs offre un fort potentiel de développement. Le volet innovation est donc un point particulier d'attention dans la construction de nos stratégies de familles d'achats et il est mené en étroite collaboration avec nos équipes de R&D. Pour renforcer l'interaction avec ces derniers, nous avons mis en place des équipes achats dédiées à l'innovation. Leur rôle est d'assurer l'animation du processus d'innovation entre les équipes internes et les fournisseurs jusqu'à l'éventuelle contractualisation de phase de codéveloppement lorsque c'est pertinent.

Cette approche nous permet d'innover plus vite et de réduire le temps de mise sur le marché de nos solutions. Cela nous permet aussi d'avoir un meilleur équilibre dans notre chaîne de valeur. Prenons l'hydrogène : au cours des trois dernières années, nous avons investi 160 millions d'euros dans la R&D, les acquisitions notamment de propriété intellectuelle comme nous l'avons fait auprès du CEA pour la recherche sur la



«Des achats permettant de réduire l'empreinte carbone s'inscrivent dans une logique de réduction des coûts»



pile à combustible, et la création de partenariats avec d'autres entreprises comme avec Michelin autour de Symbio. En outre, la constitution d'écosystèmes permet de partager l'ensemble des actifs et constitue une opportunité de réduction capitalistique. En complément de nos actions liées à la neutralité carbone et l'innovation, la digitalisation de nos processus constitue un vecteur de transformation important. Au cours des 18 derniers mois et concernant les achats indirects, nous avons déployé une solution unique sur tous nos sites dans le monde pour les fonctionnalités "Procure to Pay". Nous allons maintenant enrichir cette solution de nouvelles fonctionnalités type "Source to Contract" ou gestion des risques pour des achats directs. Notre objectif est d'assurer une continuité digitale dans nos processus majeurs et de développer une gestion analytique de nos données pour plus d'efficacité et plus d'impact dans nos axes stratégiques.

Comment mesurez-vous la performance des achats ?

Comme je l'ai dit, les achats représentent environ 60 % de nos ventes nettes, la performance achats a donc un impact important sur le résultat économique de l'entreprise. Afin d'en garantir l'objectivité, le mode de calcul est défini en détails avec la direction financière. Les résultats sont calculés et validés par les contrôleurs de gestion de façon mensuelle. Mais la performance achats ne se limite pas aux seuls résultats financiers. Elle doit intégrer les résultats qualité des produits et services achetés, la résilience de la base fournisseurs, sa conformité RSE, sa capacité d'innovation et de réduction de l'empreinte carbone... pour n'en citer que quelques-uns.

Comment faites-vous monter vos acheteurs en compétences ?

Quelle que soit la digitalisation des processus entreprise, la performance d'une stratégie reste et restera la qualité de ses équipes. C'est pourquoi j'attache beaucoup d'importance à ce que celles-ci soient constituées de profils très variés, avec en particulier des expériences en dehors des achats pour ouvrir des



« La constitution d'écosystèmes permet de partager l'ensemble des actifs et constitue une opportunité de réduction capitalistique »

perspectives différentes et développer une approche de partenaire business. À cette diversité, il faut ajouter un apprentissage permanent pour mieux appréhender les ruptures que nous vivons et garder en permanence un réservoir d'agilité. Pour ce faire, nous nous appuyons notamment sur notre université interne où nous avons bâti une académie achats constamment renforcée, non seulement sur des fondamentaux métiers, mais de plus en plus sur des compétences de développement de business et leadership. Les modes d'apprentissage sont très variés. Nous avons de nombreux MOOCs à disposition, mais aussi des formations plus innovantes, alliant des interactions académiques sur des enjeux de management avec des mises en pratique sur un sujet de transformation achats présenté en fin de parcours au top management de Faurecia.

Selon vous, à quoi

ressemblera la fonction achats de demain ?

Si je devais résumer en quelques mots la situation à laquelle doivent faire face les organisations achats de demain, j'utiliserais "complexité" et "incertitude". Les organisations achats doivent s'articuler avec agilité autour de la résilience et de la RSE ; la résilience pour sa capacité à faire face à des environnements géopolitiques de complexité croissante et des marchés très volatils, à des attaques de cybersécurité de plus en plus sophistiquées, à des ruptures sociétales qui vont changer les paramètres de l'équation du TCO. Quant à la responsabilité sociétale des entreprises, elle peut devenir la clé de voûte des futures stratégies d'entreprise et donc, imposer des modifications profondes dans les approches d'achat et la construction des écosystèmes. Mais s'il reste un facteur clé intangible au cœur de la réussite d'hier, d'aujourd'hui et demain, c'est celui de la compétence des femmes et des hommes. Les équipes de Faurecia ont fait preuve ces derniers mois d'une dynamique, d'une agilité et d'une résilience inégalées. Elles ont montré toutes leurs aptitudes à réagir aux situations de crise. Je les en remercie vivement et je suis particulièrement confiante dans leur capacité à appréhender avec succès la complexité et les incertitudes que réserve l'avenir. ●

PROPOS RECUEILLIS PAR AUDE GUESNON