

Des achats bien pilotés



Face à des enjeux stratégiques de pilotage, de productivité et de gestion des risques, de vastes chantiers ont été opérés au sein de la fonction Achats de la division MHA. Attachez vos ceintures, décollage imminent!

1.

Pour commencer, prenons un peu de hauteur. Finances, performance industrielle, stratégie RSE... Quels sont les enjeux de la fonction Achats pour le groupe?

2.

Pour adopter l'organisation la plus efficace, il n'y a pas de plan de vol miracle et tout est affaire de dosage. Aux manettes côté Achats, Maurizio Achilli, qui nous dévoile une feuille de route très collective.

3.

Disposer d'un panel de partenaires performant ET sécurisé: un impératif pour la bonne marche du groupe Manitou! Atterrissage en douceur avec la notion de gestion du risque fournisseurs.



1.



Des enjeux stratégiques

Les biens et services nécessaires à la production et au bon fonctionnement de l'entreprise représentent aujourd'hui 70% du chiffre d'affaires du groupe Manitou. Les stratégies, processus et règles qui structurent l'activité achats jouent un rôle déterminant dans la compétitivité et la politique RSE du groupe. Zoom sur le fonctionnement et les enjeux de la fonction Achats.

Commençons par les fondamentaux: la fonction Achats est chargée de rechercher, sélectionner et négocier les matières premières, composants, biens et services nécessaires pour satisfaire les attentes de nos clients, en s'appuyant sur un réseau de fournisseurs qualifiés. Les enjeux de la fonction Achats se situent à différents niveaux:

> sur le plan financier, puisque la politique Achats contribue à la rentabilité du groupe en influant sur la marge de l'entreprise via les coûts des composants pour la production et les coûts indirects;

> pour la performance industrielle, car le niveau de qualité des produits, la flexibilité par rapport aux volumes demandés et la capacité à livrer en temps et en heure sont primordiaux, ainsi que la maîtrise des risques industriels;

> sur le plan stratégique, la démarche achats doit contribuer à la politique RSE du groupe et à sa pérennité. Travailler dans la durée, mener des démarches participatives, rechercher des solutions innovantes, construire et promouvoir des partenariats et relations équitables contribue à renforcer notre filière.

Ces enjeux reposent sur un contexte incertain et une activité de plus en plus

fluctuante: la nécessité croissante de maîtriser les risques marché, la volatilité des matières premières et des taux de change, les tensions douanières, la consolidation des grands groupes, les actions mises en œuvre par nos concurrents... Le groupe s'appuie aujourd'hui sur un réseau de 1200 fournisseurs: la réactivité de notre supply chain est primordiale pour garantir notre compétitivité.

Une transformation progressive

Afin de répondre à la transformation du marché et donc du métier, la direction Achats de la division MHA a entrepris une réflexion autour de son modèle d'organisation. Maurizio Achilli, Directeur des achats de la division, pilote cette démarche depuis plus d'un an avec les collaborateurs du service:

« *L'objectif est, d'un côté, l'implication directe des collaborateurs dans l'identification des stratégies, dans les projets achats et la simplification des process; de l'autre, le pilotage de la gouvernance globale des Achats.* »

Cette organisation répond aussi aux besoins à géométrie variable de la direction Achats. Rattachée à la division MHA, elle gère également des contrats groupe, pour des fournisseurs des divisions S&S et CEP



Interview /

Maurizio Achilli – Directeur des achats, division MHA

« Une organisation sur mesure »



Quand Maurizio prend ses fonctions en avril 2018 à la tête du service Achats, il dispose d'un atout appréciable : son œil neuf. Couplé à une expérience de plus de 25 ans dans le secteur industriel, ce nouveau regard a accompagné la transformation de la direction Achats.

Comment avez-vous défini l'organisation idéale ?

— **M.A.** — Il n'existe pas d'organisation « type » pour les achats. Il s'agit surtout de trouver le meilleur équilibre en tenant compte des marchés, de nos concurrents et du niveau de maturité de notre organisation. Premier objectif : répondre aux exigences du marché. Jusqu'alors, nos ressources étaient entièrement organisées par PU¹. Or, une large partie de nos dépenses sont liées à des fournisseurs multi-PU. Il était donc nécessaire de consolider nos actions et nos volumes d'achats. Nous cherchons ainsi à mettre en place des stratégies par famille et/ou par fournisseur, en nous appuyant sur l'expérience de l'ensemble de nos collaborateurs.

Un changement majeur pour les équipes ?

— **M.A.** — Beaucoup de décisions et d'arbitrages étaient confiés aux directions : nous devons accentuer l'autonomie de tous les services, leur déléguer plus de responsabilités. Nous avons donc fait évoluer le manuel de délégation et, en 2018 et 2019, nos équipes ont tiré profit de deux séminaires pour partager leurs différentes expériences et stimuler la réflexion sur l'agilité et la culture intrapreneuriale.

Être le « petit nouveau », ça a aidé ?

— **M.A.** — À mon arrivée, j'ai analysé le fonctionnement des Achats et de ses parties prenantes avec un regard extérieur. Les apprentissages ont été riches. Beaucoup d'éléments clés étaient déjà très bien structurés et intégrés à la culture d'entreprise : les process achats, la gestion des risques, la cotation fournisseurs, le suivi du marché des matières premières, etc. Il restait à utiliser ces données pour le pilotage effectif de la stratégie achats et à stimuler toutes les énergies déjà présentes pour essayer de réduire l'écart entre nos ambitions et la réalité du quotidien. D'autres éléments étaient en phase de développement, comme le plan de productivité avec le reporting et le suivi de projets. Celui-ci était cantonné au niveau managérial, nous l'avons déployé au sein de toute la communauté achats. Un bel exemple d'*empowerment* ! ☒

¹ Product unit.



Comité de Pilotage Achats juillet 2019.

par exemple. Ce fonctionnement offre ainsi une plus grande marge de négociation grâce à des volumes d'achats plus importants, et apporte agilité et efficacité au process.

D'autre part, la volonté est de décentraliser les prises de décision vers les équipes Achats opérationnelles, pour favoriser une plus grande réactivité grâce à la simplification des processus décisionnels. L'évolution de la procédure achats et le développement d'outils adaptés ont facilité l'*empowerment*, c'est-à-dire la capacité d'action et l'implication des acteurs de proximité. Elle contribue également à mieux tenir compte des enjeux inhérents aux contextes locaux ou spécifiques aux métiers.

Enfin, cette nouvelle organisation accroît la maîtrise des risques avec l'introduction des règles d'éthique et de conformité qui assurent la protection du groupe et de ses collaborateurs. Un nouveau code de conduite spécifique a été défini avec le service ARC¹ et s'adresse à toutes les personnes qui peuvent influencer sur les choix d'achats au sein du groupe. « *On gagne en transparence pour les utilisateurs et pour nous* », conclut Maurizio. ☒

¹ Audit, risque et conformité.



Panorama des risques externes identifiés.

3

Maîtriser le risque fournisseurs

Gérer le risque extérieur (marchés, clients, fournisseurs, concurrents) est indispensable à la bonne conduite de l'activité du groupe. Dans ce cadre, la direction Achats est responsable de la prévention des risques inhérents à notre panel de fournisseurs, et ce dans le monde entier. Explications.

Nos fournisseurs délivrent des composants et services indispensables à notre activité. Sans eux, pas de fabrication de machines, ni de chiffre d'affaires. D'où l'importance stratégique de l'activité d'approvisionnement, car les achats, ce n'est pas seulement référencer et passer des commandes! Pour disposer d'un panel de fournisseurs performant et sécurisé, les leviers sont multiples.

► Nous nous dotons de sources d'information fiables sur nos fournisseurs, pour nous assurer que nous travaillons avec des entreprises en règle autour des sujets de corruption ou de délits d'initiés. Il est, par exemple, proscrit de référencer un fournisseur dont les dirigeants et actionnaires sont inscrits sur des listes noires (terrorisme, blanchiment d'argent, fraude fiscale...).

► Nous veillons à la stabilité financière de nos partenaires clés, avec qui nous devons pouvoir nous engager sur la durée. Gardons en tête que tout changement de fournisseur constitue une démarche d'ampleur qui nécessite des ressources humaines et financières importantes.

► Nous sommes très attentifs à la part représentée par le groupe Manitou dans le chiffre d'affaires de nos fournisseurs. Un taux de dépendance trop élevé signifie que le fournisseur est vulnérable aux fluctuations d'activité du groupe. Une situation dangereuse, pour lui comme pour nous.

Au-delà de ces leviers, une analyse de l'ensemble de ces risques nous permet de dresser une cartographie des risques de notre panel de fournisseurs, et de réagir de façon adaptée.

Autre enjeu majeur: la performance opérationnelle. Chaque trimestre, la cotation des performances achats, techniques, qualité et logistiques de nos fournisseurs contribue à attribuer les contrats aux fournisseurs efficaces et à déréférencer les moins performants sur la durée. Savoir bien s'entourer, là est aussi la clé...

Enfin, nous sécurisons également en interne la conformité de nos actions. Le Code de conduite récemment mis en place a pour but de nous assurer que la sélection des fournisseurs est guidée par des critères objectifs, et que les collaborateurs impliqués le respectent bien.