

Chapitre 7 LA FONCTION ACHATS

7.1 CONTEXTE ET ENJEUX

Les achats représentent un poste de dépense considérable pour le groupe Altrad. L'addition de structures auparavant indépendantes, dotées de leurs propres structures d'achat, rend l'amélioration de la fonction Achats incontournable :

- un *sourcing* partagé sur de nombreuses références, afin de réaliser des synergies entre les filiales du Groupe ;
- des achats effectués dans des pays *low cost* (Chine, Malaisie, Tunisie...) notamment *via* la filiale dédiée Altrad Asia, basée à Hong Kong, afin de produire au plus juste prix.

Ces objectifs sont portés par la Direction des Achats.

La complexité de l'amélioration de la fonction Achats tient à la fragmentation en nature et en espace. Il existe une hétérogénéité des besoins et un effet de dispersion liée à la géographie. La logique de standardisation n'est pas simple à envisager de manière globale, et le principe de subsidiarité cher au Groupe peut pénaliser le *cash management* et l'EBITDA. Les questions de "*make or buy*" sont posées par la Direction industrielle.

L'enjeu et la fragmentation géographique sont importants : les marchés sont différents, tout comme la culture de *business*. Les achats sont délocalisés quand les ventes se font sur le

marché local. La taille du Groupe, bien que croissante, ne lui permet pas d'exister face à certains fournisseurs de matières premières. Certains marchés comme l'acier et l'aluminium sont purement globaux. Les producteurs sont réduits en nombre et énormes en taille (par exemple l'entreprise Rio Tinto Alcan, pour l'aluminium) et le Groupe ne représente rien pour eux en volume d'achat. En revanche, les critères de marché s'appliquent à tous : c'est le bon ou le mauvais moment d'acheter pour tout le monde, si on en a besoin. Dans ce contexte, un des premiers enjeux de la Direction des Achats est de fédérer les chefs d'entreprise sur une approche commune alors que les habitudes sont bien ancrées.

La massification est un réflexe naturel et simple, mais parfois simpliste. Un premier risque consiste à raisonner en termes de prix affiché et à oublier le problème de coût total. Le retour d'expérience du Groupe montre qu'une économie (par exemple, des pneus de bétonnière bon marché) peut avoir un impact important en termes de coût de non-qualité et de perte d'image pour le Groupe. Un second risque concerne les effets différés sur le *cash management*, la standardisation pilotée par la Direction des Achats et les mécanismes d'acculturation des uns et des autres aux *best practices* étant autant de freins à celui-ci.

Pour massifier, il faut acheter ensemble. Cette logique fonctionne bien dans certaines zones géographiques comme dans la zone sud-est de l'Europe, avec des cycles de négociation trimestriels et des réunions dans les filiales. Elle marche également bien pour certaines matières premières comme l'acier. Dans d'autres zones, comme la nord-est, tout est à construire et les cultures sont à faire évoluer.

La stratégie de conquête exacerbe les paradoxes en mettant parfois au jour des difficultés interentreprises du Groupe :

- Deux ou plusieurs concurrents deviennent sociétés sœurs.
- Ces entreprises achètent chez les mêmes fournisseurs, et la différenciation passée s'est faite sur la capacité de l'un ou de l'autre à maîtriser ses achats et ses prix d'achat. La

standardisation gomme cette différence dans l'intérêt du Groupe mais elle favorise *in fine* l'entreprise qui ne maîtrisait pas ses achats puisqu'elle améliore notablement sa productivité, en défaveur de celle qui maîtrisait cette composante.

- La rencontre n'est pas facile à piloter, car c'est un enjeu de compétitivité pour une des entreprises et de reconnaissance des chefs d'entreprise, que le système d'*incentive** doit favoriser.

Il faut donc apprendre à gérer conjointement le principe de subsidiarité, qui favorise la cocompétition, et la massification des achats.

Quand on touche aux frais généraux, la mutualisation des achats est plus simple (par exemple, les polices d'assurance) car ce sont des postes de dépenses que les entreprises ont pu considérer comme secondaires.

Il n'en demeure pas moins qu'un alignement des filiales et de l'ensemble des collaborateurs est impératif pour mettre en œuvre une politique d'achat pertinente. La lutte contre la fragmentation des achats est à faire piloter par les filiales.

7.2 ORGANISATION DE LA FONCTION ACHATS

La fonction Achats s'étend de la recherche de fournisseurs (*sourcing*), l'acte de négociation, l'approvisionnement jusqu'au règlement des factures. Les acheteurs des sites de production sont en lien direct avec l'ordonnancement, la production ainsi que la *Supply chain*. Pour les sociétés de vente, les achats sont plutôt gérés par les équipes marketing et commerciales (logique de référencement produit au sein d'un catalogue).

De manière générale, l'organisation achats est principalement décentralisée, calquée sur l'organisation générale du Groupe.

Elle est établie selon les trois principes organisationnels du Groupe.

7.2.1 Les filiales

Chaque filiale a établi sa propre organisation en fonction de son activité et de la criticité de ses approvisionnements. La taille des entreprises, la diversité de leurs activités, leurs marchés ont été des critères dimensionnants pour l'organisation achats-approvisionnement.

L'effectif dédié aux achats et approvisionnement correspond à environ 5 % des effectifs du Groupe, dont une grande partie partage son temps avec d'autres missions : stock, parc roulant, exploitation, planning, etc. Dans la majeure partie des cas, les chefs d'entreprise sont fortement impliqués lors des négociations, notamment des matières premières. Les sociétés de location n'ont pas systématiquement de ressource dédiée aux achats ; les chefs d'entreprise et chefs d'agence gèrent en général l'acte de négociation.

7.2.2 La holding

En parallèle, la Direction des Achats a été créée dans la holding. Elle a pour mission d'animer certaines catégories d'achats stratégiques et de soutenir les filiales sur leurs dossiers.

La Direction des Achats anime des réunions *progress units* achats et gère certaines catégories d'achats en direct :

- les négociations sur les matières premières ;
- la gestion opérationnelle des dossiers Assurance et Parc roulant.

Des réunions trimestrielles sont organisées avec les sociétés de production.

7.2.3 Les *progress units*

La Direction des Achats a une participation active dans différentes *progress units* : production-stock, services, frais généraux ou encore parc roulant. Des sous-*progress units* (temporaires ou non) ont été créées pour traiter des sujets spécifiques : intérim, moteur, etc.

Ce travail a permis la structuration de la fonction Achats, et des acheteurs famille (qui assurent la coordination par zone de marché) ont été ou seront nommés. La mise en place des acheteurs famille pourrait être étendue pour démultiplier et pérenniser les coordinations.

La “communauté” achats qui en résulte est donc assez vaste et implique très régulièrement les dirigeants des filiales.

7.3 OBJECTIFS ET EXERCICE BUDGÉTAIRES

Lors de l'exercice budgétaire, les objectifs achats sont discutés avec les filiales, notamment :

- les matières premières (en particulier l'acier) : les données de marché sont analysées et un échange avec les filiales permet de déterminer les prix budget de l'exercice pour chaque filiale en fonction de ses spécifications et du marché sur lequel elle opère ;
- le BFR fournisseur : les objectifs de délais de paiement fournisseurs sont déterminés puis intégrés au calcul du BFR de chaque filiale ;
- la prise en compte des nouveaux contrats dans les budgets.

7.4 POLITIQUE ACHATS ET PRINCIPAUX LEVIERS D'ACTION MIS EN ŒUVRE

Les enjeux de la fonction Achats sont considérables compte tenu des volumes engagés et de leur impact sur les résultats du Groupe. D'énormes économies sont possibles et directement liées à l'amélioration de l'EBITDA (1 % équivalent à 4 millions d'euros d'EBITDA).

La Direction des Achats a donc deux grands types de missions :

- des missions à effet à court terme destinées à améliorer rapidement les flux de trésorerie, dans une logique de *cash management*. Ces missions permettent de répondre à la question "Quel est l'impact financier d'une action achats ?" ;
- des missions à effet à moyen et long termes destinées à rationaliser et optimiser le système, à sécuriser les achats. Les effets sur le *cash management* sont indirects et à plus long terme.

7.4.1 Des leviers à court terme

Une action a été initiée début 2011 afin d'accroître significativement les délais fournisseurs. Les particularités et les réglementations propres aux différents pays ont induit un traitement différencié :

- En France, l'application de la loi de modernisation de l'économie (LME*) a eu une incidence négative sur le BFR par l'obligation de réduction des délais de paiement. Les fournisseurs sont donc payés selon des termes définis en relation avec la LME.
- Hors de France, un travail de rééquilibrage a été opéré. Les escomptes proposés en contrepartie de délais de paiement raccourcis ont été supprimés dans certaines filiales (en Allemagne notamment).

Tous les règlements sont validés au niveau de la holding. Cette action a permis de générer une amélioration nette du BFR.

Le délai moyen de paiement est de soixante-treize jours. Malgré l'application des directives de réduction des délais de paiement de la LME en France, cet indicateur ne s'est pas dégradé. Les objectifs donnés aux filiales ont été parfaitement suivis et appliqués. En revanche, certaines filiales ont dû arbitrer entre prix d'achat et délai de paiement, d'où l'intérêt d'un travail de mutualisation (*cf. infra*).

L'adoption des standards du Groupe par de nouvelles filiales récemment intégrées induit des actions spécifiques menées de manière prioritaire et dans les délais les plus courts (par exemple chez Atika : le délai de paiement moyen est passé de treize à cinquante et un jours en huit mois).

7.4.2 Des leviers à moyen et long termes engagés

7.4.2.1 *Méthodologie mise en œuvre*

La constitution de la cartographie des dépenses externes a été initiée en 2012 afin d'avoir une visibilité globale des dépenses et d'engager les actions d'achat sur l'exercice budgétaire en cours.

Le périmètre du Groupe évoluant en permanence du fait des acquisitions régulières, cette cartographie est réactualisée périodiquement (deux fois par an). Cette analyse de portefeuille permet, de façon dynamique, de recalibrer les priorités en cours d'exercice.

Sur la base de cette analyse, à l'instar de la politique commerciale, des politiques achats sont déterminées, par catégorie, en fonction des enjeux propres à la catégorie. Par exemple, les politiques achats acier, moteurs, intérim, assurance sont formalisées. Ces travaux sont en cours d'extension à d'autres familles (aluminium, bois, etc.). Ils se fondent sur une analyse préalable à toute action (analyse SWOT, identification des fournisseurs, repérage des prix et de leur évolution par rapport à des indices de prix reconnus, mesure du coût de surqualité

et, le cas échéant, *benchmarking*). Cette analyse permet ensuite de déterminer les leviers à engager.

Cette méthode a été qualifiée et rendue robuste à partir du retour d'expérience des familles d'achats déjà traitées.

7.4.2.2 Leviers d'action

Les leviers engagés au sein du Groupe sont au nombre de 8 :

1. *Sourcing* et mise en concurrence : les filiales engagent habituellement des négociations auprès de leurs fournisseurs historiques. Une recherche de nouveaux fournisseurs est réalisée, rendue indispensable dans des cas comme des hausses de tarif, des suspensions de livraison ou un taux de service insatisfaisant.

Les fournisseurs sont préalablement qualifiés pour un *process* donné. Les enjeux, les coûts d'industrialisation et les risques dus aux changements freinent la mobilité fournisseurs. Il en découle une mise en concurrence non systématique.

En revanche, plusieurs initiatives ont été lancées sur des appels d'offres globaux (assurance des personnes au Royaume-Uni, flotte automobile en France, moteurs électriques, intérim) et copilotées par les filiales et la holding dans le cadre d'une *progress unit* dédiée.

2. Massification des achats : elle a été initiée pour plusieurs familles d'achats (acier et moteurs) mais doit être renforcée. Les 745 premiers fournisseurs comptabilisent 80 % de la dépense (données 2011-2012).
3. Standardisation des *process* et des produits et suppression de la surqualité : historiquement concurrentes, les filiales ont privilégié la différenciation de leurs produits. Un effort de standardisation est nécessaire et engage de nombreux acteurs (commerciaux, bureaux d'études, production). Ce travail se réalise au fil de l'eau selon les enjeux et en fonction des coûts de *reengineering**. Un projet de standardisation de moteurs de bétonnière a permis d'initier cette démarche.

4. Productivité : des plans de productivité fournisseurs, imposés à ces derniers, ont été mis en œuvre de façon limitée à ce jour et vont se déployer progressivement en fonction des enjeux.
5. Répercussion des exigences clients : les contraintes imposées par les clients des filiales sont rarement exigées auprès des fournisseurs et formalisées dans des contrats. En cas de dérapage, des négociations sont engagées afin de rétablir la situation.
6. Amélioration des relations fournisseurs : la relation fournisseurs est souvent peu formalisée et l'absence de contrat ne les sécurise pas. De bonnes pratiques existent, comme l'établissement de référentiels spécifiques avec des fournisseurs (par exemple chez Atika pour les imports chinois).
7. Contrat-cadre Groupe : une action spécifique a été engagée pour mettre en place des ristournes de fin d'année (RFA*) avec les fournisseurs qui dépassent 1 million d'euros par an.
8. Qualité et taux de service : les filiales n'évaluent pas systématiquement leurs fournisseurs ; seuls ceux d'acier font l'objet d'un suivi mensuel depuis début 2013. Il n'existe pas de convention logistique spécifique avec les fournisseurs. Une réflexion est engagée en 2013-2014 afin d'apprécier le respect et les conditions de livraisons des principaux fournisseurs (indicateur Otif*).

7.4.3 Outils de pilotage et *reporting*

Le groupe Altrad ne dispose pas de système d'information intégré ni d'outil de pilotage intégré à l'ensemble de ses sociétés. Les *reportings* sont réalisés à partir de tableurs mis à jour mensuellement (matrice achats) et consolidés manuellement. Plusieurs indicateurs ont été déterminés (matière première) mais ces indicateurs ne permettent pas encore de définir une vision globale des performances achats.

Un système Intranet achats a été mis en place, il est de plus en plus utilisé par les filiales qui demandent à pouvoir partager un nombre important d'informations. Le déploiement généralisé de cet Intranet est une priorité.

Le travail de *reporting* a été structuré :

- La performance des matières premières est mesurée par rapport aux variations d'un indice de référence.
- Un indice de performance achats appelé PPV a été défini mais sera progressivement déployé. Cet outil permettra, au cours des prochains exercices, de détecter les références ayant subi les plus fortes augmentations de tarif.

L'exhaustivité et la fiabilité du *reporting* achats sont des enjeux majeurs pour le Groupe.

La Direction générale souhaite par ailleurs orienter davantage le système de pilotage global de la fonction Achats sous un angle financier en privilégiant les résultats à court terme.

7.5 ALTRAD ASIA

Environ un quart des achats du Groupe proviennent de pays *low cost* (Chine, Malaisie, Tunisie...). Cette part est en constante évolution et l'impact des achats sur l'EBITDA est considérable. Le groupe Altrad se devait donc de structurer ses activités d'achats dans cette région du monde.

La filiale Altrad Asia a été constituée à cet effet, avec des bureaux à Hong Kong et à Suzhou (banlieue de Shanghai). Altrad Asia est maintenant le point d'ancrage du Groupe en Asie. Cette structure lui permet notamment un accès direct aux acteurs *low cost* de la région. Elle contribue également à sécuriser et à optimiser la *Supply chain* grâce à des fonctions Qualité et Logistique, toutes deux internalisées.

Les équipes constituées sont matures et leurs expertises ont été construites au cours des huit dernières années. Elles sont

précieuses dans la politique de croissance externe du groupe Altrad, car elles crédibilisent, aux yeux des nouvelles sociétés intégrant le Groupe, la démarche de massification de la politique achats Groupe concernant les approvisionnements *made in Asia*.

Altrad Asia s'avère être une des plus belles réalisations du groupe Altrad en termes de politique d'achats.