



## MANAGEMENT PME ET ACHATS

# PAS DE CROISSANCE SANS ORGANISATION ACHATS

La croissance organique ou externe d'une PME implique des défis achats parfois spécifiques. Pour optimiser leurs achats, ces petites entreprises doivent restructurer leur fonction achats et mettre l'accent sur une relation fournisseurs cruciale. La fonction achats prend alors une dimension stratégique.

Par Cécile Bontron

**D**ans une grande entreprise connaissant une belle croissance, comme par exemple, dans le contexte de "ramp up" de l'aéronautique, la fonction achats doit pouvoir assurer une optimisation spécifique pour éviter tout risque de rupture d'approvisionnement et de baisse de qualité. Elle s'implique en amont des projets, met en place des plans d'action fournisseurs, et intervient parfois directement dans les usines de ses partenaires. Dans une PME, optimiser les achats dans un contexte de forte croissance nécessite une politique spécifique.

La première stratégie à mettre en place est même parfois... de créer une véritable fonction achats. Car si les premières bases ont souvent été déjà jetées, elles nécessitent une restructuration et la mise en place d'une politique achats globale. Arnaud Gourgeon a ainsi repris, en mars 2015, le poste créé un an auparavant de directeur achats du groupe Scopelec, constructeur d'infrastructures et de système de télécommunication et de réseaux d'énergie. Face à une croissance interne et externe particulièrement importante, la construction d'une fonction achats globale était incontournable. Car les chiffres de Scopelec sont édifiants : l'entreprise est

passée de 250 à 2 500 salariés en 10 ans. Son chiffre d'affaires s'élevait à 300 millions d'euros en 2015 et devrait atteindre 350 millions d'euros en 2016.

### Coup d'accélérateur

Le groupe, qui a développé trois branches (Infracom pour les infrastructures, Syscom pour les systèmes de télécommunication et Energie pour les réseaux énergétique), est porté par le développement du marché des télécommunications et des réseaux cuivre et fibre optique. « En quarante ans d'existence, la croissance de Scopelec a été très régulière avec une accélération ces dix dernières années », témoigne Arnaud Gourgeon. Avant d'être acquise en 2013 par Scopelec, l'entreprise Gobé, constructeur et gestionnaire de systèmes de télécommunication sans fil, possédait une fonction achats. Elle a naturellement pris en charge la direction achats du groupe créée en 2014 avant de la céder à Arnaud Gourgeon.

Le nouveau directeur achats groupe a commencé par donner une visibilité à sa fonction. Il a séparé les Achats de l'Approvisionnement, et de la gestion de parc, travaillé sur les process, la mise en place d'un progiciel de gestion intégré (ou ERP), et d'un logiciel de





gestion de flotte automobile. « J'ai développé une stratégie achats sur plusieurs axes avec des gains immédiats et des actions à moyen et long terme, notamment sur le panel de référencement pour les achats quotidiens qui étaient très éparpillés », explique Arnaud Gourgeon. Le manager a identifié les familles stratégiques et travaillé sur les gains rapides sur l'interim et les frais généraux.

Il doit également professionnaliser la fonction et faire monter en compétence ses collaborateurs. Ces derniers n'ont pas initialement été formés aux achats, à part le directeur achats de Gobé. Pour l'instant, l'équipe comprend trois acheteurs, mais le directeur achats va devoir bientôt renforcer son équipe pour faire face aux besoins de l'entreprise.

Arnaud Gourgeon doit accompagner le développement de sa fonction d'un volet pédagogique. « Il est très important de communiquer sur la mission du service achats, assure-t-il. Elle peut être perçue comme une perte d'autonomie par les clients internes. J'interviens régulièrement en comité de direction pour expliquer ce que nous faisons. »

### Réduire les coûts et les délais de développement

Paul Jouhannaud s'est attelé au même travail de communication accompagnant la création de sa direction achats dans le groupe Cerinnov, équipementier pour les industries céramique et verrière. « J'ai travaillé à sensibilisation de mes clients internes, et surtout le bureau d'études qui constitue mon principal client, relate le directeur achats groupe de Cerinnov. J'ai montré par l'exemple ce que pouvait apporter le co-développement en termes de coûts et de gain de temps de développement. C'est primordial pour le bureau d'études. » Paul Jouhannaud a ainsi mis en place des accords de globalisation fournisseur pour réaliser, en collaboration avec les entreprises et le bureau d'études, des optimisations de leur process et une réduction des délais de développement. Il a également positionné les achats très en amont. « J'ai développé une application en amont des projets pour initier du co-développement avec les fournisseurs préférentiels », témoigne-t-il.

Cerinnov a fortement développé son offre : le groupe fournissait des machines pour la céramique, aujourd'hui elle peut même

proposer toute l'usine, clé en main. Cette politique lui a permis de connaître une croissance externe particulièrement rapide, de l'ordre de 50 à 60 % ces dernières années. Elle est passée de 6 millions d'euros en 2012 à 14 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015. Cette forte croissance a créé des besoins en achats, qui jusqu'à l'arrivée de Paul Jouhannaud, en 2013, se faisaient de manière empirique. « J'ai voulu professionnaliser les achats de production et hors production en mettant en place les bonnes pratiques, des vrais stratégies globales et notamment une stratégie fournisseur », témoigne-t-il.

La nouvelle direction achats a réorganisé son équipe de quatre personnes, a réattribué les portefeuilles, formé les acheteurs en interne aux « bons réflexes achats ». « La croissance nécessite d'accompagner les acheteurs dans l'optimisation des tâches achats en leur transmettant ce que j'ai appris dans les grands groupes », explique l'ancien responsable achat d'usine ou de commodité (voir son Profil dans la Lettre des Achats N°227). Paul Jouhannaud couple d'ailleurs sa mission stratégique avec un travail de terrain : il est également responsable en direct d'un propre portefeuille d'achats.

### Croissance et extension du taux de couverture

Autre défi pour le directeur achats groupe : son arrivée a coïncidé avec le rachat de la société Wistra. Entre 2012 et 2013, Cerinnov affichait 90 % d'augmentation de son chiffre d'affaires. Cette croissance externe du groupe a insufflé une augmentation de 25 % de la couverture achats soit 1,5 million d'euros supplémentaire à gérer pour la fonction. « C'était un challenge plus important, témoigne Paul Jouhannaud, mais la globalisation du besoin a constitué un levier d'optimisation des achats. » L'augmentation de l'assiette achats s'est traduite chez Cerinnov par un sourcing élargi pour satisfaire les nouveaux besoins et à la croissance organique.

Si la croissance de l'entreprise semble assez stable ou prévisible sur plusieurs années, le choix du panel fournisseur est évidemment très stratégique. Guinault, fabricant de solutions énergétiques pour l'aéronautique, connaît une forte croissance de ses activités depuis une dizaine d'années. Son chiffre d'affaires est ainsi passé de 24 millions d'euros



Arnaud Gourgeon,  
Directeur des achats,  
Scopelec

**J'interviens  
régulièrement  
en comité  
de direction  
pour expliquer ce que  
nous faisons**







Paul Jouhannaud,  
Directeur des achats,  
Cerinnov

**Une PME  
en croissance  
doit être plus  
convaincante  
sur la péren-  
nité de  
la société  
qu'un grand  
groupe**

en 2014 à 35 millions d'euros en 2015. « Ce type de croissance est souvent difficile à absorber, reconnaît Julien Nauleau, responsable achats et qualité de Guinault. Mais nos fournisseurs en sont capables car nous cherchons toujours des entreprises qui peuvent se développer, soit parce qu'elles possèdent l'infrastructure nécessaire, soit parce que nous ne représentons pas une trop grande partie de leur activité. » Ainsi, croître de 20 % ou plus sur une petite partie de son activité n'implique pas ou bouleversement ou d'investissement particulier.

Guinault a également choisi un panel fournisseur resserré aux entreprises qui ont leur activité propre et ne sous-traitent pas ou peu. Limiter la longueur de la chaîne d'approvisionnement permet de réduire les risques de rupture ou de retard dans la livraison. « Nous pouvons nous le permettre maintenant, car nous proposons suffisamment de volume achats, souligne Julien Nauleau. Lorsqu'il faut augmenter les capacités de production, nos risques fournisseurs en sont réduits. »

### **Prémunir la qualité des effets négatifs de la croissance**

Responsable des fonctions achats et qualité, Julien Nauleau doit également s'assurer que le surcroît d'activité demandé à ses fournisseurs n'entraîne pas une faiblesse dans la qualité des produits livrés. « Nous avons développé tout un volet qualité fournisseur car eux aussi sont en croissance, et il existe un risque de non qualité », assure-t-il. Le responsable achats a donc structuré sa démarche de suivi des fournisseurs et a mis en place, depuis un an, un contrat de performance destiné à les challenger. Guinault veut améliorer le taux de service et de qualité de ses achats. Ses fournisseurs doivent relever le défi ou risquer que leur client ne retravaille son panel. « Nous voulons réduire le cycle de fabrication des produits et travailler sur les délais bruts de nos fournisseurs, affirme Julien Nauleau. Nous voulons coupler la baisse des délais d'approvisionnement avec celle de nos propres délais internes. »

La relation fournisseur, si critique notamment en temps de croissance, révèle certaines spécificités pour une entreprise de taille moyenne. « Nous avons choisi des fournisseurs d'une taille équivalente à la nôtre ou plus petite pour des pièces spécifiques,

explique Julien Nauleau. Ainsi, nous ne sommes pas noyés, sans rien maîtriser. Nous travaillons avec des fournisseurs que nous savons piloter. »

Arnaud Gourgeon se heurte à un problème dont il n'avait jamais eu connaissance avant d'intégrer une PME. « Notre croissance nous confronte à des difficultés de trésorerie qui interfèrent avec la redéfinition du panel fournisseurs, explique-t-il. Nous ne pouvons pas réduire le nombre de fournisseurs car nous devons limiter notre encours, nous ne pouvons pas prendre un crédit chez un seul fournisseur. Il faut jongler entre les fournisseurs, mais persévérer ». Même préoccupation dans le groupe Cerinnov : « la croissance des PME se heurte au besoin de cash et à la frilosité de certains fournisseurs », souligne Paul Jouhannaud.

### **Proximité et conviction vis-à-vis des fournisseurs**

Pour rassurer ses partenaires sur la capacité du groupe à assumer sa formidable croissance, le directeur achats porte une attention particulière à sa communication fournisseur. Avec une quinzaine de fournisseurs identifiés comme stratégiques, Paul Jouhannaud a mis en place une relation approfondie avec un échange d'informations économiques. « Une PME en croissance doit être plus convaincante sur la pérennité de la société qu'un grand groupe international, témoigne-t-il. Le but est de faire rêver les fournisseurs, tout en restant réaliste. Nous les impliquons dans la stratégie de notre entreprise, ce qui est plus facile dans une entreprise de notre taille que dans un grand groupe. »

Autre spécificité des PME : les prises de décision sont plus rapides. « J'ai davantage la main pour mettre en place des politiques et les présenter au comité de direction, assure Arnaud Gourgeon. Et Scopelec est une Scop (Sociétés coopératives et participatives), où l'on donne de l'autonomie aux personnes. » Le directeur achats groupe de Scopelec a travaillé dans de grands groupes avant de rejoindre la PME. « Dans une grande société, on peut imposer quelque chose, témoigne-t-il. Dans une PME, les processus sont plus souples, il faut déployer plus d'énergie sur le terrain. »

Structuration ou restructuration de l'organisation, déploiement d'une relation fournisseur





**Elodie Noble,**  
Directrice logistique et industriel,  
Guichon Valves

**Les Achats étaient déjà professionnalisés dans l'entreprise, mais leur vision était plus orientés prix que stratégie globale**

forte, la croissance d'une PME insuffle une transformation de sa fonction achats qui entraîne un repositionnement à un niveau bien plus stratégique au sein de l'entreprise. Chez Guinault la fonction achats s'est ainsi naturellement repositionnée. La relation fournisseur étant devenue particulièrement stratégique pour l'entreprise, la fonction achats a gagné en visibilité auprès de toutes les autres fonctions de l'entreprise.

### Redéfinition des rôles et repositionnement des Achats

« La croissance a permis de repositionner certaines activités, de redéfinir les rôles, témoigne Julien Nauleau. Les achats sont devenus plus transversaux, plus stratégiques. La croissance s'accompagne aussi de la volonté de maintenir les marges et les prix de revient. La fonction a pris un rayonnement plus important sur l'ensemble des services. »

Il y a deux ans, le responsable achats a vu son portefeuille s'agrandir avec la responsabilité de la qualité interne. Son service a ainsi pris une dimension transverse officielle, accompagnant le mouvement des achats vers cette même transversalité. Il encadre douze personnes dont trois acheteurs, deux dédiées à l'assurance qualité fournisseurs et cinq à la qualité produit. « L'assurance de la qualité fournisseur n'engage pas que la problématique des pièces, mais sur la définition même du produit. Nous avons engagé l'ensemble des services dans le développement de la relation fournisseur », assure Julien Nauleau. La démarche de sous-traitance s'est également structurée, rapprochant le service achat du bureau d'étude. La sous-traitance se retrouve gérée conjointement par les deux fonctions. « Le bureau d'études n'est pas simplement une aide, mais il pilote le dossier de sous-traitance, et la fonction achat encadre la relation dans la globalité, précise Julien Nauleau. »

### Pas de croissance sans pilotage de la sous-traitance

Chez Guichon Valves (10,5 millions d'euros de chiffre d'affaires, avec 40 % d'achats), le repositionnement de la fonction achats a été délibérément choisi après une succession de taux de croissance à 60 % que l'entreprise a eu du mal à assumer. Ne pouvant pas absorber l'énorme surcroît

d'activité, l'équipementier industriel spécialiste de la robinetterie, devait se tourner vers la sous-traitance. Mais Guichon Valves évolue dans un domaine d'expertise, nécessitant des fournisseurs très spécialisés. Sans panel spécialisé et audité, l'entreprise n'a pu suivre sa forte demande. Son chiffre d'affaires a chuté en 2013 et 2014 à 8 millions d'euros. Guichon Valves a donc choisi de repenser toute sa fonction achats et de placer la relation fournisseur au cœur de sa politique achats.

L'entreprise veut aujourd'hui se projeter dans l'avenir avec des partenariats sur la durée permettant d'assurer sa croissance sereinement et de gagner du temps sur les achats récurrents. La fonction s'est restructurée, passant en mars de la tutelle du directeur général à celle de la directrice de production qui peut aujourd'hui accorder davantage de place à une véritable stratégie achats. Elle s'est dotée d'une base fournisseurs qualifiée, de plans d'action, d'objectifs, « d'une vision claire, datée, chiffrée et suivie par Elodie Noble » témoigne Thierry Perrier, président directeur général de Guichon Valves. Car l'objectif de croissance de l'entreprise, atteindre 17 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2017, doit se réaliser à iso-ressource. « J'ai lancé une réflexion avec tous les collaborateurs achats pour voir comment participer aux objectifs de l'entreprise », explique Elodie Noble, directrice logistique et industriel.

« Les Achats étaient déjà professionnalisés dans l'entreprise, rappelle-t-elle, mais leur vision était plus orientés prix que stratégie globale. Nous avons considéré les fournisseurs dans la globalité coût, délais, qualité. » Et Guichon Valves a également transformé son système de management achats fondé sur le suivi des objectifs et des retours d'expériences partagés régulièrement. « Nous avons voulu positionner les acheteurs sur un fonctionnement en responsabilité vis-à-vis des fournisseurs », explique Elodie Noble. Guichon Valves se dote ainsi d'une véritable fonction achats, s'adaptant aux besoins très évolutifs de son activité. Le développement fulgurant de sa demande a permis de révéler toute l'ampleur stratégique de la fonction. Pour les PME, davantage que pour les grands groupes, la croissance représente un vecteur infaillible de maturité. ■