



Faculté de Droit, des Sciences Economiques et de Gestion
Master II Management, Affaires Internationales
Année universitaire 2013-2014

**Centralisation versus Décentralisation de la fonction Achat :
Quel impact sur l'efficacité d'une entreprise industrielle
multi-sites ?**

Le cas Renault

MEMOIRE DE MASTER II

Présenté et soutenu publiquement le 04/09/2014
Par Gaëlle Perdereau

Enseignant-conseil : M. Pantin François, Maître de Conférences en Sciences de Gestion,
Université du Maine

Tuteur en entreprise : M. Masson Vincent, Chef de Projet Achats, Renault

REMERCIEMENTS

Avant toute chose, je tiens à remercier les personnes qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce travail, et celles qui m'ont permis de parvenir à aller jusqu'au bout de mon projet de reprise d'étude entrepris il y a cinq ans.

Tout d'abord, je souhaite m'attarder sur les personnes rencontrées à l'occasion de mon stage de fin d'étude sur le site de Renault au Mans.

Merci à Vincent MASSON, chef de projet achats, grâce à qui j'ai pu effectuer mon stage dans une grande entreprise mondialement connue, et qui m'a donné l'occasion d'évoluer au sein du service achat en me proposant de travailler pour la partie Pièces Hors Fabrication, Prestations et Biens d'Équipement.

Merci à Pascal BRUN, acheteur en biens d'équipement, pour sa patience et son aide concernant plusieurs projets. Cela m'a permis de traiter des affaires de plusieurs centaines de milliers d'euros, chose que je n'imaginai même pas à mon arrivée dans le service.

Merci à Caroline MASSE, Marie-Christine DONNE et Jacky LIAIGRE, tous trois acheteurs (prestations ou biens d'équipement), pour tous leurs conseils dans leurs périmètres respectifs et pour leur disponibilité.

Merci aussi à toute l'équipe achat pour son accueil et sa bonne humeur au quotidien.

Ensuite, je tiens également à remercier mon professeur-conseil M. François PANTIN, maître de conférences à l'Université du Maine, pour sa réactivité et ses encouragements pendant la période du stage et la rédaction de ce mémoire.

Enfin, je souhaite adresser mes remerciements à tous les enseignants que j'ai croisés au cours de mon cursus universitaire, depuis ma première année de Licence jusqu'à cette dernière année de Master II. Leurs enseignements m'ont permis de développer mes connaissances et d'acquérir de sérieuses méthodes de travail. C'est grâce à eux que j'ai pu évoluer et aller jusqu'au bout de ces cinq années d'études passées.

A toutes et à tous, merci.

SOMMAIRE

Introduction	1
Partie 1 : Les grands principes théoriques.....	3
1.1 L'organisation et ses structures	4
1.1.1 Les grands courants d'analyse des organisations	4
1.1.1.1 Henri Fayol	4
1.1.1.2 Frederick W. Taylor et l'organisation scientifique du travail.....	6
1.1.1.3 Elton Mayo et le courant des relations humaines.....	8
1.1.2 Structure organisationnelle, de quoi parle-t-on ?.....	10
1.1.3 Pourquoi une structure?	11
1.1.3.1 Deux critères de choix.....	11
1.1.3.2 L'alignement au projet stratégique.....	12
1.1.3.3 L'acceptabilité sociale	12
1.1.4 Les différentes structures organisationnelles	13
1.1.4.1 La structure simple	13
1.1.4.2 La structure fonctionnelle	13
1.1.4.3 La structure divisionnelle.....	14
1.1.4.4 La structure matricielle	15
1.1.4.5 L'entreprise en réseau.....	16
1.1.5 L'approche de Mintzberg	17
1.2 Situer les achats dans l'organisation	19
1.3 Une politique d'achats cohérente	21
1.4 Manager les achats.....	21
1.4.1 Prendre en compte la dimension interculturelle	22
1.4.2 Un contrôle nécessaire.....	24
1.5 Faut-il centraliser ou décentraliser les achats?	24
1.5.1 L'arbitrage entre centralisation et autonomie.....	25
1.5.2 Les organisations Achats centralisées.....	26
1.5.3 Les organisations Achats décentralisées.....	27
1.5.4 Des processus de coordination pour garantir un bon fonctionnement.....	29
1.5.5 D'autres solutions envisageables?	30

Partie 2 Le cas Renault	31
2.1 Renault : historique et présentation	32
2.1.1 Qui est Renault?.....	32
2.1.2 Implantations mondiales	33
2.1.3 L'activité de Renault	34
2.1.3.1 L'activité automobile : Concevoir-Fabriquer-Vendre	34
2.1.3.2 Le financement des ventes	36
2.1.4 Quelques chiffres clés	36
2.1.5 Ressources humaines	38
2.1.6 L'Alliance Renault-Nissan	38
2.1.7 Le site du Mans.....	40
2.2 L'organisation Renault.....	41
2.2.1 Les principes de l'organisation matricielle du groupe Renault	41
2.2.2 Comité de management de région	42
2.3 La fonction achats Renault	43
2.4 L'exemple du site du Mans	45
2.5 Les points forts et les points faibles au Mans	46
2.5.1 Des avantages...	46
2.5.2 ... mais aussi des inconvénients	47
2.6 L'organisation Renault, quelle incidence sur le processus achats?.....	48
 Conclusion.....	 50
 Bibliographie	 51
Sitographie.....	52
 Table des annexes.....	 53
Annexes	54

INTRODUCTION

Depuis le début de la crise, l'industrie automobile européenne a subi de nombreux bouleversements, preuve en est le nombre impressionnant de gros titres de journaux de ces dernières années mettant à mal la situation des constructeurs.

Malgré quelques chiffres en progression, il n'est pas encore concevable, du moins dans un avenir proche, de pouvoir afficher des résultats similaires à ceux d'avant la crise. En effet, depuis 2007, les ventes ont progressé de 20% dans le monde et ont baissé dans le même temps de 20% en Europe. Selon l'étude annuelle de 2013 du cabinet AlixPartners sur le secteur automobile, il faudrait attendre 2020 pour voir le marché européen revenir à peine à son niveau de 2007.

Nul doute n'est donc possible quant à la nécessité de faire des économies pour espérer pouvoir se rapprocher des chiffres d'avant crise.

Les entreprises de l'automobile en ont bien conscience et intègrent cet élément dans toutes leurs décisions stratégiques.

Pour beaucoup d'entre elles, l'amélioration de la compétitivité et de la création de valeur se joue en partie dans la supply chain amont : le domaine des achats. Cette fonction, dite "fonction support", est un effet devenue centrale et stratégique dans la plupart des secteurs industriels, la distribution ou les services. Il y a environ 25 ans, peu de directions générales portaient un vrai intérêt à sa direction des achats. Elle était souvent rattachée à une autre direction et était considérée comme un "mal nécessaire", finalement peu efficace. Mais de nouveaux concepts et de nouvelles pratiques sont apparus et la fonction s'est redessinée. Aujourd'hui, dans un contexte de concurrence et de globalisation accrue, beaucoup d'entreprises voient leur direction des achats comme étant contributive à la stratégie générale et à la création de valeur tant recherchée. Ce n'est plus uniquement un centre de coût qui se préoccupe simplement de réaliser des économies sur le court terme.

Mais pourquoi les achats sont-ils si importants? Le processus achat constitue souvent un des leviers les plus importants de création de valeur d'une entreprise. La part de achats dans le chiffre d'affaires d'une entreprise est de l'ordre de 38% dans le secteur de la santé, 60% dans le secteur de l'équipement... et elle s'élève à 80% dans le secteur de l'industrie automobile¹.

¹ Rémy Le Moigne, *Supply Chain Management*, chapitre 2

Aussi, l'entreprise a tout intérêt à organiser et à manager au mieux sa direction des achats. C'est pourquoi ce document va essayer de déterminer s'il existe une organisation des achats préférable à une autre. On peut donc se poser la question suivante :

Centralisation versus Décentralisation de la fonction Achat : quel impact sur l'efficacité d'une entreprise industrielle multi-sites ?

Dans un premier temps, des aspects théoriques relevant de différents concepts de management des organisations seront abordés. Puis, l'application de ces théories sur le terrain sera observée grâce à l'étude du cas de l'entreprise Renault, plus particulièrement à travers son site sarthois situé au Mans.

Partie 1

Les grands principes théoriques

L'objectif de ce travail étant de comparer et d'évaluer les solutions de centralisation ou de décentralisation d'une fonction de l'entreprise, il apparaît évident, dans un premier temps, de poser les bases et d'aborder des notions de structure organisationnelle.

1.1 L'organisation et ses structures

1.1.1 Les grands courants d'analyse des organisations

Trois auteurs sont aujourd'hui considérés comme les pères du management des entreprises. Il s'agit de Henri Taylor (1841-1925), Frederick Winslow Taylor (1856-1915) et Elton Mayo (1880-1949).

1.1.1.1 Henri Fayol

Après avoir obtenu un diplôme d'ingénieur, H. Fayol intègre la Société Industrielle Minière de Commentry-Fourchambault en 1860. Cette société est au bord de la faillite et Fayol contribue à son redressement. Il en devient Directeur Général en 1888.

Fayol écrit "*Administration industrielle et générale*", ouvrage dans lequel il pose les bases de sa théorie générale de management appelée doctrine administrative. Cette doctrine préconise une organisation hiérarchique.

La théorie de Fayol est fondée à partir de trois postulats:

- L'autorité qui commande doit toujours être présente ou représentée.
- La capacité administrative grandit au fur et à mesure qu'on s'élève dans la hiérarchie.
- Parmi des candidats de valeur technique égale, la préférence doit être accordée à celui qui apparaît supérieur sur les plans de la tenue, de l'ordre et de l'organisation.

Fayol dégage alors 14 principes essentiels d'organisation²:

1. La division de travail : cette division a pour conséquence la spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs, elle permet également le développement des compétences et l'amélioration du rendement. Selon Fayol, l'ouvrier qui réalise toujours la même pièce et le chef qui traite constamment les mêmes affaires acquièrent une habileté, une assurance et une précision qui accroissent leur rendement.

² André Cavagnol, Pascal Roulle, *Management des organisations*, chapitre 2

2. *L'autorité et la responsabilité* : Fayol distingue autorité statutaire et autorité personnelle. L'exercice de cette autorité implique de prendre ses responsabilités, notamment en matière de sanction.

3. *La discipline* : Le management a un rôle essentiel dans le maintien de l'ordre et de la discipline. Celle-ci se rapporte à l'obéissance, l'assiduité et le respect. Henri Fayol insiste sur l'exemple que doivent montrer ceux qui délivrent des ordres. Une direction efficace doit en effet contribuer à une gestion rigoureuse et harmonieuse de l'activité.

4. *L'unicité de commandement* : Ce principe, hérité de l'organisation des armées, signifie qu'un subordonné ne reçoit des instructions que de la part d'un seul supérieur. Selon Henri Fayol, l'unicité de commandement est un moyen efficace pour stabiliser une organisation et limiter les risques d'incompréhension.

5. *L'unicité de direction* : Il est important d'avoir un seul programme pour un ensemble donné d'opérations organisées autour d'un même but. L'unicité de direction est un facteur essentiel pour canaliser les efforts et rendre les actions cohérentes.

6. *La subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général* de l'entreprise doit prévaloir face à l'intérêt des individus et des groupes. La fermeté et le bon exemple des dirigeants est un moyen qui peut être utilisé à cet effet.

7. *La rémunération du personnel* : Chaque employé doit recevoir en échange de son travail une rémunération suffisante et équitable.

8. *La centralisation* : les décisions et la planification sont centralisées et se jouent au niveau de la haute direction.

9. *La hiérarchie* : elle est constituée par la série de dirigeants allant du sommet jusqu'aux agents inférieurs. La communication suit la voie hiérarchique imposée par l'unité de commandement. Des passerelles peuvent toutefois exister entre dirigeant de même niveau hiérarchique pour faciliter la communication entre eux et en même temps assurer la rapidité de l'exécution de certaines opérations.

10. *L'ordre* : Il est à la fois matériel, moral et social, même si ce dernier n'est pas facile à réaliser puisqu'il exige une connaissance exacte des besoins et des ressources sociales de l'entreprise, et un équilibre constant entre ces besoins et ces ressources.

11. *L'équité* : elle correspond à la somme de la justice et de la bienveillance, la justice résultant des conventions établies qui ne peuvent pas tout prévoir.

12. *La stabilité du personnel* : La stabilité du personnel permet à celui-ci de bien remplir ses fonctions. En effet, étant donné que l'employé doit s'initier à une tâche et la maîtriser, un roulement élevé du personnel est coûteux et

néfaste pour l'entreprise. La stabilité du personnel a donc un effet positif sur la prospérité de l'entreprise.

13. L'initiative : l'initiative est la possibilité de concevoir, d'exécuter et la liberté de proposer. Selon Fayol, un dirigeant qui est en mesure d'encourager l'initiative de son personnel et de lui permettre de développer cette faculté est supérieur à celui que ne le sait pas.

14. L'union du personnel : elle fait la force de l'entreprise, elle est obtenue grâce à l'unité de commandement et au développement des communications verbales plus rapides, plus claires et plus harmonieuses que les communications écrites.

Fayol estime que toutes les activités dans l'entreprise, peu importe qu'elle soit grande ou petite, se répartissent en six catégories :

1. La fonction technique : production, fabrication, transformation.
2. La fonction commerciale : achats, ventes, échanges.
3. La fonction financière : recherche et gestion des capitaux.
4. La fonction de sécurité : protection des biens, des équipements et des personnes.
5. La fonction de comptabilité : inventaire, bilan, calcul des prix de revient, etc.
6. La fonction administrative : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

La dernière fonction représente ce que l'on nomme aujourd'hui « management ». Pour Fayol, l'efficacité de la fonction administrative dépend de l'application d'un certain nombre de principes.

1.1.1.2 Frederick W. Taylor et l'organisation scientifique du travail

Le parcours personnel et professionnel de F.W.Taylor permet de comprendre l'origine de ses travaux et son cadre d'analyse. Ayant grandi dans une famille aisée, il doit renoncer à de prestigieuses études pour des raisons de santé. Cela l'amène à commencer une carrière comme simple ouvrier dans une entreprise de métallurgie. Il va ensuite monter rapidement les échelons hiérarchiques de cette entreprise jusqu'à devenir ingénieur en chef. Ce parcours le conduit à maîtriser les différents aspects du travail productif et à développer une bonne vision globale du travail qui s'effectue en atelier.

Il définit alors des principes de management scientifique qui s'expriment par l'association entre la science et la gestion au niveau de l'organisation du travail. En effet, Taylor présente l'idée que les décisions relatives aux activités de production ne devraient pas être prises de façon intuitive mais plutôt en s'appuyant sur une analyse scientifique des tâches individuelles. Autrement dit, l'application des méthodes scientifiques à l'analyse et à l'amélioration des tâches est le seul remède à ce que Taylor appelle « le plus grand mal du siècle » pour qualifier l'inefficacité dans le travail.

Le point de départ de son approche est constitué par une étude systématique des processus de travail dans l'atelier ayant pour objectif l'élimination des mouvements inutiles et des temps morts. Les idées relatives à cette analyse systématique peuvent être résumées selon les quatre points suivants :

1. La division horizontale du travail (les tâches sont spécialisées et le travail parcellisé) et la recherche de la meilleure méthode pour réaliser une tâche, à partir de la détermination scientifique des temps et des modes opératoires (étude et chronométrage des gestes) et de leur prescription par l'encadrement.
2. La sélection scientifique (recrutement de l'individu le plus capable d'accomplir efficacement la tâche), la formation et l'entraînement de l'ouvrier aux méthodes scientifiques de travail.
3. La division verticale du travail : partager la responsabilité du travail entre les ouvriers et les dirigeants, de telle manière que les ouvriers se concentrent sur l'exécution du travail et que les dirigeants se chargent de le concevoir, de le superviser et d'établir des directives, au lieu de tout confier aux ouvriers.
4. La mise en place d'un système de contrôle très strict qui assure que les méthodes sont suivies sans déviation par tous les salariés.

En partant de l'idée selon laquelle le processus de production de l'entreprise peut être organisé et optimisé, afin d'obtenir une meilleure efficacité dans le travail (c'est le fameux "one best way", c'est à dire la meilleure façon de faire), on peut dire que la gestion scientifique du travail s'articule autour de quatre axes principaux :

1. L'implication des dirigeants dans le management : ils ne peuvent pas ignorer les conditions de travail de leurs employés et doivent à ce titre concevoir et mettre en place des méthodes qui augmentent leur efficacité. Les dirigeants ont également la responsabilité de s'assurer de l'utilisation de ces méthodes et de veiller à leur bonne application.
2. La rationalisation du travail : elle doit permettre l'introduction d'une gestion scientifique du travail dans les ateliers et résoudre ainsi le problème de l'efficacité des méthodes empiriques. Il s'agit en particulier d'évaluer la durée nécessaire à l'exécution de chaque tâche grâce à une étude du contenu

du travail, à l'analyse scientifique des mouvements et l'étude des temps d'exécutions.

3. La mise en place d'un système de contrôle très strict : il assure que les méthodes sont suivies sans déviation par tous les salariés qui auront à l'exécuter et ceci dans le temps fixé.

4. L'instauration de salaires différentiels aux pièces : c'est un système de rémunération incitatif, basé sur un salaire fixe et un salaire variable dépendant du nombre de pièces fabriquées au-delà d'un seuil journalier prédéterminé.

C'est ainsi que l'application du principe de l'organisation scientifique du travail entraînera dans les entreprises la création de bureaux des méthodes, chargés de trouver des solutions pour améliorer l'efficacité du travail par l'analyse des gestes des ouvriers, de leur fatigue et de leur temps de récupération et de définir les conditions optimales de réalisation d'une tâche.

L'application de ces méthodes de l'organisation scientifique de travail constitue dans la pensée de Taylor un moyen non seulement pour augmenter les profits des entrepreneurs mais aussi une nouvelle approche pour résoudre le conflit entre « travail » et « capital ». D'après l'auteur, la discussion sur la question de la répartition des profits entre capital et travail doit céder la place à celle relative aux moyens permettant d'augmenter le profit pour que chacun puisse en profiter davantage. L'organisation scientifique de travail est un moyen pour augmenter la productivité et par conséquent augmenter à la fois les salaires et les profits.

Le taylorisme connaît cependant ses limites³. La standardisation imposée par cette organisation ne permet pas de satisfaire une demande diversifiée. Le travail à la chaîne préconisé représente un vrai facteur de démotivation. De plus, ce modèle d'organisation scientifique du travail requiert un environnement stable que l'on peine de plus en plus à retrouver aujourd'hui.

1.1.1.3 Elton Mayo et le courant des relations humaines

L'école des relations humaines s'est développée en réaction aux excès du taylorisme qui, dans sa recherche de productivité, a engendré des comportements contraires à ses objectifs initiaux. La vision stratégique implicite de cette école reste identique à celle de l'école classique s'attachant à proposer un cadre d'analyse unique et universel. Mais l'approche de l'organisation évolue en intégrant une nouvelle dimension : l'Homme en tant qu'individu et membre d'un groupe.

³ André Cavagnol, Pascal Rouille, *Management des organisations*, chapitre 2

George Elton Mayo⁴ est d'origine australienne. Après avoir suivi des études de médecine à Edinburg en Ecosse et de psychologie en Australie, il devient professeur de psychologie et de philosophie. En 1922, il arrive aux Etats-Unis et se spécialise comme chercheur en psychologie industrielle, en étudiant notamment le comportement des individus au travail. Ses principales contributions sont le fruit de recherches empiriques menées au sein de la Western Electric.

Mayo et ses équipes partent du postulat qu'une amélioration de l'éclairage est supposée causer une productivité accrue. Or, suite à une expérience sur le terrain, ils s'aperçoivent que la productivité s'améliore aussi bien dans le groupe étudié que le groupe témoin (groupe travaillant dans des conditions de travail stables) et que la productivité continue à s'améliorer même lorsque l'on fait diminuer l'intensité de la lumière.

Ces résultats l'amènent à considérer que d'autres facteurs interviennent dans l'explication de la productivité. En particulier, il en déduit que la simple connaissance par un individu qu'il est sujet d'observation modifie son comportement. C'est ce qu'on appelle « l'effet Hawthorne ».

Une seconde série d'expériences, réalisée entre 1927 et 1933, aura pour but l'étude de l'incidence de la fatigue sur la productivité :

Il s'agit d'étudier le comportement d'un groupe de cinq ouvrières suite à différentes décisions (augmenter les salaires, accorder un temps de pause supérieur, accroître le temps de repos). Là encore, les performances continuent à s'accroître même lorsqu'on réduit la rémunération des membres de groupe. Le compte rendu des entretiens menés au sein des usines laisse apparaître que l'explication réside dans les relations à l'intérieur de l'unité de travail. Les ouvriers sont avant tout motivés par leur appartenance à un groupe social et éprouvent des besoins de relation et de coopération. L'auteur en conclut que ce ne sont pas les facteurs matériels qui gouvernent principalement le rendement mais des éléments de nature psychosociale, à savoir :

- L'environnement social favorable : bonne entente, cohésion du groupe.
- L'acceptation du travail par le groupe.
- Les bonnes relations avec l'encadrement.
- Les rémunérations non économiques : valorisation du travail, reconnaissance, satisfaction du travail bien fait.

L'une des principales conclusions des travaux de Mayo est alors que la quantité de travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique mais par sa capacité sociale, c'est-à-dire son intégration à un groupe. En effet, l'employé ne réagit pas en tant qu'individu mais en tant que membre d'un groupe. Au-delà de l'organisation

⁴ André Cavagnol, Pascal Rouille, *Management des organisations*, chapitre 2

formelle, il existe donc une organisation informelle qui obéit à une logique de sentiments et d'appartenance.

En résumé, l'école des relations humaines a permis de mettre en avant le fait que:

- La somme de travail accomplie est plus due à la capacité sociale qu'à la capacité physique.
- La rémunération non financière joue un rôle important dans la motivation du personnel.
- La parcellisation des tâches n'est pas la forme la plus efficace de la division du travail.
- Les travailleurs se sentent membres d'un groupe et c'est le groupe qui réagit aux directives de la hiérarchie plutôt qu'un individu seul.

1.1.2 Structure organisationnelle, de quoi parle-t-on ?

La structure organisationnelle est la représentation schématique des liens hiérarchiques et fonctionnels d'une entreprise ou d'une organisation. Elle permet de préciser les niveaux de responsabilités et les canaux de communication. Elle peut être définie comme la manière dont l'autorité est considérée à travers les relations de la hiérarchie, la façon dont les activités sont spécifiées et distribuées ou encore la façon dont les systèmes de communication à l'intérieur des organisations sont établis.

La structure organisationnelle peut être divisée en macrostructure et en microstructure : alors que la macrostructure se rapporte à la totalité des divisions ou de l'organisation, la microstructure se rapporte à l'organisation des activités et des relations hiérarchiques à l'intérieur d'un certain département de l'organisation. Pour établir la structure organisationnelle il est nécessaire que soit défini un ensemble d'aspects, notamment :

- La départementalisation : processus de division de l'organisation dans des secteurs ayant des caractéristiques communes.
- L'amplitude du contrôle : il représente le nombre maximum de subordonnés qu'un chef peut superviser de façon efficace.

L'organigramme est donc une représentation graphique de la structure organisationnelle, à travers laquelle il est possible d'identifier le type de départementalisation et les relations hiérarchiques établies dans l'organisation.

1.1.3 Pourquoi une structure ?

Une structure organisationnelle résulte de deux processus complémentaires et opposés : la division du travail d'une part et la coordination des activités d'autre part. Elle formalise la répartition des rôles qui permet aux membres de l'organisation d'atteindre ensemble un résultat qu'aucun d'eux n'aurait pu produire séparément.

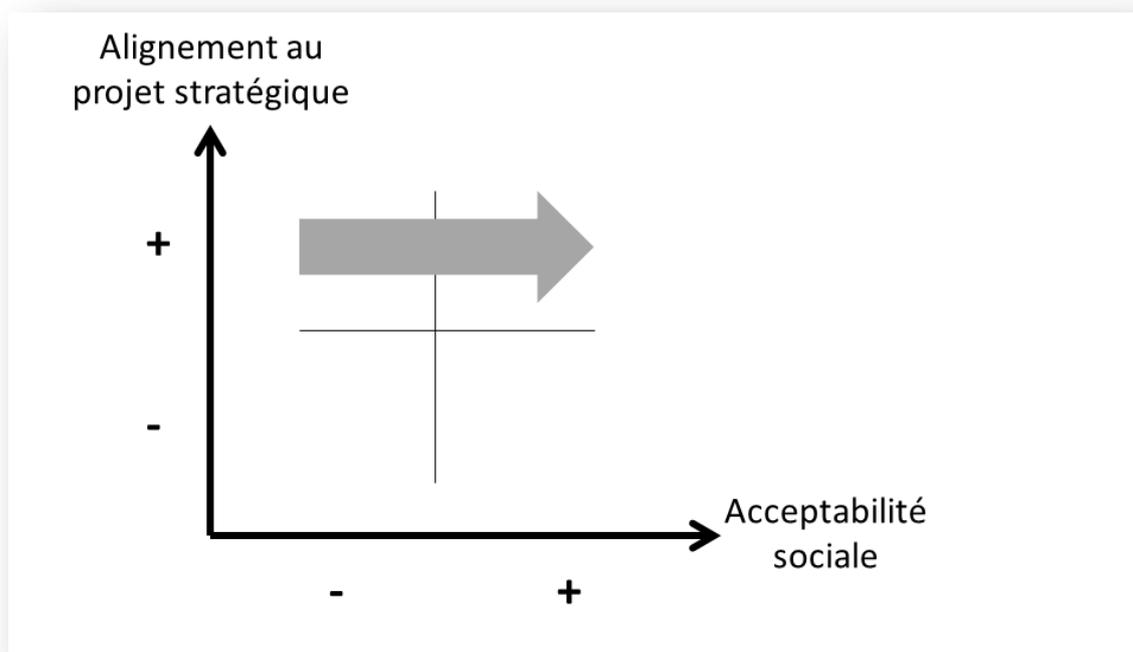
1.1.3.1 Deux critères de choix

Deux critères permettent de faire un choix entre différentes options structurelles, il s'agit de l'alignement au projet stratégique et de l'acceptabilité sociale.

Les options structurelles parfaitement alignées au projet stratégique et présentant une forte acceptabilité sociale seront sans discussion préférées aux autres. Mais, en réalité, ces cas de figure sont relativement rares.

Les options structurelles qui ne sont ni alignées au projet stratégique ni socialement acceptables seront évidemment à rejeter. Celles qui présentent une forte acceptabilité sociale mais un faible alignement au projet stratégique représentent de potentielles solutions de facilité qui relèvent plus de la démagogie que du management. Il est préférable de les écarter également.

Enfin, il reste les options qui sont alignées au projet stratégique, mais dont l'acceptabilité sociale n'est pas suffisante. C'est, en général, les options qui seront retenues et qui nécessitent un vrai travail et des compromis.



Il convient alors de distinguer extrêmement précisément la partie non négociable de la partie négociable du projet stratégique pour envisager les aménagements permettant d'accroître l'acceptabilité sociale des options structurelles envisagées.

1.1.3.2 L'alignement au projet stratégique

Une structure n'est pas bonne ou mauvaise dans l'absolu. Elle est plus ou moins pertinente au regard du projet stratégique de l'organisation. Un travail sur la structure, quel qu'il soit, nécessite toujours de se mettre d'accord au préalable sur le projet stratégique. C'est souvent parce que ce dernier n'a pas été clarifié que les discussions sur la structure sont stériles ou sans fin.

A cet égard, les capacités organisationnelles, c'est-à-dire les compétences dont l'organisation doit se doter pour être capable de mettre en œuvre le projet stratégique, sont des critères utiles pour peser les avantages et les inconvénients de chacune des options structurelles envisagées.

1.1.3.3 L'acceptabilité sociale

On entend souvent qu'une structure ne doit pas être pensée en fonction des attentes des personnes qui composent l'organisation. Le projet stratégique est le premier point sur lequel il faut se focaliser, mais, en France en particulier, il n'est pas possible de faire complètement abstraction des jeux politiques.

Au regard des enjeux qu'elle produit pour chacun des acteurs parties prenantes, chaque option structurelle a une acceptabilité plus ou moins forte. Une option parfaitement alignée au projet stratégique, mais dont l'acceptabilité sociale est faible, générera de la résistance voire de l'opposition pouvant largement compromettre sa mise en œuvre.

Inversement, une option structurelle, qui présente une très forte acceptabilité sociale mais qui n'est pas suffisamment alignée au projet stratégique, produira de la satisfaction auprès du corps social sur le court terme, mais conduira l'organisation à sa perte à moyen ou long terme.

1.1.4 Les différentes structures organisationnelles

Les entreprises ont à leur disposition plusieurs formes d'organisations possibles. En général, cinq types de structures⁵ sont utilisés :

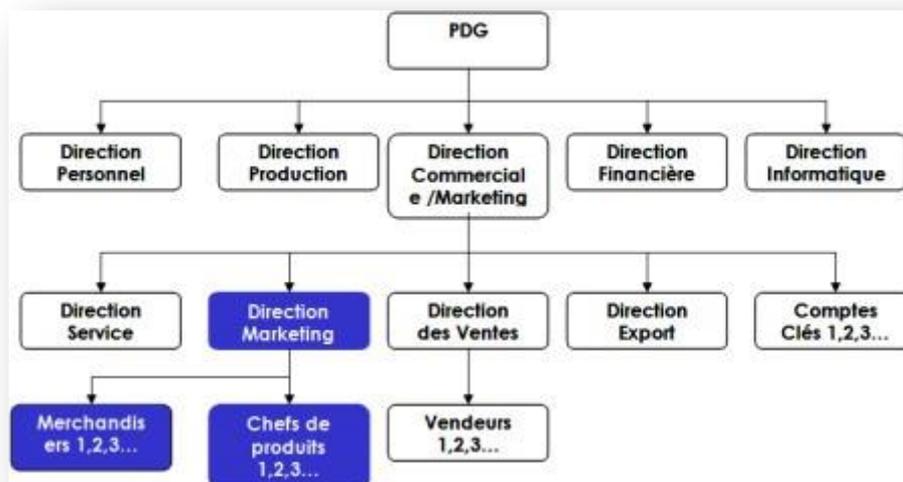
- La structure simple
- La structure fonctionnelle
- La structure divisionnelle
- La structure matricielle
- La structure en réseau

1.1.4.1 La structure simple

Il s'agit d'une structure très peu élaborée que l'on retrouve surtout pour de petites entreprises (par exemple dans l'artisanat). Il n'y a pas de technostructure, le travail est relativement peu divisé, l'encadrement est très réduit voire inexistant, il y a peu de différenciation entre les unités (si unités il y a), et on peut noter qu'il existe peu de planification et peu de formalisme.

1.1.4.2 La structure fonctionnelle

Dans ce cas, la structure de l'entreprise repose sur les différentes fonctions exercées au sein de l'organisation (fonction de production, fonction commerciale, fonction marketing, fonction de gestion des ressources humaines, fonction logistique, etc.).



⁵ Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard, Fréry Frédéric, *Stratégique*, chapitre 12

Cette structure permet une spécialisation par domaine de compétence, une certaine clarté et simplicité quant à la visualisation de l'organisation et de la hiérarchie.

Mais cela implique également un certain degré de centralisation, des ralentissements possibles dans la prise de décisions, des risques de conflits entre des logiques différentes.

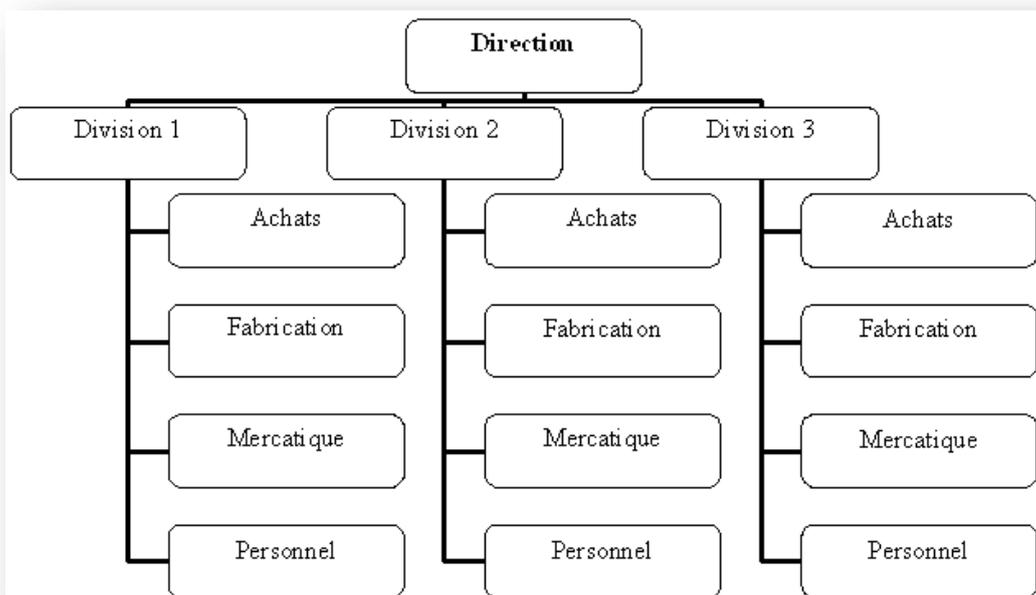
Ce type de structure repose sur deux principes essentiels :

- **Unité de commandement** : la voie hiérarchique constituée se traduit par le fait que tout membre de l'entreprise ne dépend que d'un seul supérieur.
- **Définition des modes de communication** : la communication entre les membres est à la fois verticale (selon la voie hiérarchique définie) et horizontale (coopération entre les niveaux hiérarchiques parallèles).

1.1.4.3 La structure divisionnelle

Dans ce cas, l'entreprise est organisée autour du bien (ou des biens) qu'elle produit, c'est-à-dire par rapport à l'activité de l'entreprise, séparée en un certain nombre de divisions.

Chaque division a sa propre spécificité, elle réunit les moyens humains et matériels nécessaires à son fonctionnement, indépendamment des autres divisions. Chacune des divisions de la structure organisationnelle peut à son tour être structurée par fonction.



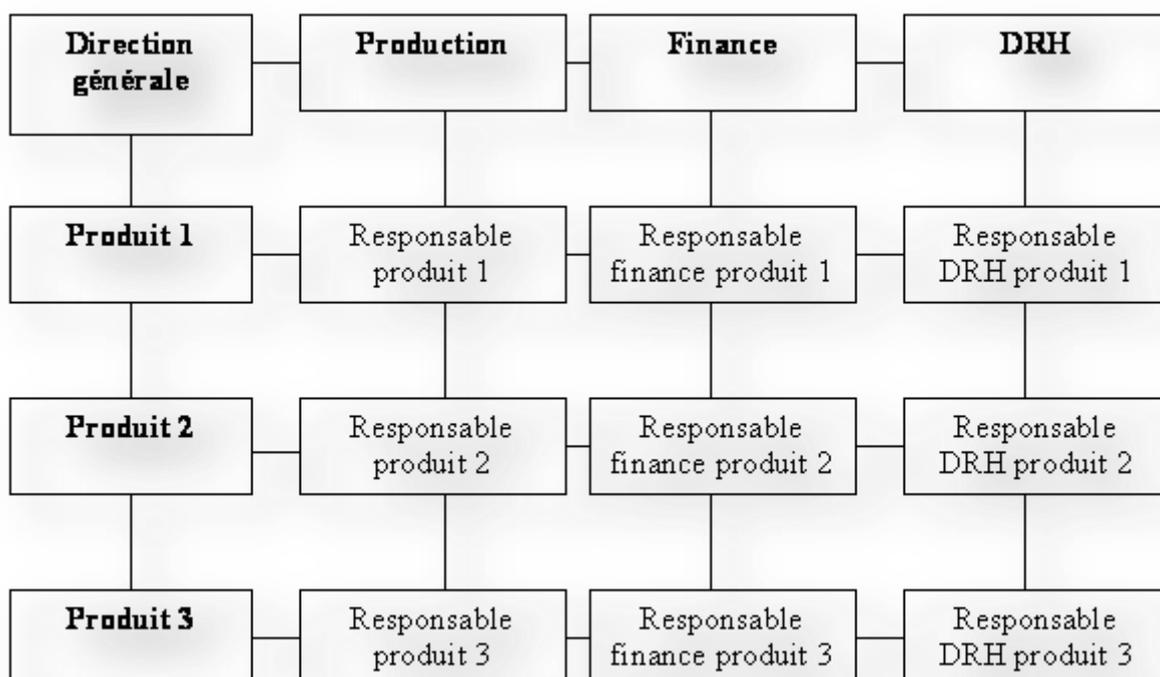
Ce type de structure est de plus en plus utilisé par les grandes entreprises qui peuvent également adopter une structure organisationnelle géographique assimilable à une structure divisionnelle puisque les grandes fonctions sont dupliquées dans les différentes divisions géographiques.

Cette structure libère la direction générale des activités opérationnelles, permet la mise en place de structures décentralisées, présente une certaine adaptabilité et facilite le choix d'une stratégie de portefeuille. Cela permet aussi de minimiser le risque pour l'entreprise en cas de perte ou d'abandon d'un produit/projet peu rentable.

Cependant, le coût d'une telle structure peut être conséquent. Des risques peuvent être plus ou moins présents, notamment en ce qui concerne la concurrence interne ou la dispersion des ressources.

1.1.4.4 La structure matricielle

La structure matricielle correspond à une combinaison des deux structures précédentes. Il s'agit de dissocier le côté opérationnel, c'est à dire l'activité proprement dite, des fonctions de gestion courante. Cela permet de lancer de nouvelles activités sans bouleverser la structure initiale.



Ce type de structure est recommandé dans une logique d'innovation et de flexibilité. Il permet de combiner les avantages d'une structure fonctionnelle et d'une structure divisionnelle, et de supprimer les cloisons internes.

Cependant, une structure matricielle peut devenir synonyme de complexité et d'ambiguïté, et être source de problèmes de coordination et de dualité de commandement. Cette structure figure également parmi les plus coûteuses.

Comparatif des structures fonctionnelle/divisionnelle/matricielle

Type de structure	Mode d'organisation	Avantages	Inconvénients
Fonctionnelle	Spécialisation par fonction	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organigramme clair et simplifié ▪ Ressources concentrées ▪ Economie d'échelle ▪ Responsabilité unique de chacun des membres 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centralisation forte ▪ Faible communication transversale ▪ Structure rigide, lente à réagir
Divisionnelle	Spécialisation par produit, par marché, par zone géographique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Décentralisation ▪ Recentrage sur les activités ▪ Structure adaptable 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dispersion des ressources ▪ Pas d'économie d'échelle ▪ Faible spécialisation
Matricielle	Séparation entre les tâches opérationnelles et la gestion des produits	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en commun des ressources puis affectation par projet ▪ Gestion souple des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dualité de commandement ▪ Problème de coordination globale ▪ Coûts d'organisation

1.1.4.5 L'entreprise en réseau⁶

L'entreprise est composée de pôles (entreprises, services ou individus selon la taille du réseau) et de connexions de nature variée (en interne : télétravail, intranet ; en externe : partenariats, sous-traitance, filialisation, échange de données informatisées...).

⁶ Boyer Luc, *50 ans de management des organisations*, chapitre 9

Les multiples partenariats, alliances, coopérations ou franchises développés par les firmes conduisent à envisager l'entreprise comme une « entreprise réseau ». Il s'agit d'une stratégie de maillage qui permet à l'entreprise de rester centrée sur son cœur de métier et de confier une partie de l'activité à des partenaires extérieurs avec lesquels elle constitue peu à peu un réseau. Ce processus est favorisé par le progrès de la circulation de l'information.

Ces différents types de structures sont apparus au fur et à mesure, pour s'adapter aux nouveaux besoins des entreprises. Jusqu'aux années 1960, la majorité des structures étaient de type fonctionnel. Les années 1960-1980 ont vu le développement de structures divisionnelles. Puis, vers les années 1980-2000, ce sont les structures matricielles qui ont commencé à voir le jour et à avoir la faveur de certains grands groupes.

1.1.5 L'approche de Mintzberg

Mintzberg est un des auteurs qui a le plus réfléchi à la définition des structures organisationnelles des entreprises. Selon lui, « la structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. »⁷

A ce titre, Mintzberg met en avant certains éléments caractéristiques de toute structure :

Plus une entreprise fonctionnera selon des procédures formalisées et plus elle sera considérée comme « bureaucratique », ce qui impliquera une forte division du travail, un niveau élevé de spécialisation et l'existence de procédures de coordination strictes qui laisseront peu de place à la prise d'initiative.

A l'inverse, moins les procédures seront formalisées et plus l'entreprise sera considérée comme « organique » c'est à dire que le degré de spécialisation sera moindre et que le contrôle hiérarchique laissera plus de place à l'initiative.

Mintzberg identifie alors cinq configurations⁸ : la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure en divisions et l'adhocratie. Ces cinq configurations diffèrent selon les composantes sociales, les mécanismes de coordination et les paramètres de conception mis en œuvre.

⁷ Henri Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, 1982

⁸ André Cavagnol, Pascal Roulle, *Management des organisations*, chapitre 3

- ✓ Les composantes sociales définies par Mintzberg :
 - Le centre opérationnel : cela correspond à la masse des employés qui produisent les biens et les services.
 - Les cadres intermédiaires : ce sont eux qui font le lien entre le centre opérationnel et le sommet stratégique.
 - Le sommet stratégique : on y trouve les hauts dirigeants et les conseillers techniques.
 - La technostructure : elle regroupe les analystes ayant pour tâche de concevoir des systèmes afin d'améliorer la gestion. Ils planifient et contrôlent le travail des autres.
 - Le personnel de soutien : ce sont ceux qui offrent un soutien indirect (conseil juridique, relations publiques et autres).

- ✓ Les mécanismes de coordination :
 - Supervision directe (qui correspond à une autorité naturelle).
 - Standardisation des processus de travail (qui comprend normes, procédures et règlements formels).
 - Standardisation des résultats (grâce à une gestion par objectifs).
 - Standardisation des qualifications.
 - Ajustement mutuel (c'est-à-dire coordination informelle du travail avec les autres).

- ✓ Les paramètres de conception :
 - Spécialisation des tâches
 - Formalisation des comportements
 - Formation et socialisation
 - Regroupement en unité
 - Taille des unités
 - Planification et contrôle
 - Mécanismes de liaison
 - Décentralisation horizontale et verticale

La structure simple met l'accent sur le centre opérationnel avec l'existence d'un sommet stratégique. C'est en général une structure de petite taille avec des règles peu formalisées.

La bureaucratie mécaniste inclue les cinq composantes sociales, mais la technostructure est prédominante. Cette structure est adaptée à des environnements stables et simples.

La bureaucratie professionnelle inclue elle aussi les cinq composantes, mais ici chaque composante est d'importance à peu près égale.

La structure en divisions présente un sommet stratégique, une technostructure, des cadres intermédiaires, du personnel de soutien et plusieurs divisions (ces dernières constituent la part la plus importante).

L'adhocratie est une structure par projet intégrant des équipes de spécialistes. Elle est adaptée aux environnements turbulents et permet de bien gérer la chrono-compétitivité et les logiques d'innovation. On y trouve un sommet stratégique, du personnel de soutien et surtout un centre opérationnel.

D'autres auteurs ont défini une multitude de type d'organisation. Les principaux types ont été cités précédemment, ensuite les différences ne se jouent que par l'adaptation à un contexte particulier ou par la modification minimale souhaitable pour un secteur d'activité donné.

1.2 Situer les achats dans l'organisation

Après avoir balayé quelques-unes des théories de management des organisations, nous allons nous attarder quelque peu sur une fonction de l'entreprise en particulier : la fonction achat.

La direction des achats est en charge de l'acquisition de tous les biens, services et prestations dont l'entreprise a besoin pour fonctionner. Son rôle a pris beaucoup d'importance du fait que, suite au durcissement de la concurrence, les entreprises ont tendance à se recentrer sur le métier de base et à acheter ou externaliser les produits ou fonctions annexes et certaines prestations.

Le montant des achats représente de 50 % à 70 % du chiffre d'affaires de l'entreprise⁹, ce taux pouvant aller jusqu'à 80% pour l'industrie automobile. Souvent, gagner 1% aux achats équivaut à un gain de 10% de chiffres d'affaires en termes de marge¹⁰. La direction des achats définit alors la stratégie d'achat en relation avec le bureau d'études. Elle passe également commandes aux fournisseurs et gère par anticipation l'ensemble des risques relatifs aux approvisionnements.

⁹ Baglin Gérard, Bruel Olivier, Kerbach Laoucine, Nehme Joseph, Van Delft Christian, *Management industriel et logistique*, chapitre 27

¹⁰ Perrotin Roger, *Le marketing achats*, chapitre 1

Selon la stratégie mise en œuvre par l'entreprise, les achats pourront avoir une place différente dans l'organigramme. De plus en plus, les entreprises choisissent de rattacher les achats directement à la direction générale, au même titre que la direction des ressources humaines, ou direction marketing, ou encore la direction financière. De cette façon, plusieurs dimensions sont couvertes¹¹ :

- dimension stratégique
- dimension commerciale
- dimension technique
- dimension économique
- dimension juridique
- dimension logistique
- dimension qualité

En l'absence d'un contexte exceptionnel (problème conjoncturel par exemple), le rattachement à la direction générale est la configuration à privilégier car les autres configurations rendent la direction des achats juge et partie. Par exemple, le rattachement à la direction financière lui donnera une forte tendance à favoriser les aspects "coûts" au détriment de la qualité. De plus, les autres configurations l'éloignent de l'axe stratégique de la mission et lui procurent beaucoup moins d'impact et d'indépendance pour gérer les problèmes transversaux.

Une configuration souvent appliquée, notamment aux Etats-Unis, est l'appartenance des achats de production à la direction logistique (direction de la supply chain)¹². Les achats de fonctionnement, considérés comme non stratégiques, sont quant à eux gérés par les services généraux.

D'autres préfèrent confier à un prestataire tout ou partie de l'activité achats, de sorte que celle-ci n'apparaisse plus dans l'organigramme.

Pour les grands groupes, il existe aussi la possibilité de ne pas avoir de direction achats groupe. C'est chaque entité qui possède sa propre direction des achats. Il n'y a alors pas de politique des achats valable dans toutes les entités du groupe. Cela favorise la flexibilité et améliore la qualité du service rendu aux clients en local. Malheureusement cette solution ne permet de profiter de l'effet global.

¹¹ Petit Philippe, *Toute la fonction achats*, chapitre 1

¹² Petit Philippe, *Toute la fonction achats*, chapitre 2

1.3 Une politique d'achats cohérente

Définir une politique d'achats consiste à définir des axes stratégiques et des objectifs pour une période donnée. Un tableau de bord peut aider à la formalisation des objectifs opérationnels et des axes stratégiques.

Les orientations d'une politique d'achats peuvent concerner la maîtrise du risque juridique, la performance économique des achats, le développement durable et l'achat responsable, la préservation de la réactivité, etc., et comme objectifs : l'amélioration des spécifications des produits et prestations, la recherche d'une globalisation des achats, l'évaluation précise des besoins, la maîtrise des coûts, le contrôle des consommations et la limitation des surcoûts d'exécution. Les pratiques à suivre peuvent, par exemple, décrire les procédures d'achats de biens et de services ou identifier les employés habilités à valider des demandes d'achats.

Afin d'établir sa stratégie, l'entreprise devra analyser ses dépenses, le marché des fournisseurs et ses besoins. Cela permettra de définir les leviers à mettre en œuvre pour supporter au mieux la stratégie. Les leviers peuvent, par exemple, réduire les coûts, développer l'innovation, réduire l'impact environnemental, réduire les risques ou améliorer la qualité ou le service client.

La politique d'achats permet de définir la façon de procéder au choix du fournisseur et également comment la relation avec ce dernier sera gérée.

1.4 Manager les achats

Quel est le métier du manager? Le manager fait en sorte d'obtenir des résultats de manière efficace et performante par le biais d'autres personnes. Il prend des décisions, affecte des ressources et dirige l'activité de ses collaborateurs en vue d'atteindre certains objectifs au sein de son organisation.

Le manager a alors quatre fonctions principales¹³ : planifier, organiser, diriger et contrôler. Auparavant, en référence aux écrits de H. Fayol, on parlait de cinq fonctions (prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler).

Manager les achats revient alors à appliquer ces quatre fonctions à l'activité propre des achats, afin que ceux-ci deviennent créateurs de valeurs.

¹³ André Cavagnol, Pascal Roulle, *Management des organisations*, chapitre 1

1.4.1 Prendre en compte la dimension interculturelle¹⁴

Ce document ne traitant principalement que des entreprises industrielles multi-sites, il faut penser que ces sites peuvent ne pas se situer dans un même pays. Manager les achats dans un contexte tel que celui-ci implique alors une approche du management interculturel.

Le management interculturel regroupe deux notions : celle du management et celle de la culture.

Le management est un processus qui consiste en un système de fonctions visant à déterminer et atteindre des objectifs définis au sein d'un groupe humain grâce à la mise en œuvre de ressources.

La culture correspond, quant à elle, à l'ensemble des phénomènes matériels et idéologiques qui caractérisent un groupe ethnique, une nation ou une civilisation par opposition à un autre groupe. Cela inclut les connaissances, les croyances, l'art, la loi, la morale, les coutumes et toutes les autres capacités et habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société. La culture permet donc de distinguer les groupes entre eux.

Dans les entreprises, la constitution de structures transnationales et l'établissement de liens de coopération internationale ont amené à développer le concept de management interculturel. On peut dire qu'une relation interculturelle existe dès lors qu'un processus d'interactions entre individus ou groupes porteurs de représentations et de valeurs différentes se développe.

Le management interculturel aura pour tâche d'élaborer une identité minimum commune afin d'obtenir une compréhension de chacun suffisante pour la réalisation du travail.

En effet, l'interculturalité implique souvent une différence de conception du temps et de la communication qui sont à l'origine d'incompréhensions.

La diversité culturelle étant admise et étudiée, des chercheurs en sciences de gestion ont tenté d'élaborer des modèles permettant aux entreprises d'optimiser la gestion des ressources humaines dans un contexte interculturel.

Geert Hofstede a été l'un des premiers à élaborer une grille d'analyse des différences culturelles à destination des praticiens. Dans un premier temps il a défini les cinq éléments suivants :

¹⁴ André Cavagnol, Pascal Roulle, *Management des organisations*, chapitre 8

- La distance hiérarchique, qui désigne l'acceptation de l'inégalité de pouvoir par celui qui y est soumis.
- Le contrôle de l'incertitude, qui désigne le degré de tolérance d'une culture face à l'inquiétude provoquée par des événements à venir.
- L'individualisme/le collectivisme, qui exprime le degré de liberté (d'autonomie) d'un individu par rapport à un groupe, à la société dans laquelle il vit.
- La dimension masculine/féminine, qui indique si la société est d'une part, sensible à des facteurs émotionnels (féminin) ou factuels (masculin) et, d'autre part, organisée avec une séparation marquée ou non des rôles des deux sexes dans les tâches de la vie quotidienne.
- L'orientation court terme/moyen terme. Les valeurs associées au court terme sont le respect des traditions, la satisfaction des obligations sociales. Les valeurs associées à une vision à long terme sont liées à l'économie et la persévérance.

Des variables supplémentaires ont été mises en avant par d'autres chercheurs, notamment Edward T. Hall : le rapport à l'espace, le contexte fort ou à faible, l'attitude vis-à-vis de l'action, du risque et du travail, la valeur relative de la parole et de l'écrit.

Les travaux de Hofstede ont permis l'élaboration d'une cartographie de l'approche culturelle par pays avec ces cinq facteurs de différenciation qui donnent des clés d'interprétation quant au comportement des ressortissants des pays étudiés.

Hofstede a également déterminé les trois types de problème, auxquels l'homme est confronté : sa relation avec les autres, sa gestion du temps et la façon dont il traite avec le monde extérieur. A ces trois problématiques, les cultures apportent des réponses différentes qui peuvent être analysées selon 7 dimensions : universalisme ou particularisme, individualisme ou collectivisme, objectivité ou subjectivité, degré d'engagement – diffus ou limité – envers une personne ou une situation, statut attribué ou statut acquis, attitude à l'égard du temps, volonté de contrôle de la nature.

Une équipe multiculturelle présente plusieurs atouts. Elle permet de s'adapter aux contextes locaux de consommation, d'innover en confrontant des points de vue, d'attirer des cadres de haut niveau, de répondre à la compétitivité de l'environnement, etc.

Il existe cependant plusieurs inconvénients. On peut citer que des problèmes de communication, de cohésion, de persistance des stéréotypes, d'incompréhensions. Tout ceci peut accélérer le turn-over et génère des conflits.

Le problème du management interculturel se posera pour la direction achat quand son équipe sera constituée de personnes de différentes nationalités. Selon la structure choisie

par l'entreprise, elle pourra avoir une ou plusieurs unités dédiées aux achats, réparties dans une ou plusieurs zones géographiques.

1.4.2 Un contrôle nécessaire

Manager les achats inclut aussi des fonctions de contrôle. Il s'agit de s'assurer que certains points importants sont respectés, par exemple le respect d'une charte éthique mise en place par l'entreprise ou le respect des différents processus achats instaurés par la politique achats décidée.

Afin d'éviter les dérives, bon nombre d'entreprises mettent désormais en place un contrôle interne dans chacune de leurs directions, dont la direction des achats.

Le contrôle interne des achats peut intervenir à différents moments du processus achats pour éviter toute erreur ou tentative de fraude. Quelques étapes-clés sont à surveiller particulièrement : la commande, la réception, la facturation, la comptabilisation, le paiement.

Au-delà de ces contrôles, le premier principe de prévention des risques est le principe de séparation de fonction, il s'agit de ne pas être juge et partie. Plus il y a de personnes à intervenir dans un processus, plus le risque est réduit. Dans les achats, cela se traduit par des systèmes de validation : en général l'acheteur ne peut pas signer lui-même ses commandes.

1.5 Faut-il centraliser ou décentraliser les achats?

Evidemment cette question n'a de sens que s'agissant de sociétés multi-sites.

Concevoir une organisation pour lui permettre d'accompagner le succès stratégique n'est pas chose facile. Une organisation résulte de la combinaison de structure, de processus de coordination et d'interactions qui doivent être judicieusement conjugués avec les enjeux stratégiques sous la forme d'une configuration organisationnelle. Dans la pratique, il est souvent difficile d'aligner toutes ses dimensions, et certains arbitrages doivent être menés, par exemple entre le contrôle et la flexibilité. C'est de cette façon que certains dilemmes organisationnels¹⁵ apparaissent, comme par exemple :

¹⁵ Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard, Fréry Frédéric, *Stratégique*, chapitre 12

- Hiérarchie ou réseau.
- Amélioration d'ensemble ou optimisation d'une seule fonction.
- Centralisation ou autonomie.
- Standardisation ou flexibilité.
- Responsabilisation verticale ou intégration horizontale.

Les hiérarchies sont souvent nécessaires pour assurer le contrôle et l'action, mais elles sont en contradiction avec des réseaux qui encourage l'échange de connaissances et l'innovation. La responsabilité verticale accroît la performance des subordonnés, mais elle peut conduire les managers à privilégier leurs propres intérêts, aux dépens des interactions horizontales. L'autonomie stimule les initiatives mais peut déboucher à terme sur des incohérences. La centralisation peut permettre la standardisation, mais réduit la flexibilité. La volonté d'optimisation d'une seule activité peut conduire à une dégradation de l'organisation dans son ensemble.

Choisir une organisation centralisée ou décentralisée a un impact immédiat sur le pouvoir¹⁶ et la façon de l'exercer. En effet, la centralisation regroupe le pouvoir en un sommet hiérarchique alors que la décentralisation consiste à déléguer des pouvoirs à des niveaux subalternes ou périphériques.

Si le pouvoir est centralisé, alors les décisions et l'information sont contrôlées par un petit nombre d'individus.

Si le pouvoir est décentralisé, alors les décisions et l'information sont réparties entre les membres de l'organisation.

1.5.1 L'arbitrage¹⁷ entre centralisation et autonomie

La question de l'autonomie est cruciale, tant dans le secteur public que dans le secteur privé. L'autonomie définit dans quelle mesure le centre d'une organisation délègue la prise de décision aux niveaux inférieurs de la hiérarchie.

L'autonomie est particulièrement souhaitable lorsque des connaissances importantes sont dispersées à travers toute l'organisation et que les attentes des clients évoluent rapidement. Dans ces conditions, les dirigeants peuvent être trop éloignés du terrain pour réellement comprendre les ressources et les opportunités de l'organisation. Dans les marchés turbulents, il est en général préférable de localiser la prise de décision au

¹⁶ André Cavagnol, Pascal Roule, *Management des organisations*, chapitre 3

¹⁷ Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard, Fréry Frédéric, *Stratégique*, chapitre 12

plus près de l'action plutôt que de se reposer sur une hiérarchie aussi longue que distante.

Même si la tendance à l'autonomie semble pertinente, on peut également la considérer comme une simple mode, en réaction à la centralisation excessive qui existait par le passé. L'arbitrage entre centralisation et autonomie consiste en fait à se positionner sur un continuum et non à effectuer un simple choix binaire entre deux extrêmes.

1.5.2 Les organisations Achats centralisées¹⁸

Dans le cadre d'une organisation centralisée, les achats sont gérés par une direction unique. Celle-ci peut être rattachée à la direction générale de l'entreprise, ce qui témoigne du caractère stratégique de la fonction, ou à une autre direction, le plus souvent la direction administrative et financière. Au fur et à mesure de la professionnalisation des achats, les acheteurs aspirent bien évidemment à davantage d'indépendance. Le rattachement à la direction générale est souvent le signe d'une certaine maturité de la fonction tandis qu'être sous l'autorité de la direction financière montre que la stratégie achats de l'entreprise porte avant tout sur les réductions de coûts et moins sur la recherche de la qualité et de l'innovation.

Une direction des achats centralisée gère à la fois les achats de production et les achats hors production. Les collaborateurs peuvent être répartis par familles d'achats, configuration la plus classique. Certaines organisations préfèrent raisonner en mode projet, avec des acheteurs polyvalents. Certaines directions peuvent aussi couvrir d'autres domaines que les achats, comme les services généraux ou la logistique.

Ici, la connaissance de portefeuille d'achats du groupe permet une globalisation des besoins et ainsi d'optimiser le poids et l'efficacité de la structure dans la négociation et la contractualisation. Elle permet également de déployer une stratégie globale d'achats auprès de l'ensemble des fournisseurs et la mise en œuvre d'une politique générale de gestion des fournisseurs et de partenariat.

En termes de ressources, un service central d'achats dispose, en règle générale, de moyens qui permettent de réduire le coût relatif.

Toutefois, ce mode de fonctionnement est souvent synonyme de perte de réactivité et de souplesse. Effectivement, la complexité et la taille du portefeuille à gérer par la structure nécessitent la mise en place de procédures qui sont des freins à la prise en compte rapide des besoins et des adaptations des unités locales. Le problème de manque de réactivité peut d'ailleurs s'accroître par l'éloignement géographique ou culturel entre les utilisateurs et les acheteurs.

¹⁸ Bruel Olivier, *Management des achats*, chapitre 17

L'éloignement justifie également une moindre connaissance par les acheteurs centraux des spécificités des besoins locaux, qu'ils soient techniques et logistiques ou financiers.

1.5.3 Les organisations achats décentralisées¹⁹

Dans le cadre d'une organisation décentralisée, les achats sont directement rattachés à la direction d'une business unit. Ce type d'organisation est plus fréquent dans l'industrie. Loin des fonctions centrales, les achats n'en sont pas moins stratégiques au sein de leur business unit puisque les équipes sont essentiellement focalisées sur les achats de production. Un même groupe peut donc posséder plusieurs directions achats, sans qu'il y ait nécessairement un lien entre elles. Autre cas de figure: des achats de production gérés en local mais des achats hors production centralisés au niveau du siège social.

Une structure complètement décentralisée présente des avantages importants sur l'axe "réactivité". La proximité des utilisateurs/prescripteurs avec les acheteurs permet à ces derniers d'avoir une bonne connaissance, y compris technique, des besoins, de leur mise en œuvre et de leur spécificité. Cette proximité crée une forte implication des acheteurs dans la définition des besoins et la vérification de la satisfaction des clients internes.

La présence des acheteurs au plus près des lieux d'utilisation des biens et services achetés permet également l'appel à un marché local bien connu et maîtrisé, souple et réactif.

Cependant, une structure d'achats décentralisée au sens des entités d'un même groupe présente quelques inconvénients. La mise en œuvre des leviers stratégiques d'achats et des pratiques d'achats amont et aval se trouve limitée par la taille réduite du périmètre de la fonction d'achats décentralisée. Le volume réduit du portefeuille d'achats rend plus difficile la mise en œuvre de la globalisation des besoins et limite le poids relatif de l'entité dans ses relations avec ses fournisseurs. Dans ce genre de structure, mêlant parfois achats et approvisionnement, le poids du quotidien et la réactivité poussée nuisent à la prise de recul nécessaire au développement d'une véritable stratégie achats et d'une politique de gestion des fournisseurs.

Donc, ce type de structures d'achats décentralisées permet une grande réactivité et une grande souplesse au sein de l'entité mais et il reste limité dans son efficacité et ne permet pas de bénéficier des avantages procurés par l'appartenance à un groupe de dimension supérieure pour la mise en œuvre des leviers d'achats.

¹⁹ Bruel Olivier, *Management des achats*, chapitre 17

Le choix entre centralisation et décentralisation dépend alors de l'équilibre que l'entreprise souhaite trouver entre avantages et inconvénients. Très souvent, les solutions extrêmes (achats exclusivement locaux ou exclusivement centralisés) ne donnent pas entière satisfaction. De nombreux grands groupes opèrent régulièrement des retours en arrière et reconstruisent leurs organisations d'achats vers des structures donnant plus d'autonomie et de souplesse aux d'unités locales.

Une organisation achats au sein d'un groupe complexe ne peut reposer sur une stratégie extrême du type "tout local" ou "tout central". La stratégie doit s'appuyer sur des choix réfléchis dont les incidences en termes d'efficacité et de réactivité ont été mesurées.

Synthèse des avantages et inconvénients liés à la centralisation et à la décentralisation

Centralisation

Avantages	Inconvénients
Décisions plus cohérentes	Démotivation des acheteurs
Peu de doubles emplois	Lourdeur des procédures
Procédures uniformes	Nécessité d'un système d'information intégré
Contrôle facile	Eloignement des unités opérationnelles
Organisation plus cohérente	
Professionnalisation des achats	
Globalisation des besoins	
Mesure des performances homogène	

Décentralisation

Avantages	Inconvénients
Décisions mieux adaptées aux besoins	Incohérence dans les pratiques achats Société
Motivation du personnel	Multiplicité d'interlocuteurs pour que les fournisseurs
Initiatives locales possibles	Hétérogénéité des informations
Plus de flexibilité	Tendance à la résistance au changement
Meilleure adaptation au contexte	Coût de fonctionnement lié à chaque entités
Proximité des utilisateurs	
Proximité des fournisseurs	
Cohérence avec la logique des centres de profit	

1.5.4 Des processus de coordination pour garantir un bon fonctionnement

Au-delà du choix entre centralisation et décentralisation, il existe des processus qui assurent le fonctionnement effectif d'une organisation, ce sont ses processus de coordination formels et informels. Ces processus peuvent exercer un contrôle sur l'activité de l'organisation et par conséquent faciliter ou gêner le déploiement des stratégies.

Les processus de coordination peuvent être répartis de deux manières.

Tout d'abord, ils mettent l'accent soit sur le contrôle des moyens, soit sur celui des résultats. Les processus de coordination des moyens concernent les ressources utilisées par l'organisation pour déployer sa stratégie, en particulier les ressources financières et les ressources humaines. Les processus de coordination des résultats servent à vérifier que les résultats correspondent aux attentes.

La seconde manière de classer les processus de coordination dépend de leur nature directe ou indirecte. Les processus directs reposent sur une supervision étroite ou sur un suivi rigoureux, alors que les processus indirects consistent plutôt à définir les conditions grâce auxquelles les comportements désirés seront suscités.

*Processus de coordination*²⁰

	Moyens	Résultats
Direct	Supervision directe Planification	Objectifs de performance
Indirect	Processus culturels Autocontrôle	Marchés internes

Les organisations utilisent généralement un mélange de ces différents processus de coordination, mais suivant les enjeux stratégiques, certains prédominent par rapport aux autres. Les processus directs reposent avant tout sur la présence physique des managers, même si l'utilisation des technologies de l'information autorise un certain contrôle à distance. C'est pour cette raison que les organisations globales utilisent plutôt des mécanismes indirects pour coordonner leurs filiales géographiquement dispersées. A l'inverse, le contrôle direct se révèle préférable dans les petites organisations implantées sur un seul site.

1.5.5 D'autres solutions envisageables?

On peut noter que certains grands groupes ont mis en place une direction de la coordination des achats qui, comme son nom l'indique, coordonne les achats des business units sur un certain nombre de projets pouvant être menés en commun.

Une autre alternative est l'externalisation, sous-traitance ou impartition²¹ qui désigne le transfert de tout ou partie d'une fonction d'une organisation vers un partenaire externe. Elle consiste très souvent en la sous-traitance des activités jugées non essentielles et non stratégiques : pour une entreprise, ce sont les activités qui sont les moins productrices de revenus. Il s'agit d'un outil de gestion stratégique qui se traduit par la restructuration d'une entreprise au sein de sa sphère d'activités : ses compétences de base et son activité principale. Les achats peuvent évidemment faire l'objet d'une telle stratégie si l'entreprise considère qu'elle a des gains à faire en suivant cette piste.

Cette stratégie peut être une bonne stratégie, à condition de s'assurer que les prestataires sont fiables.

²⁰ Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard, Fréry Frédéric, *Stratégie*, chapitre 12

²¹ Bouglet Johan, *La stratégie d'entreprise*, chapitre 19

Partie 2

Le cas Renault



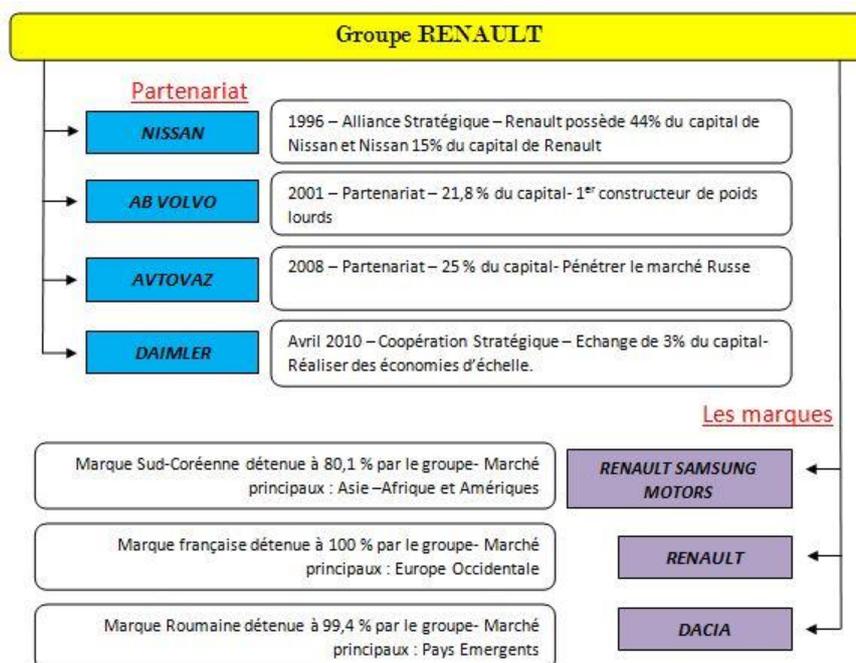
La partie I a permis de mettre en avant quelques théories d’auteurs bien connus. Mais une théorie a son utilité quand on peut l’appliquer sur le terrain. C’est pourquoi cette seconde partie sera consacrée à l’étude du cas Renault et tentera de déterminer quels sont les choix de Renault en termes de centralisation/décentralisation des achats, avec une attention plus particulière sur le site du Mans dans la Sarthe.

2.1 Renault : historique et présentation

2.1.1 Qui est Renault ?

Louis Renault invente sa première voiture en 1899 à l’aide de plusieurs de ses frères. Sa principale activité est la fabrication et la vente de voitures aux particuliers. Au début des années 1900, la production se diversifie et Renault s’internationalise. Le XX^{ème} siècle verra l’entreprise se développer et grandir pour devenir ce que l’on connaît aujourd’hui. Le groupe réalise une alliance avec Nissan, avec pour fonctionnement les participations croisées au cours de l’année 1996, pour faire face aux concurrents General Motors et Toyota. Les deux marques conservent ainsi leurs identités et réalisent des économies d’échelle en fabriquant leurs véhicules sur les mêmes plates-formes et partagent les frais de recherche et développement.

En plus de son alliance avec Nissan, Renault possède plusieurs autres filiales afin d’être présent dans les économies émergentes comme en Inde ou au Brésil. Le groupe Renault compte donc plusieurs marques (Renault, Dacia et Renault Samsung Motors) et plusieurs partenariats. Le schéma suivant nous montre son organisation :



Aujourd'hui, Renault est le 4^{ème} constructeur automobile de véhicules à moteur en Europe Occidentale, derrière Volkswagen, PSA et Ford. Les principaux concurrents sont donc ces trois constructeurs mais aussi Fiat, General Motors et Nissan.



La priorité du groupe, actuellement, est la concentration sur les investissements de projets stratégiques comme le véhicule électrique ou encore des moteurs plus respectueux de l'environnement.

Le siège social de la marque se trouve à Boulogne Billancourt en Ile de France et est maintenant dirigé par Carlos GHOSN depuis 2005.

2.1.2 Implantations mondiales

Présent dans 118 pays, le groupe Renault est organisé en cinq grandes régions : Asie-Pacifique, Amériques, Eurasie, Euromed-Afrique et Europe. Le groupe est représenté par 4 structures d'implantation : filiale commerciale, usine, centre de design et centre d'ingénierie.



2.1.3 L'activité de Renault

L'ambition de la marque est de devenir un leader mondial en termes d'image, grâce à son caractère pionnier et sa capacité à se préoccuper de tous les individus. Innovation, design, protection de l'environnement et qualité sont les axes phares de la stratégie de marque qu'illustre la signature : Changeons de vie. Changeons l'automobile (slogan « Drive the change »).

Son activité est organisée en deux branches : l'activité automobile (conception, fabrication, vente) et le financement des ventes.



2.1.3.1 L'activité automobile : Concevoir-Fabriquer-Vendre

- *Concevoir*

Pour concevoir des voitures de qualité irréprochable, centrées sur les besoins et les attentes de ses clients et au meilleur niveau de compétitivité mondial, l'ingénierie s'appuie à la fois sur l'ingénierie corporate qui regroupe tous les métiers clés de la fonction et sur des centres de développement situés au plus proche des grands marchés.

L'ingénierie du groupe Renault est déployée mondialement. Elle s'articule autour de 2 composantes : l'ingénierie centrale et des centres de développement situés au plus proche des grands marchés (Amériques, Corée, Roumanie, Espagne, Inde).

L'ingénierie corporate est le centre névralgique. Elle définit des standards qui constituent le « Système de Conception Renault » et s'assure de leur respect au niveau mondial. Elle donne les lignes directrices, décide des nouvelles plates-formes, des nouveaux moteurs et conçoit les caisses à destination de l'Europe principalement. Enfin elle détermine les thèmes de recherches dont certains sont confiés à des centres d'ingénierie à l'étranger.

Les centres régionaux développent les véhicules pour le marché local et anticipent les adaptations nécessaires pour leur déploiement international. Ils prennent en charge des thèmes de R&AE (Research and advanced engineering) développant ainsi des pôles de compétences dans des domaines précis. Certains centres sont présents dans plusieurs pays, à l'instar de Renault Technologie Amériques, qui dispose de centres au Brésil, en Argentine, au Mexique, au Chili et en Colombie.

- *Fabriquer*

Par la mise en œuvre de méthodes standards et leur amélioration continue, le Système de Production Renault (SPR) répond à la double exigence de fabriquer un produit sans défaut et de le livrer à l'heure au client. L'outil industriel du groupe se classe aujourd'hui parmi les plus compétitifs et les plus flexibles du secteur automobile et s'enrichit continuellement des meilleures pratiques de l'Alliance Renault-Nissan.

Le Groupe comprend 38 sites industriels répartis dans 17 pays, dont 9 sites logistiques qui collectent, stockent et distribuent les pièces aux sites de fabrication.

C'est en usine de carrosserie-montage que les trois étapes principales de fabrication d'un véhicule sont menées : l'emboutissage, la tôlerie et la peinture. En parallèle, les organes mécaniques du véhicule (moteurs, boîtes de vitesses et châssis) sont produits par d'autres sites industriels du groupe ou par des fournisseurs extérieurs, afin d'être acheminés jusqu'aux lignes de production pour le montage final du véhicule.

L'enjeu actuel pour les métiers de la fabrication et de la logistique porte sur la capacité des usines à gérer la diversité des véhicules sur une même ligne de production, le tout en proposant des conditions et un poste de travail optimums : gestion assistée de la diversité, augmentation du rendement opérationnel, optimisation de l'évacuation des déchets, amélioration de l'ergonomie, diminution des déplacements, etc.

- *Vendre*

Le rythme de lancement des nouveaux produits a conduit le réseau commercial à renforcer ses processus de commercialisation afin de maximiser le potentiel de chacun des nouveaux modèles. L'objectif est de réaliser une croissance rentable des volumes tout en assurant un service irréprochable aux clients, de la commande du véhicule neuf à sa livraison, et tout au long de la vie du véhicule. Cette politique de lancement et d'accroissement des volumes s'appuie sur la professionnalisation du réseau, assurée par des méthodes rigoureuses, des nouveaux outils, et une logistique des pièces et accessoires performante.

Le groupe Renault répartit sa présence internationale selon des grandes régions à travers le monde : Europe (y compris la France), Euromed-Afrique, Eurasie, Asie-Pacifique, Amériques et Chine. Le groupe Renault comprend plus de 13 000 points de vente (succursales, concessions et agents), répartis dans les régions.

2.1.3.2 Le financement des ventes

La branche financement des ventes accompagne l'activité commerciale des marques de l'Alliance (Renault, Dacia, Renault Samsung Motors, Nissan et Infiniti). RCI Banque, détenue à 100 % par Renault et présente dans 39 pays, est spécialisée dans les financements et services automobiles (activité Clientèle) et dans les financements des stocks pour le réseau (activité Réseau).

RCI Banque contribue à la conquête et à la fidélisation des clients du groupe Renault – grand public, entreprises et réseau – à travers une offre de financements et de services compétitive. En multipliant ses implantations à travers le monde, RCI Banque appuie le développement de l'Alliance Renault-Nissan.

2.1.4 Quelques chiffres clés

Le chiffre d'affaires de 2013 du groupe Renault est de 40,9 milliards d'euros contre un chiffre d'affaires de 40,7 milliards en 2012.

Production du groupe Renault par catégorie

Catégories	2012	2013
Véhicules particuliers	2 211 794	2 293 049
Véhicules utilitaires	336 828	335 159
Total	2 548 622	2 628 208

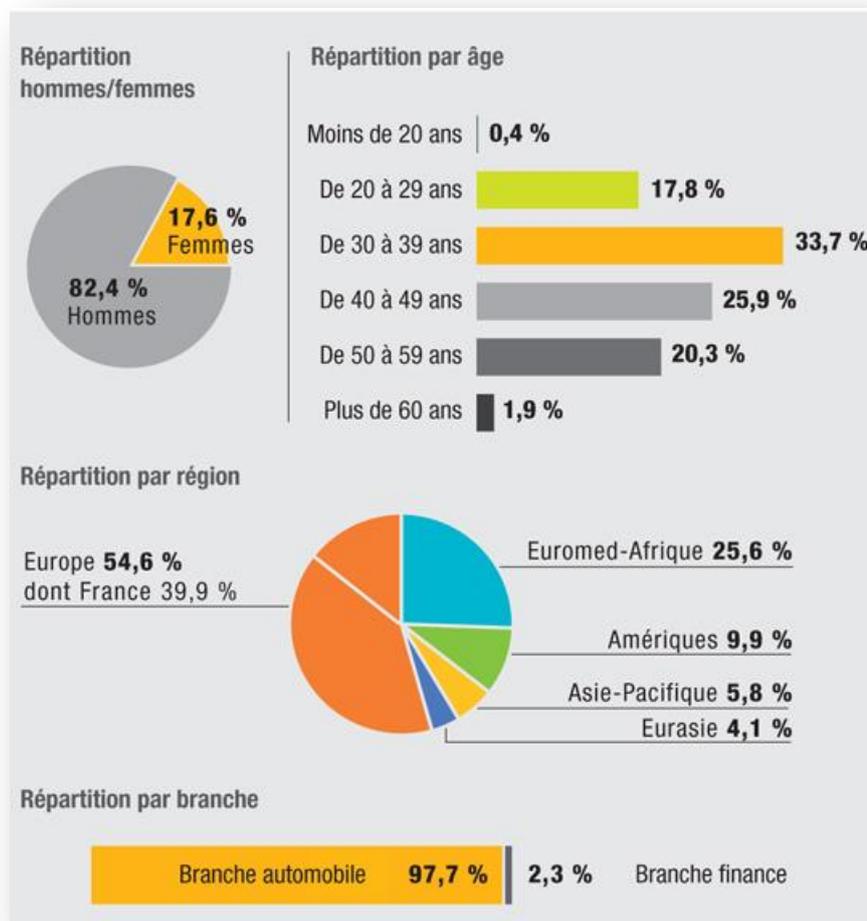
Les 15 principaux marchés du groupe Renault à fin décembre 2013

Véhicules particuliers et utilitaires, incluant Dacia et Renault Samsung Motors.

Pays	Ventes	Parts de marché
France	547 693	25,4 %
Brésil	236 360	6,6 %
Russie	210 099	7,6 %
Allemagne	162 509	5,1 %
Turquie	144 706	17,0 %
Argentine	141 217	15,4 %
Algérie	111 378	26,2%
Italie	101 387	7,2 %
Espagne	98 024	12,1 %
Belgique + Luxembourg	77 353	13,0 %
Royaume-Uni	77 163	3,0 %
Inde	64 368	2,1 %
Corée du Sud	60 027	4,0%
Maroc	47 030	38,9 %
Pays-Bas	46 040	9,8 %

2.1.5 Ressources humaines

En 2013, le groupe compte 121 807 collaborateurs, répartis dans 36 pays et 19 familles de métiers. Les salariés français sont au nombre de 48550, soit 39,9% des effectifs.



2.1.6 L'Alliance Renault-Nissan

Créée en 1999, l'Alliance Renault-Nissan est à ce jour le partenariat transnational entre deux grands constructeurs le plus durablement installé de l'industrie automobile. Ce partenariat unique est un modèle souple et pragmatique qui peut être étendu à de nouveaux projets et à de nouveaux partenaires à l'échelle mondiale.

Depuis 2007, l'Alliance protège Renault et Nissan des retournements de conjoncture à l'échelle régionale et soutient leur développement dans les économies les plus dynamiques de la planète.

L'Alliance a permis à Renault et à Nissan de dépasser en performance leurs concurrents régionaux historiques, hissant ainsi les deux entreprises dans la catégorie des plus

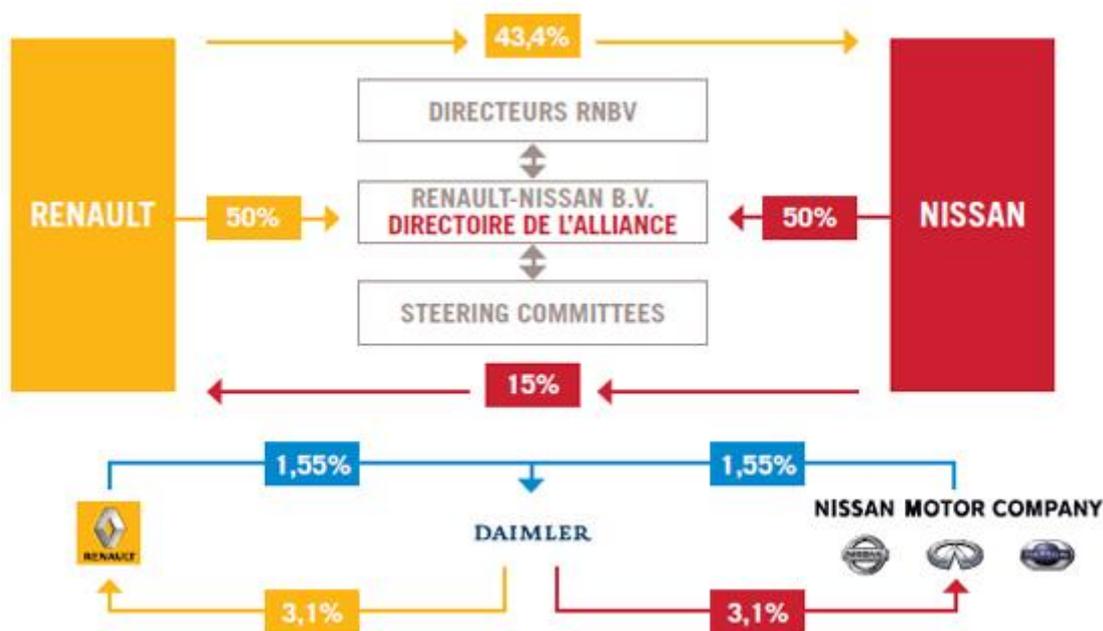
grands constructeurs. Ensemble, Renault et Nissan se classent parmi les trois plus grands groupes automobiles mondiaux et ont pu étendre leur marché grâce à leurs 8 marques (voir annexe n°1).

Fondée sur le principe de l'actionnariat croisé et de l'intérêt commun, l'Alliance permet d'optimiser les synergies sans altérer les identités de marque des deux partenaires. Afin de réaliser des économies d'échelle, de nombreux constructeurs tentent aujourd'hui de créer des collaborations similaires au partenariat novateur que Renault et Nissan ont établi il y a déjà 15 ans.

En 2001 Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO), structure commune dédiée aux achats pour l'Alliance, est créée.

Le renforcement des synergies participera à la rentabilité du groupe Renault. Les projets de convergence dans les achats, l'ingénierie, la fabrication et la logistique, ainsi que les ressources humaines, devraient générer à minima 4,3 milliards d'euros de synergies à fin 2016.

Renault-Nissan BV, structure commune de management stratégique créée en 2002, est une société de droit néerlandais basée à Amsterdam qui est détenue par les deux partenaires (voir organigramme en annexe n°2). Elle a été créée pour élaborer une stratégie commune et développer les synergies au sein de l'Alliance.



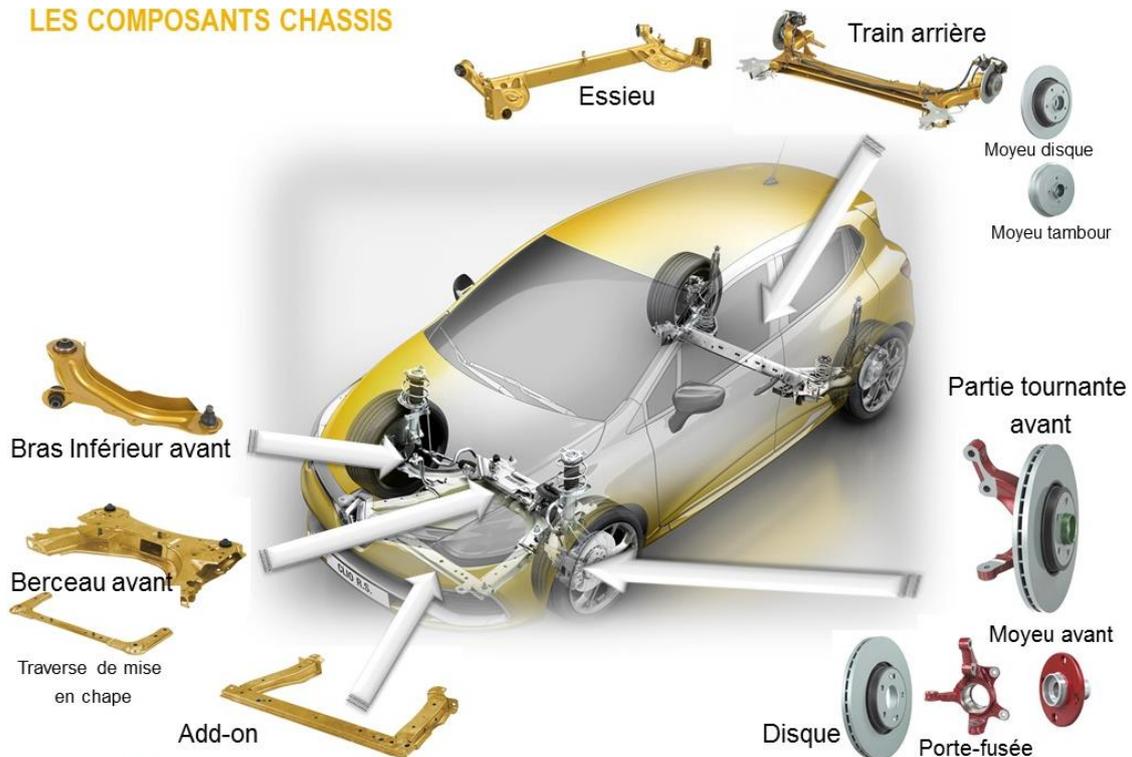
2.1.7 Le site du Mans

L'usine du Mans a été créée en 1920 et appartenait au groupe Renault. C'est en 1999 que l'usine est devenue Auto Châssis International, spécialiste dans la fabrication de châssis automobiles. On y fabrique tous les éléments de liaison au sol des véhicules et diverses pièces issues de la fonderie comme des moyeux disques et tambours ou encore des disques ventilés. Auto Châssis International, nom qui ne laissait pas transparaitre son origine Renault, produisait pour plusieurs constructeurs. En 2006, l'usine repasse finalement sous la direction exclusive de Renault.



Le site compte 85 lignes de production pour 69 hectares de terrain et 2 263 salariés en 2013 (1 817 à l'usine et 446 au Centre Technique Châssis).

LES COMPOSANTS CHASSIS



Il existe trois départements de fabrication :

- Emboutissage (pour obtenir un objet à partir d'une feuille de tôle plane) / Soudage / Assemblage
- Fonderie / Usinage / Assemblage Parties Tournantes et Modules Avant
- Soudure / Cataphorèse (méthode de peinture) / Assemblage Modules Arrière

L'usine ACI du Mans est détenue en totalité par Renault SAS. Elle fait partie des usines de production mécanique appartenant à la DFM Renault (Direction de Fabrication et de la Mécanique). Il est important de noter que les directions ingénierie, achats, informatique et commerciale ne dépendent pas hiérarchiquement de la direction du site du Mans mais d'une direction centralisée à Paris.

2.2 Renault, une organisation complexe

L'organisation générale de Renault suit le principe d'une structure matricielle, mêlant projets et fonctions, et zones géographiques.

2.2.1 Les principes de l'organisation matricielle du groupe Renault

La création de valeur est, au final, reconnue par le client. Tout le fonctionnement de l'entreprise est donc dirigé en vue d'une satisfaction optimale de celui-ci. Les trois axes de management (Région / Fonctions Globales / Programmes) participent à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise et sont mobilisés au quotidien pour déployer cette stratégie et délivrer sa performance QCD (Qualité-Coût-Délai). Cependant chacun possède une caractéristique majeure:

- L'axe « Régions » permet de délivrer la performance au plus près du terrain. Les Régions sont responsables de l'optimisation du business, développement du chiffre d'affaire rentable.
- L'axe « Fonctions Globales » rassemble l'ensemble des métiers de l'entreprise, responsables à l'échelle mondiale. Les Fonctions Globales définissent les politiques, fournissent les standards, les méthodes et les compétences adéquates à l'activité, que ce soit en qualité ou en quantité au service des programmes et des régions.
- L'axe « Programmes » a la responsabilité du cycle de vie d'un véhicule et des services qui lui sont associés sur un périmètre monde. Les Programmes assurent le développement des gammes véhicules et pilotent leur rentabilité (équilibre coût / valeur). (voir annexe n°3)

Une telle organisation permet d'appliquer des principes de partage et de complémentarité des responsabilités.

Un organigramme de tête peut être utilisé afin d'avoir une représentation hiérarchique extrêmement globale de l'entreprise (voir annexe n°4).

L'organisation matricielle suppose pour bon nombre de postes un double rattachement.
Par exemple:

- un rattachement "région-fonction" pour un contrôleur de gestion région Europe.
- un rattachement "fonction-programme" dans le cas d'un directeur de gamme technique.
- un rattachement "programme-région" dans le cas d'un chef de projet VU (véhicule utilitaire) en Amérique.

Les règles managériales des postes en double rattachement ont été définies en juin 2011. Pour le collaborateur concerné, le double rattachement suppose : un processus de nomination co-piloté, une note de nomination cosignée, un entretien individuel conduit par les deux parties et des réunions bilatérales régulières. Il doit aussi appartenir aux comités de direction des deux parties et faire l'objet d'un plan de promotion concerté.

2.2.2 Comité de management de région

Présent sur tous les continents, le groupe poursuit son développement à l'international. Une part croissante de ses ventes s'effectue hors de l'Europe. Renault a donc mis en place un management par région propice à l'internationalisation..

Pour accompagner cette dynamique et introduire la dimension internationale dans le fonctionnement même de l'entreprise, Carlos Ghosn a créé en 2006 les Comités de Management de Région. L'objectif est de faire en sorte que toutes les fonctions de l'entreprise s'internationalisent et contribuent au développement et à l'optimisation de la profitabilité de chaque zone géographique.

Il existe 5 Comités de Management de Région pilotés par un Leader régional :

- Europe : marché naturel de Renault.
- Euromed-Afrique : marché en pleine expansion.
- Amériques
- Asie-Pacifique
- Eurasie

Les comités sont composés de représentants de toutes les fonctions de l'entreprise (recherche, ingénierie, achat, fabrication, marketing et vente, pièces et accessoires), des directeurs de pays et des directeurs de programme véhicule.

Chaque région pilote son propre « business plan » en vue de contribuer à la rentabilité du groupe. Le management par région est également propice à la remontée et à la résolution des problématiques rencontrées sur le terrain. Chaque Comité de Management de Région se réunit une fois par mois pour aborder les enjeux régionaux. Beaucoup de sujets, stratégiques ou plus opérationnels, sont passés en revue : prolongation d'un modèle pour tel ou tel marché, transfert de technologie d'une zone à une autre, disparité des changes, etc.

Au final, les décisions sont prises plus près du terrain et plus rapidement, pour satisfaire les demandes des clients.

2.3 La fonction achats chez Renault

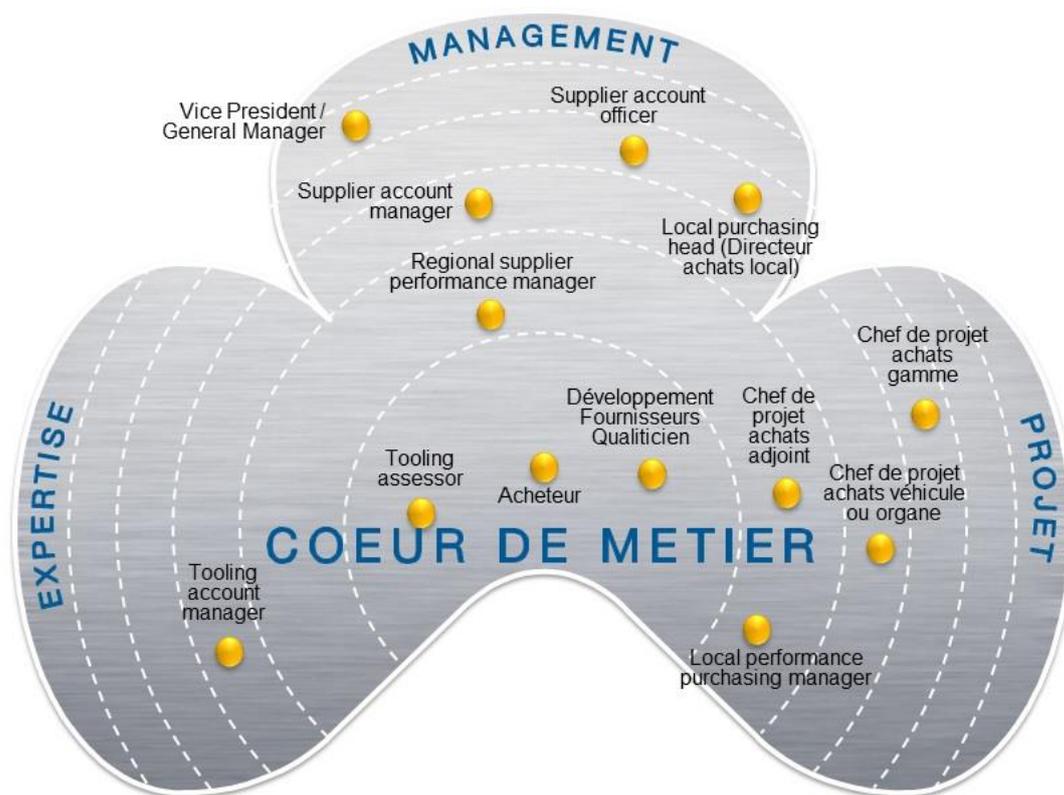
La structure matricielle du groupe se perçoit à travers la fonction achats puisque cette dernière se décline selon les 3 axes de l'organisation. En conséquence, à chaque niveau de la matrice des acteurs différents mettent en œuvre leurs compétences.



Renault distingue deux fonctionnements des achats principaux : soit le site est doté d'un service achats décentralisé (SAD), soit il possède une direction achats locale.

Certaines usines (par exemple Flins, Cléon, etc.) ont donc simplement un SAD. Finalement, ces SAD correspondent davantage à une activité de gestion des approvisionnements qu'à une activité d'achats à proprement parler. On y achète uniquement pour les besoins du site en question, jusqu'à un certain montant autorisé (75 000 €). Au-delà, c'est Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO) qui prendra le relai.

A côté de ces SAD, on trouve la direction achats RNPO qui va plutôt gérer des achats plus importants, pour tous les sites Renault. RNPO possède plusieurs directions achats locales qui permettent de se rapprocher des différentes zones géographiques. En fonction du projet, plusieurs personnes peuvent intervenir et valider les différentes décisions.



Par exemple, un Supplier Account Manager (SAM) pourra signer jusqu'à 1 million d'euros, un Supplier Account Officer aura droit d'aller jusqu'à 3 millions d'euros. Au-delà, c'est un Vice-Président qui sera habilité à signer, puis le directeur des achats RNPO (à l'heure actuelle il s'agit de Christian Vandehende), et enfin le Président Directeur Général, M. Carlos Ghosn.

2.4 L'exemple du site du Mans

Le service achats du site de Renault Le Mans, ou Auto Châssis International (ACI), est un cas particulier. Ce service est, pour une petite partie concernant l'usine mancelle, un SAD.

D'un autre côté, il correspond aussi à une direction achats locale (le seul cas en France), c'est-à-dire qu'il dépend directement de RNPO. Cependant, pour des raisons principalement historiques, il est situé au Mans dans la Sarthe. C'est en quelque sorte un service achats « centralisé délocalisé ».

Le site ACI Le Mans compte trois typologies d'achats différentes :

- Pièces œuvrées extérieures : Ce sont les pièces, composants et produits provenant de fournisseurs extérieurs à ACI et entrant dans la composition du produit livré par ACI à ses clients. Principalement, il s'agit de pièces brutes ou finies, à œuvrer en interne (usinage, assemblage,...). C'est l'unité qui possède le plus gros volume d'achats. Les achats de POE représentent à eux seuls en moyenne 64,3% du prix d'une pièce vendue par ACI. La fonction achats y a donc une grande importance.
- Les Biens d'équipement : Ce sont les machines et installations nécessaires à l'élaboration des produits fabriqués par ACI. Les biens d'équipement peuvent représenter de gros investissements et font donc l'objet de procédures plus ou moins longues.
- Les Pièces Hors Fabrication (PHF) et Prestations de service : Les PHF sont les pièces, composants et produits qui n'entrent pas dans la composition des produits livrés par ACI à ses clients mais nécessaires à leur production. Il s'agit principalement de consommables (outils, pièces d'usures et de rechanges, emballage,...). Par ailleurs, on définit par prestation toute activité réalisée par un fournisseur pour ACI dès lors qu'il y a une intervention dans l'usine par une personne extérieure. Il s'agit principalement de prestations intellectuelles, de travaux d'installation ou de maintenance et des prestations de service. Pour les achats PHF/Prestations, une partie de l'activité est délocalisée en Roumanie. Il s'agit de traiter la quantité plus que la qualité pour désengorger le service achats au Mans.

C'est sur la partie PHF/prestations que le service d'achats du Mans peut être assimilé à un SAD. En effet, cela concerne les besoins de l'usine sarthoise et son rôle est comparable à celui des autres usines. Comparée à la partie Biens d'équipement ou Pièces œuvrées extérieures, les montants des commandes sont bien moins importants.

Concernant les Biens d'équipement et les Pièces œuvrées extérieures, il s'agit d'une Direction Achats Locale. Que les achats s'effectuent depuis Le Mans ou depuis le Techno-centre en région parisienne (le siège de RNPO), cela ne fait guère de différence. Les acheteurs réalisent exactement le même travail. Agissant en tant que Direction Achats Locale, Le Mans peut tout à fait acheter pour son propre site ou pour d'autres usines. Avec ce statut, le service achats du Mans peut engager des dépenses d'un montant supérieur à celui autorisé pour les SAD.

Dans cette répartition, on pourrait détacher du PHF/Prestation une petite part concernant quelques prestations gérées par contrat au niveau central (donc remontée auprès de RNPO), notamment des contrats d'entretien.

2.5 Les points forts et les points faibles au Mans

C'est grâce à l'observation directe sur le site, ainsi que le recours à des entretiens plus ou moins formels avec des acheteurs travaillant sur place que les points forts et les points faibles du fonctionnement mis en place au Mans ont été relevés.

Au vu de la spécificité du site du Mans, ce dernier va cumuler des avantages liés à une structure centralisée et ceux liés à une structure décentralisée. Ce sera bien évidemment la même chose concernant les inconvénients.

2.5.1 Des avantages...

Le premier avantage que l'on peut trouver au fait que le service achats du Mans soit une Direction Achats locale est la puissance des achats. Du fait que l'entreprise soit connue et reconnue, le panel de fournisseurs à disposition est assez conséquent et permet d'avoir un certain pouvoir et une certaine force de frappe. En effet, la possibilité de regrouper des commandes pour plusieurs sites permet un impact assez fort auprès des fournisseurs.

Par ailleurs, le service achats du Mans a la chance d'être dans le même bâtiment que l'ingénierie, ce qui facilite beaucoup les échanges avec les techniciens et autorise un gain de temps considérable. Les SAD ne dispose pas de cette proximité avec les interlocuteurs techniques.

Un autre avantage à souligner, notamment par rapport aux acheteurs en biens d'équipement, est l'existence d'un sentiment d'autonomie. Les personnes interrogées ont su mettre en avant le fait qu'elles appréciaient le degré d'autonomie dont elles peuvent bénéficier, et cela constitue un véritable facteur de motivation. Elles se sentent

impliquées dans leur travail grâce aux responsabilités qu'elles se sont vu confier et elles ont la bonne impression que leur travail est valorisé.

De plus, ces personnes ont indiqué qu'elles trouvaient leur travail plutôt intéressant. Ne pas exercer dans un service achats décentralisé permet de traiter des affaires d'une importance considérable, qui peut se chiffrer jusqu'en millions d'euros.

En ce qui concerne ce qu'on considère comme SAD au Mans, c'est-à-dire la partie PHF/Prestation, la proximité avec les clients (les demandeurs dans l'usine qui ont besoin de telle ou telle pièce), est essentielle. Elle permet une vraie réactivité dans le suivi des demandes d'achats. De la même façon, la connaissance d'un panel local et la proximité avec les fournisseurs locaux aident à une meilleure gestion des besoins de l'usine.

2.5.2 ... mais aussi des inconvénients

Il est fréquent de noter une certaine lenteur dans le traitement d'un dossier, surtout quand celui-ci nécessite l'intervention de plusieurs personnes qui ne travaillent pas forcément au même endroit. En effet, il n'est pas évident d'avoir tout le monde consacré au même dossier au même moment.

La lenteur évoquée précédemment peut également découler de la complexité du circuit de validation des décisions. En fonction des montants mis en jeu, ce ne sont pas les mêmes personnes qui seront habilitées à signer les documents.

La taille et la complexité du processus achats peuvent bloquer les idées ou les initiatives particulières qui auraient pu être intéressantes. En effet, malgré un certain degré d'autonomie, les acheteurs ne sont absolument pas maîtres des décisions finales en ce qui concerne les achats d'un certain montant.

Un des reproches, ou plutôt regrets que les entretiens ont permis de déceler est le sentiment d'avoir parfois un travail trop cloisonné. Evidemment, comparativement à une petite entreprise, l'acheteur qui travaille dans un grand groupe industriel a des tâches à effectuer clairement définies, et donc il n'a pas forcément la charge de tout le processus. D'ailleurs, même si la volonté de tout faire de A à Z est présente, l'éloignement géographique qui concerne quelques affaires rendrait les choses difficilement réalisables.

Cet éloignement géographique peut également constituer un inconvénient sous un autre aspect. Le client, c'est à dire le demandeur de l'achat, n'étant pas proche de l'acheteur, les échanges ne sont pas facilités. C'est régulièrement le cas quand, par exemple, l'acheteur situé au Mans traite une affaire qui concerne le site de Douai, ou Flins, ou

même en dehors de France à Valladolid, ou n'importe quel autre site de Renault de la zone Europe.

Un point faible plus particulier à la partie PHF/prestations concerne le management de l'équipe dédiée en Roumanie. Les cultures étant différentes, il n'est pas toujours facile de concevoir les choses de la même façon. Une réunion en audioconférence avait mis en évidence que certains points n'avaient pas été compris de la même façon entre l'équipe française et l'équipe roumaine. Par conséquent, des recadrages sont nécessaires car les deux équipes sont censées opérer de la même manière.

Enfin, ce fonctionnement de service achats centralisé, délocalisé, mais traitant pour une partie comme un service décentralisé implique une organisation qui ne paraît pas très limpide au premier coup d'œil et qui demande un vrai approfondissement pour une bonne compréhension de la structure de la fonction achat.

2.6 L'organisation Renault, quelle incidence sur le processus achats?

L'organisation utilisée chez Renault a des incidences sur le processus achats.

En effet, cette organisation a impliqué la mise en place de seuils de délégation de signature bien définis. M. Ghosn ne peut bien évidemment pas signer toutes les commandes et prendre toutes les décisions en matière d'achats. Ce sont donc d'autres personnes qui, en fonction des montants en jeu, vont intervenir et seront décisionnaire.

Il existe alors différents circuits de signature qui sont liés aux montants de la transaction. Par exemple, un service achats décentralisé est limité à des commandes n'excédant pas 75 000 euros. Au-delà, le passage par les achats du techno-centre sera obligatoire.

De par sa nature, le site industriel Renault du Mans est le seul à autoriser ses acheteurs à signer les commandes, jusqu'à un certain montant (et ce même pour la partie PHF/prestations). En ce qui concerne les biens d'équipement au Mans, l'acheteur est aussi limité en théorie à 75 000 euros. Ensuite, jusqu'à 1 000 000 d'euros, c'est le Supplier Account Manager qui prendra le relais. Pour la fourchette supérieure, allant jusqu'à 3 000 000 d'euros, le Supplier Account Officer sera autorisé à apposer sa signature.

Les différents seuils de signature se ressentent localement, pour l'acheteur de biens d'équipement notamment, lorsqu'il s'agit d'élaborer les documents nécessaires tout au long du processus. En effet, selon les règles de base du processus achats de Renault, une grille de présélection (voir annexe n°5) doit impérativement être validée avant d'entamer la consultation des fournisseurs. Ce document, une fois validé, autorise l'acheteur à

envoyer les cahiers des charges achat et technique au panel de fournisseurs sélectionnés. Suivant le montant estimé du projet, l'acheteur devra faire signer la grille aux personnes compétentes.

Il en sera de même pour la grille de sélection (voir annexe n°6). Cette grille permet de comparer les offres des fournisseurs retenus et donc de faire un choix. Quand cette grille est signée, cela signifie que les signataires autorisent la dépense du montant indiqué et l'acheteur peut donc commencer à établir sa commande.

Par ailleurs, l'organisation du site du Mans peut avoir des conséquences sur les motivations et les inquiétudes des acheteurs locaux. Une des interrogations qui revient régulièrement concerne la pérennité du service achats au Mans. Finalement, est-il vraiment intéressant de garder des acheteurs au Mans puisqu'ils font le même travail que les acheteurs centraux? On peut penser que cette préoccupation incite les acheteurs manœuvriers à être productifs et performants car ils savent que l'entreprise cherche à gagner en rentabilité. Si la valeur ajoutée qu'ils produisent au Mans est suffisante, alors leur avenir a moins de chance d'être menacé. En réponse à cette inquiétude, le manager devra savoir trouver les bons arguments pour motiver les troupes et pour gérer la satisfaction ou l'insatisfaction des membres de l'équipe.

CONCLUSION

Au début de ce document, la question posée était de savoir, entre un fonctionnement des achats basé sur la centralisation ou un fonctionnement basé sur la décentralisation, lequel serait le plus adapté pour une entreprise industrielle multi-sites.

Les concepts théoriques abordés dans la première partie ne restent que des concepts et sont désormais difficilement applicables tels quels, sans aucune adaptation. Chaque entreprise module son organisation en fonction de sa stratégie propre, du contexte et de l'environnement dans lequel elle évolue.

Il n'y a donc pas vraiment de modèle type s'appliquant à toutes les entreprises industrielles. La centralisation des achats ne convient pas à toutes les entreprises et c'est pourquoi la majorité a mis en place des systèmes hybrides entre centralisation et décentralisation. Les achats peuvent être par exemple centralisés au niveau de la société et décentralisés au niveau des centres opérationnels, des unités commerciales. Les entreprises recherchent alors à mettre en place un modèle leur permettant de maximiser les avantages et de minimiser les désavantages liés.

Le plus souvent, c'est la manière dont l'entreprise est structurée et son histoire qui justifient l'autonomie dont jouissent certaines entités géographiques ou divisions opérationnelles. L'exemple de Renault au Mans l'illustre bien.

Finalement, il n'existe pas de solution parfaitement idéale. Trouver le juste milieu entre centralisation et décentralisation dépend pour beaucoup de la stratégie envisagée, et des compromis acceptés entre les différents avantages et inconvénients que présentent les deux types d'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

Baglin Gérard, Bruel Olivier, Kerbache Laoucine, Nehme Joseph, Van Delft Christian (2013), *Management industriel et logistique - Concevoir et piloter la supply chain*, 6^{ème} édition, Economica

Besanko David, Dranove David, Shanley Mark, Schaefer Scott (2011), *Principes économiques de stratégie*, De Boeck

Bouglet Johan (2013), *La stratégie d'entreprise - diagnostic stratégique, stratégies business, stratégies corporate, mise en oeuvre de ces stratégies*, 3^{ème} édition, Lextenso éditions

Boyer Luc (2005), *50 ans de management des organisations*, Edition d'organisation

Bruel Olivier (2007), *Management des achats - Décisions stratégiques, structurelles et opérationnelles*, Economica

Cavagnol André, Roulle Pascal (2009), *Management des organisations*, Lextenso éditions

Collins Jim (2011), *De la performance à l'excellence - devenir une entreprise leader*, Pearson Education France

Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard, Fréry Frédéric (2008), *Stratégique*, 8^{ème} édition, Pearson Education France

Le Moigne Rémy (2013), *Supply chain management - achat, production, logistique, transport, vente*, Dunod

Perrotin Roger (2001), *Le marketing achats - Stratégies et tactiques*, 3^{ème} édition, Editions d'organisation

Petit Philippe (2012), *Toute la fonction achats*, 2^{ème} édition, Dunod

Robbins Stephen, Judge Timothy, Gabilliet Philippe (2006), *Comportements organisationnels*, 12^{ème} édition, Pearson Education France

Rocca Michel (2013), *Conduire un projet - acteurs et méthodes du changement organisationnel*, De Boeck

SITOGRAFIE

<http://www.questions-de-management.com/>

<http://www.lettredesachats.com/services/dossier/management/>

<https://mioga.finances.gouv.fr/RDP/public/>

<http://www.weka.fr/actualite/marches-publics-thematique/>

<http://www.usinenouvelle.com/article/>

TABLES DES ANNEXES

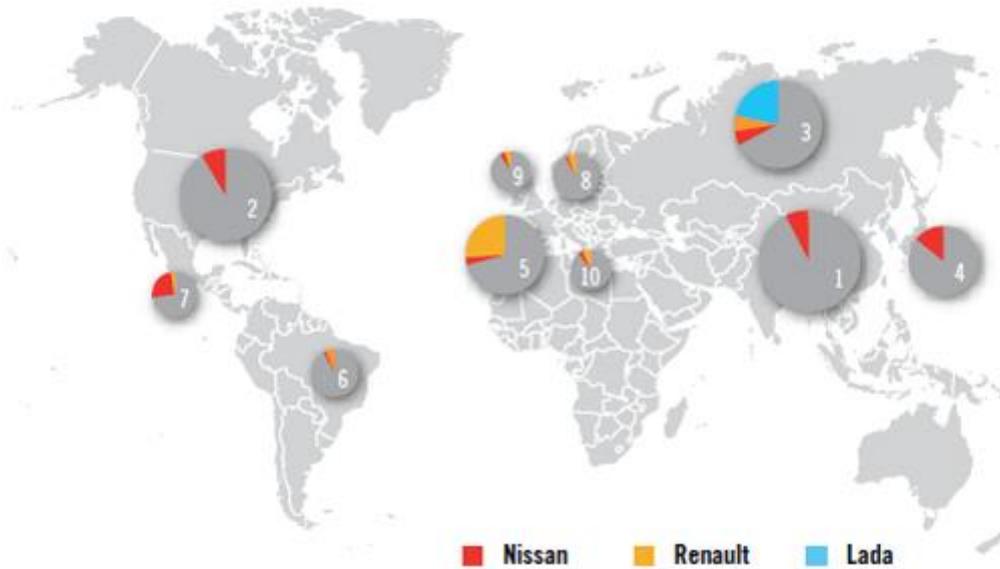
Annexe 1, Les marques de l'Alliance Renault-Nissan.....	54
Annexe 2, Organigramme de Renault-Nissan BV.....	55
Annexe 3, Les programmes Renault.....	56
Annexe 3 bis, Les programmes Renault.....	57
Annexe 4, Organigramme de tête Renault.....	58
Annexe 5, Grille de présélection	59
Annexe 6, Grille de sélection	60

ANNEXE 1

Les 8 marques de l'Alliance Renault-Nissan

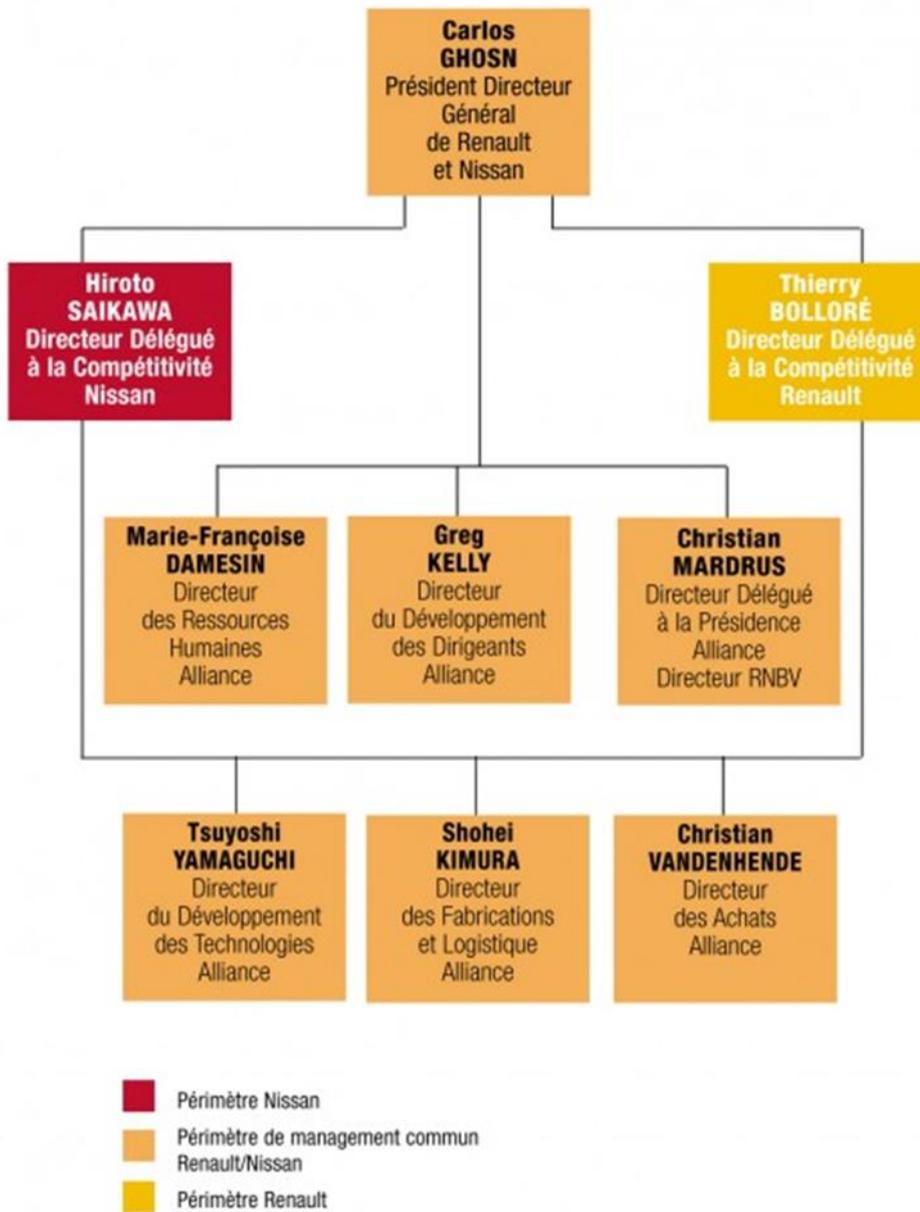


Marché mondial de l'alliance



ANNEXE 2

Organigramme de Renault-Nissan BV



ANNEXE 3

UN PROGRAMME EST PILOTÉ PAR UN DIRECTEUR PROGRAMME
ET 4 « **MOUSQUETAIRES** »



ANNEXE 4

Renault: Organigramme de tête restreint au 1er avril 2014

Membre du CEG (Comité Exécutif Groupe)

Membre du CDR (Comité de Direction de Renault)





RNPO

GRILLE DE PRESELECTION DES FOURNISSEURS

Numéro 380375

Date émission : 16.05.2014 à 14:40:32

IDENTIFICATION AFFAIRE/PROJET INTÉGRATION DIVERSITÉ DAF COLLECTEUR COURT SUR XES		Grille 60100 par SAER. Ach : BRUN Pascal Group : 187 LEMOTTE 1 30 Visa :		
Gp. marchandises : 823104	Sous-Projet: NON APPLICABLE BPI/A : Poste : N° Soumission : Date pré de sélection :			
Date prov. première commande : 08.06.2014 Date pré de sélection :				
DEMANDEUR : D. MAHE Service : ANCIEN Collection COP Québec :	Tel : 43317682817 APL : FRULPCAS008 Montant max : 0,00		Client FINAL : D. MAHE Site / Division : La Mans Société : RENAULT (s.a.s.)	
FOURNISSEURS	1/00001900	2/00013012	3/0009613	4/00045928
Nom du fournisseur				
APPARTENANCE A/PANEL				
Type de Fournisseur	Non stratégique	Non stratégique	Non stratégique	Non stratégique
Type de panel	L-FR		P-0A31	
Mise à jour dossier fournisseur	15/12/2003			14/03/2013
Finances (collection, année de référence)	A 2012	B 2013	A 2013	C 2011
Stratégique (gp. de marchandises, stable)	823104 1	023104 1	823104 1	823104 1
APTITUDE QUALITE				
Norme	ISO 9001		ISO 9001	ISO 9001
Certification				
Date de fin d'échéance	04/2015		11/2015	02/2015
DEPENDANCE DE RENAULT				
C.A. bilan Fournisseur(s) Montant (EUR)		5800	8807	5888
Exercice		2013	2012	2011
Créd. KEIR 12 derniers mois (L) estimé	12244	1051	574	136
% d'engagement (RVA)		10%	10%	1%
C.A. dédié 12 derniers mois (EUR)	3,346,29	1,366,51	1,070,88	325,50
PERFORMANCE				
COP (collection, date)	07.05.2014	03.06.0000	05.05.2014	03.06.0000
Fiabilité (note, date)	0.00.00.0000	0.00.00.0000	0.00.00.0000	0.00.00.0000
Autre collection (Nom)				
Autre collection (note, date)	07.05.2014	03.06.0000	05.05.2014	03.06.0000
Nombre d'incidents qualifiés	1	0	0	0
EVALUATION DES RISQUES				
Concepts existant dans le groupe	OUI	OUI	OUI	OUI
Concepts existant dans le marché	OUI	OUI	OUI	OUI
CAPACITE et REPUTATION	OUI	OUI	OUI	OUI
AUTRE CONSIDERATION		accès conseillé		
FOURNISSEURS RETENUS POUR LA CONSULTATION	X	X	X	X
RAISONS DU CHOIX DE LA PRESELECTION				
Montant estimé de l'affaire	142.000,00 EUR			
Sera traité par enchère	NON			
Motif de non enchère	CONDITIONS DE MARCHÉ NON FAVORABLES			
VALIDATIONS de la PRESELECTION	Dirigé par PILOTE GSEA RNPO	Non	Service AA55306 AA55306 66410	Date 16/05/2014 16/05/2014 Signature P. Brun



RNPO

GRILLE DE SELECTION DES FOURNISSEURS

Numéro 381761

Date émission : 10.07.2014 à 12:00h3

IDENTIFICATION AFFAIRE/PROJET SOUDURE XFA DOUAL		Grille éditée par SACR. Ach : DIRUN Pessal Groupe : 182 Visc LEM CTC 1 18			
N° Soumission : Montant du remplacé :	0,00				
FOURNISSEURS CONSULTÉS	N° 00013312	2/	00097928		
Nom du fournisseur					
ANALYSE 1ère proposition					
Références des offres	D14-313803		C8164AA		
Date des offres	17.07.2014		08.07.2014		
Montant total dans la devise de l'offre	176.300,00		125.735,00		
Devise de l'offre	EUR		EUR		
Devise de référence	EUR		EUR		
Taux de devise	1,00000		1,00000		
Montant total dans la devise de référence	176.300,00		125.735,00		
Qualification technique					
Conforme aux délais	OUI		OUI		
Conforme aux spécifications	OUI		NON		
Conforme aux performances demandées	OUI		NON		
Les sous-traitants sont-ils connus?	OUI		OUI		
OFFRES RETENUES					
	OUI		NON		
motif du rejet pour les non retenues					
VALIDATIONS des REJETS EVENTUELS					
	Direction	Nom	Service	Date	Signature
RIX après AJUSTEMENTS TECHNIQUES					
rix objectif	190.000		115.000		
rix dernière offre	176.300		125.735		
rix négocié	170.000		121.000		
COUTS NON INCLUS CI-DESSUS					
rix des pièces de rechange					
assistance technique proposée					
coût de formation proposée					
FURNISSEUR RETENU					
	OUI		NON		
motif					
	OK prix		Rafus qualité		
RAISONS DU CHOIX DU FOURNISSEUR RETENU					
MONTANT estimé de l'affaire					
	75.000,00		EUR		
VALIDATIONS du CHOIX FINAL					
	Direction	Nom	Service	Date	Signature
	RNPO		C9610	17/07/14	
	DIPV		AA65306	18/07/14	
	PILOTE GSFA		AA65308	18/07/14	

