

Université du Maine

Faculté de Droit, des Sciences Economiques et de Gestion

Master Management spécialité Affaires Internationales

Année 2015 - 2016



COMMENT AMELIORER L'EFFICACITE DE L'ENTREPRISE :
LA FONCTION ACHAT AU SERVICE DE LA STRATEGIE
D'ENTREPRISE

MEMOIRE DE MASTER 1^{er} Année

Présenté et soutenu publiquement le 23.06.2016

Par JOUSSE Romain



Enseignant – Conseil : Mme FLECK Nathalie

Maître de Stage : M. GARNIER Patrick
Entreprise : Usine Renault Le Mans,
Direction des Achats RNPO

Remerciements

Je remercie Monsieur Patrick Garnier pour m'avoir permis de réaliser mon stage dans la Direction des Achats RENAULT-NISSAN au sein du service Biens d'équipement châssis et stamping et ainsi, découvrir le métier d'acheteur.

Je remercie Madame Caroline MASSE et Monsieur Bruno DUBRAY pour m'avoir fait confiance pour le travail qui m'a été confié.

Je tiens également à remercier l'ensemble des acheteurs pour leur accueil au sein de l'équipe.

Je remercie mon Enseignant référent pour ses conseils quant à la réalisation de ce rapport.

Sommaire

INTRODUCTION	1
PARTIE I - PRESENTATION DE L'ORGANISATION	2
Le Groupe Renault en quelques chiffres.....	2
Présentation de Renault	4
La Stratégie du Groupe Renault.....	5
Un mix géographique plus équilibré	5
Un renouvellement soutenu de sa gamme de produits	5
Expansion internationale et continuation en Europe.....	6
Un renforcement de sa compétitivité.....	6
Synergies avec l'Alliance	6
Maîtrise des investissements.....	7
Présentation de l'Alliance Renault - Nissan	7
Nissan un partenaire pas si évident que cela au début.	8
Stratégie d'épuration : le Low-Cost la stratégie gagnante ?.....	10
Une Stratégie d'épuration, qu'est-ce que c'est ?	10
Un rapport spécifique prix/ valeur perçue	10
Une politique de coûts très bas	10
La stratégie de Renault sur le Low-Cost.....	11
Présentation de l'Usine Renault Le Mans	14
Présentation de l'Organisation achat	20
Organigramme RNPO.....	21
Présentation Service Achat RNPO Le Mans	21
Organigramme	22
Les produits hors fabrication et prestations	23
Les biens d'équipement	23
Les pièces ouvrées à l'extérieur	23
Activités durant le stage	24

PARTIE II - COMMENT AMELIORER L'EFFICACITE DE L'ENTREPRISE : LA FONCTION ACHAT AU SERVICE DE LA STRATEGIE D'ENTREPRISE	25
Stratégie et fonction achat	26
Sous-traitance et avantage concurrentiel : Un impossible mariage ?.....	27
Comment construire un avantage concurrentiel par la fonction achat ?.....	29
Renault Nissan Purchasing Organization un atout pour la stratégie de l'Alliance ?.....	32
La fonction au cœur de l'Alliance.....	34
Groupe Stratégie Fonction Amont.....	34
Le Rôle de l'acheteur dans l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise	36
Qu'est-ce qu'un acheteur ?.....	36
Les rôles de l'Acheteur.....	37
Le rôle de l'acquéreur	38
Le rôle du négociateur	39
Le rôle du technicien.....	39
Le rôle de stratège	40
Gestion de la relation avec les fournisseurs et clients internes	40
La relation avec le fournisseur	40
Exemple de gestion de la relation fournisseur : interview Mme MASSE Caroline, Acheteur Prestation.....	43
Relation avec le client interne	45
Les limites de la fonction achat.....	46
Limites rencontrés durant le stage	47
La Décentralisation de la fonction en Roumanie, un gain de coût ou un risque de perte en efficacité ?.....	49
Conclusion.....	52
Bibliographie :	53
Sitographie :	53

INTRODUCTION

Que veux-tu faire plus tard ? Qu'est ce qui t'intéresse ? Ces questions on me les a souvent posées mais je n'ai pas souvent donné de réponse. Le but de ce stage pour moi est de découvrir la fonction achat, qu'est-ce qu'un acheteur ? Est-ce que le travail est intéressant professionnellement ?

Pour pouvoir répondre à ces questions, le but de mon mémoire est de montrer l'intérêt de la fonction pour le développement de l'entreprise et notamment son impact sur la stratégie. D'où ma problématique, comment améliorer l'efficacité de l'entreprise : le rôle de la fonction achat dans la stratégie de l'entreprise.

Afin de répondre à cette problématique, j'ai appliqué la méthode suivante : j'ai d'abord expliqué comment la théorie définit la fonction achat, quels sont ses arguments qui montrent la portée stratégique de la fonction ; puis je me suis posé la question de savoir si cela était vraiment le cas en mettant en avant la fonction dans l'Alliance Renault – Nissan puis pour aller plus loin, j'ai utilisé le même principe pour expliquer en quoi l'acheteur a un rôle dans l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise. Puis pour finir, existe-t-il des limites à la fonction achat ? Pour expliquer ce point, je me baserai sur mon expérience acquise durant le stage.

Ainsi, dans la première partie je présenterai le Groupe Renault puis son alliance avec Nissan. Je présenterai le cadre dans lequel j'ai évolué avec la découverte de Renault Le Mans avec son service achat ; et la position de RNPO Le Mans au sein de l'alliance corporate Renault-Nissan

Dans la seconde partie, je développerai ma problématique afin d'argumenter sur la portée stratégique de la fonction pour l'entreprise.

PARTIE I - PRESENTATION DE L'ORGANISATION

Dans un premier point, je présente l'entreprise Renault et l'usine du Mans, puis j'explique la stratégie de Renault mais aussi l'alliance Renault-Nissan qui a un impact sur la fonction achat et sa place dans la stratégie de Renault.

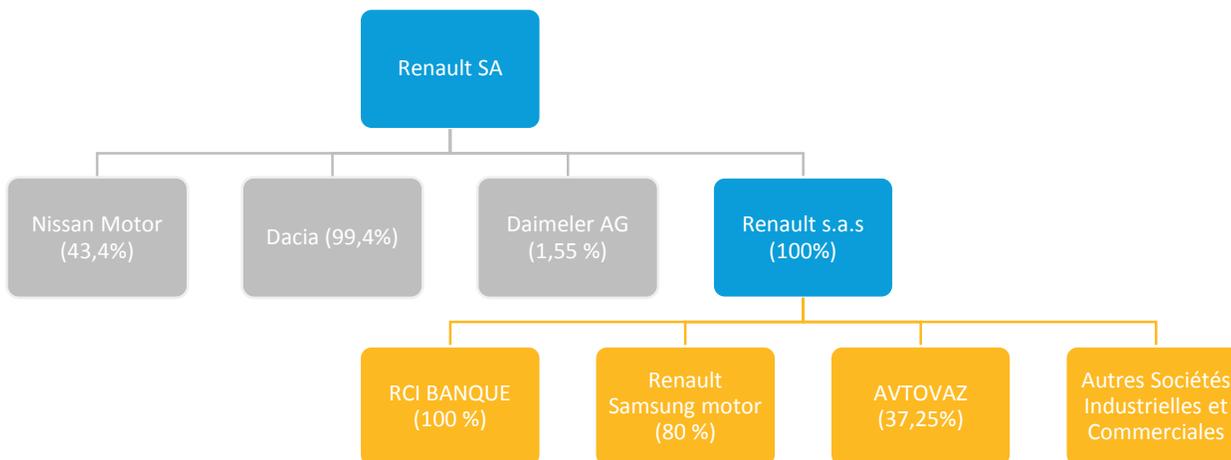
Le Groupe Renault en quelques chiffres¹

45 327 M€ de Chiffre d'Affaires

5% de marge opérationnelle

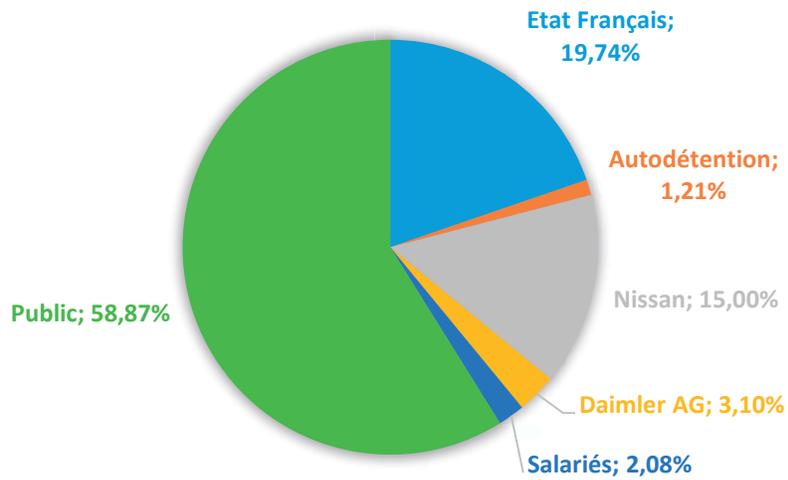
120136 Salariés dans le monde

Structure du Groupe Renault : Organigramme en % par action

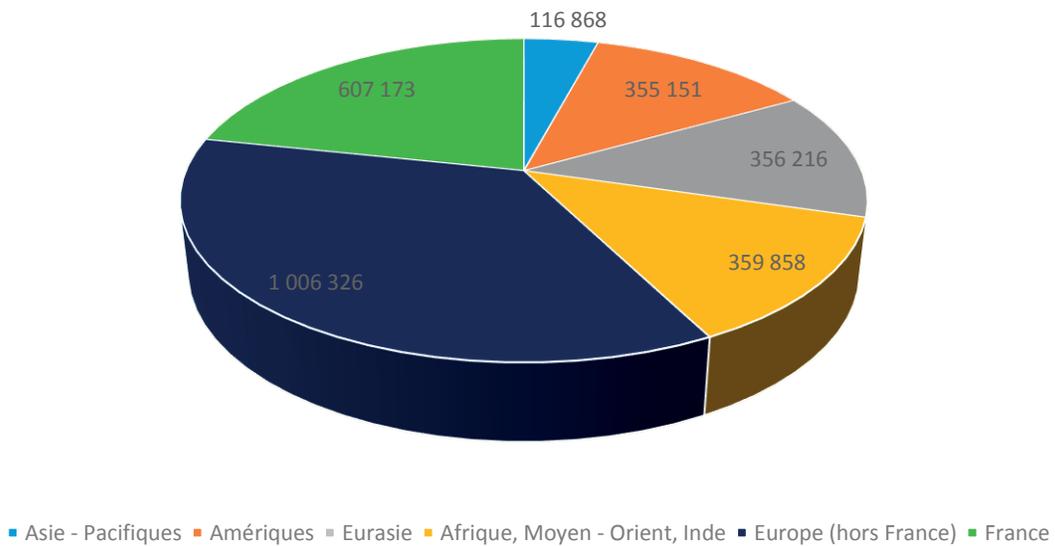


¹ Les informations suivantes sont tirées du rapport annuel 2015

ACTIONNARIAT : RÉPARTITION DU CAPITAL EN % AU 31.12.2015



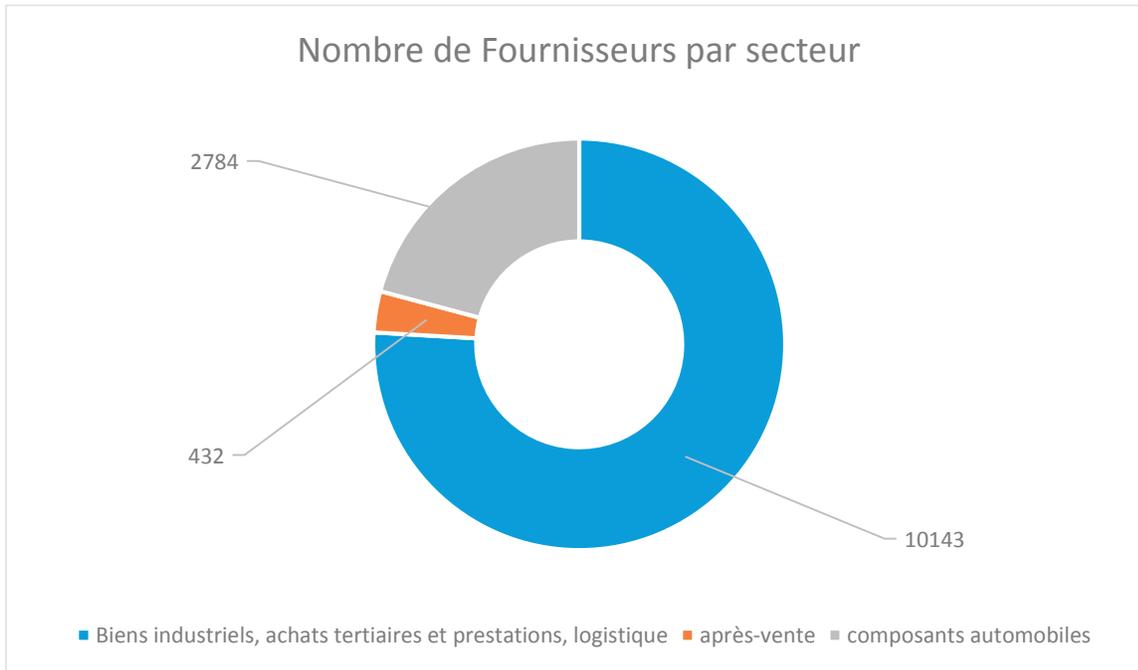
TOTAL DES VENTES DU GROUPE PAR REGION



Le volume total des ventes de voitures s'élève à 2 801 592 unités répartis dans 125 pays.

En 2015, Les ventes du groupe Renault ont progressé de 3,3%, sa part de marché dépasse le seuil de 10 %, grâce à la performance des marques Renault et Dacia. Le groupe Renault a également su tirer parti des lancements de nouveaux modèles. Sur la plan international et malgré

certaines ralentissements constatés sur certains marchés, le groupe parvient tout de même à stabiliser et même dans certains cas à renforcer ses positions.



Ce schéma représente le nombre de fournisseurs par secteur, on peut d'ores et déjà dire que la fonction achat aura un rôle apportant dans le processus de gestion de ces fournisseurs.

Présentation de Renault

Constructeur automobile depuis 1898, le Groupe Renault est un groupe international qui a vendu en 2014 plus de 2,7 millions de véhicules dans 125 pays. Il réunit aujourd'hui plus de 117 000 collaborateurs et 36 sites de fabrication. Pour répondre aux grands défis technologiques du futur et poursuivre sa stratégie de croissance rentable, le Groupe s'appuie sur son développement à l'international, la complémentarité de ses trois marques (Renault, Dacia et Renault Samsung Motors), le véhicule électrique, son alliance avec Nissan ainsi que ses partenariats avec AVTOVAZ et Daimler. Avec 12 titres de Champion du Monde de Formule 1 et un investissement en Formule E, le Groupe Renault fait du sport automobile un vecteur d'innovation, d'image et de notoriété de la marque.

Ce qui est important c'est que cela nous montre la représentativité du Groupe Renault à l'international, mais surtout que dans un secteur hyper concurrentiel, Renault a su défendre sa place en misant sur des stratégies risquées et dont personne ne pensait qu'elles marcheraient (Le Low Cost par exemple). Dans la suite de cette partie, j'évoquerai ses prises de position mais je peux, d'ors et déjà vous les citer, il s'agit de l'alliance avec Nissan qui à l'époque connaît une grave crise économique, l'entreprise n'est pas considérée comme viable ainsi que le choix de la stratégie d'épuration pour le lancement de la gamme low-cost.

La Stratégie du Groupe Renault

Le renouvellement de la gamme Renault a démarré avec succès, la nouvelle Clio est n°1 en France et n°3 en Europe. Captur est le crossover le plus vendu en France et n°1 sur son segment en Europe. Pionnier dans la mobilité zéro émission, Renault a tenu sa promesse en commercialisant une gamme complète de véhicules électriques.

Un mix géographique plus équilibré

À l'international, le Groupe a augmenté sa pénétration sur ses principaux marchés. Le poids des ventes hors Europe est ainsi passé de 38 % en 2010 à plus de 50 % en 2013. Le Brésil et la Russie sont devenus respectivement 2^{ème} et 3^{ème} marché du Groupe. Le positionnement unique de la gamme MO² porte ses fruits comme l'illustre l'attractivité de Duster, véhicule le plus vendu du Groupe en 2013.

Un renouvellement soutenu de sa gamme de produits

Le groupe Renault va accélérer le renouvellement de sa gamme qui a débuté dès l'automne 2014, avec la nouvelle Twingo et le nouveau Trafic, puis avec les successeurs d'Espace, ainsi que les successeurs de Mégane et Scénic. Ces véhicules seront basés sur la plateforme

² MO ancienne désignation des véhicules dit « entry »

commune de l'Alliance de 3 millions de véhicules pour les segments C et D³. Parallèlement, le Groupe va accroître sa couverture du marché avec une gamme complète de crossovers, un véhicule d'entrée de gamme (A-entry) pour l'Inde et l'Amérique Latine, ainsi que de nouveaux modèles utilitaires pour l'international (Pick-up).

Expansion internationale et continuation en Europe

Après une première étape réussie, le Groupe vise une part de marché supérieure à 8 % au Brésil et en Russie, et à 5 % en Inde. La Chine constitue la priorité des années à venir avec l'implantation d'une nouvelle usine à Wuhan, d'une capacité de 150 000 véhicules par an, et une gamme de produits issus des crossovers des segments C et D. En Europe, la marque Renault ambitionne de retrouver sa place de 2^{ème} marque généraliste grâce à une gamme renouvelée, connectée, facile à vivre et respectueuse de l'environnement. Dans le même temps, la marque Dacia devra conforter sa place de leader de sa catégorie.

Un renforcement de sa compétitivité

Le groupe Renault mise sur les effets d'échelle et la compétitivité générés par le partage de plateformes et d'architectures (CMF), qui concerneront plus de 80 % des futurs lancements, d'une part, et par les modules standardisés, d'autre part, qui constitueront les deux tiers de la valeur des futurs véhicules. Une localisation renforcée des approvisionnements et une meilleure utilisation des capacités industrielles compléteront la stratégie visant à la maîtrise des coûts des véhicules.

Synergies avec l'Alliance

Le renforcement des synergies au niveau de l'Alliance 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

³ Segment C : compactes de 4,20 à 4,65 m ; Segment D : berlines familiales de 4,65 à 4,85 m

de synergies à fin 2016. Nous évoquerons plus en détail ce qu'est l'Alliance Renault-Nissan dans un prochain point.

Maîtrise des investissements

La maîtrise des investissements se révèle un axe important de la stratégie du Groupe car pour pouvoir consolider sa position sur le marché de l'automobile, l'innovation est un facteur clé de succès, l'exemple de la voiture électrique en est un exemple même si les résultats en la matière restent mitigés. Le rôle de l'innovation est essentiel mais la Recherche et Développement et là, je ne pense pas révéler quelque chose en disant que cela à un coût. D'où l'intérêt des synergies qui sont mises en places grâce à l'Alliance Renault-Nissan.

Dans le point suivant j'explique ce qu'est l'Alliance Renault-Nissan, un axe essentiel de la stratégie du Groupe, la création de synergie comme facteur déterminant de la réussite du Groupe.

Présentation de 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 son 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 quatre plus grands groupes automobiles mondiaux. 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 16 ans.

Renault et Nissan mettent en place des synergies au sein de l'Alliance, au bénéfice des deux entreprises. Les synergies mises en place donnent à Renault et Nissan un avantage concurrentiel durable dans la compétition automobile mondiale. Elles peuvent provenir de réductions de coûts, de dépenses évitées ou bien de l'augmentation du chiffre d'affaires. La recherche de synergies et le partage de bonnes pratiques se sont accélérés suite à la crise financière de 2008, qui a mis en évidence la nécessité de renforcer la performance opérationnelle de l'Alliance, en exploitant toutes les opportunités d'économies d'échelle.

Le 27 mars 1999, Renault et Nissan signaient l'accord fondateur de l'Alliance à Tokyo (Japon). Renault prenait une participation de 36,8 % dans le capital de Nissan Motors, une participation de 15,2 % dans le capital de Nissan Diesel et faisait l'acquisition de cinq filiales financières de Nissan en Europe. Début d'une longue histoire qui s'est construite sur un modèle de partenariat souple et pragmatique. Seize ans après, l'Alliance est le partenariat multiculturel le plus ancien et le plus réussi du secteur automobile. Avec 8,3 millions de véhicules vendus, l'Alliance est devenue un acteur incontournable et occupe la quatrième place de constructeur automobile dans le monde.

[Nissan un partenaire pas si évident que cela au début.](#)

Comme exprimé précédemment, l'un des plus grands atouts de Renault est son alliance avec Nissan. Or, comment une alliance avec un constructeur automobile en ruine et en faillite a permis au Groupe Renault et Nissan de devenir le quatrième constructeur automobile au monde.

« En 1999, Nissan est au plus mal. Les raisons de cette situation sont nombreuses, mais dans le diagnostic réalisé par Renault, la situation de Nissan vis-à-vis de ses fournisseurs apparaît comme un facteur prédominant dans le manque de compétitivité de l'entreprise. Les fournisseurs du « keirestu » Nissan, autrement dit les membres de son conglomérat, facturent leurs pièces à un prix si élevé que pratiquement aucun modèle n'est rentable. Carlos Goshn

décide de démanteler le « keirestu » en vendant ses participations chez les équipementiers et sous-traitant du groupe et en cessant de les considérer comme des partenaires privilégiés. La création de Renault Nissan Purchasing Organization (RNPO) en 2001 facilite cette mutation en ouvrant le panel fournisseurs du groupe Renault à Nissan. Nissan se sépare de 700 de ses 1200 équipementiers historiques, tout en soumettant les survivants à un bras de fer permanent. Les marges de Nissan se redressent régulièrement jusqu'en 2003, pour atteindre les sommets du secteur avec 11 % de marge opérationnelle. A cette époque, les média mettent en exergue le rôle stratégique joué par les achats dans le succès de l'aventure Renault-Nissan. Carlos Goshn devient au Japon un patron quasi mythique pour ses techniques de management et ses résultats. »⁴

Cette première explication sur le redressement de Nissan me permet de faire entrevoir, l'intérêt que peut avoir une entreprise pour un service achat. On se doute déjà du rôle stratégique de la fonction et de son impact sur l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise.

L'évocation du redressement de Nissan me permet de mettre en lumière un des points essentiels du rôle d'un acheteur, le contact avec les fournisseurs. Je définirai dans ma seconde partie, ce qu'est un acheteur afin de comprendre en quoi il a un impact sur la stratégie d'une entreprise.

Dans le point suivant, j'évoque la stratégie de Renault avec le Low-Cost, le but de ces évocations est bien évidemment de mettre en avant le rôle de la fonction achat dans une stratégie, de commencer à exposer sur le fait de pourquoi un acheteur peut avoir un impact sur le résultat de l'entreprise.

⁴ D'après l'article : *Lorsque la fonction devient stratégique*

Stratégie d'épuration : le Low-Cost la stratégie gagnante ?

Une Stratégie d'épuration, qu'est-ce que c'est ?

« La stratégie low cost recherche une forme de déséquilibre par une différenciation suffisamment forte des prix vers le bas en contrepartie d'une offre dépouillée pour offrir cet avantage de prix, elle nécessite de diminuer les coûts sur l'ensemble de la chaîne de valeur du produit ou du service concerné, d'où le nom de low cost ».

Un rapport spécifique prix/ valeur perçue

Si elle est proche en termes d'efficience de la production, la stratégie low cost se distingue de la stratégie volume/coût définie par Porter sur deux aspects : elle propose une offre de qualité perçue comme inférieure à la moyenne de celle des concurrents et elle ne permet pas un large volume de production et d'unités vendues, ne se traduisant pas par un leadership en termes de part de marché. En offrant un produit ou un service d'une qualité moindre que celle de ses concurrents, cette stratégie ne consiste pas à faire du volume mais à capter une clientèle qui n'aurait pas forcément existé au prix moyen du marché. Comment alors assurer la rentabilité de cette stratégie ? Quel est son modèle économique ?

Une politique de coûts très bas

Le modèle économique d'une entreprise (le terme est parfois également utilisé pour un secteur) est une combinaison spécifique et rentable de ressources et de compétences. Ne reposant pas sur le leadership en termes de part de marché, la stratégie low cost nécessite que le différentiel de coût unitaire par rapport aux concurrents soit supérieur au différentiel de prix, tout en captant une clientèle sensible à cet écart de prix. En terme plus simple, sa marge unitaire doit être supérieure à celle de ses concurrents « traditionnels ». La clef du succès d'une stratégie low cost est ainsi de se concentrer sur la quintessence du produit ou du service pour une logique de coûts très bas. Toutes les activités qui ne sont pas absolument nécessaires à l'assouvissement

du besoin du client sont supprimées ou deviennent elles-mêmes payantes. Cette stratégie se traduit par un repositionnement de l'offre permettant la conduite d'une politique de contrôle des coûts sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Elle nécessite également, afin de minimiser les coûts de stockage ou de maximiser les taux de remplissage, une planification rigoureuse de l'activité. Elle implique enfin une automatisation maximum, le développement des technologies de l'information et de la communication facilitant le processus. L'explosion d'internet a notamment engendré la création de canaux de distribution moins onéreux, tout en permettant aux consommateurs de comparer plus aisément les prix. »⁵

La stratégie de Renault sur le Low-Cost

« Le point de départ de cette extraordinaire aventure de la voiture à bas coût chez Renault remonte à un voyage en Russie, à la fin des années 1990, de Louis Schweitzer, PDG de Renault à l'époque. Le dirigeant constate alors que le marché local est dominé par des véhicules pas chers, adaptés au pouvoir d'achat local, mais de conception obsolète et de fabrication pour le moins médiocre. Germe du coup dans son esprit l'idée de proposer une voiture moderne, simple, fiable, au prix de 5.000 dollars qui deviendront 5.000 euros. C'est moitié moins qu'une Renault Clio à l'époque. Le prix de base en France d'une Dacia Logan aujourd'hui est de 7.700 euros. Quand Louis Schweitzer évoque ce véhicule en 1998, il se heurte au scepticisme général. Logique. L'idée tient de la quadrature du cercle. La plate-forme n'existe pas, l'usine pour fabriquer un tel modèle non plus ».

« Et c'est là que Dacia intervient. Le groupe français a pris le contrôle en 1999 de ce constructeur roumain en déshérence avec son usine géante de Pitesti, à 120 kilomètres de Bucarest. Ça tombe bien : Dacia avait été créée dans les années 1960 par le dictateur communiste Nicolae Ceausescu pour produire des Renault sous licence (R8, puis R12). Depuis la fin des années 1970, la licence avait expiré et Dacia a poursuivi seul la fabrication des R12 (4.000 euros en 2000)

⁵ Propos de Stéphanie Dameron Professeur de management stratégique, université de Rouen, directeur de recherche à DRM, Université Paris Dauphine.

et à la qualité de fabrication épouvantable. Mais, même longtemps interrompues, des relations historiques continuaient d'exister ».

Quand Renault reprend Dacia, la gageure semble rude : ateliers vétustes, mauvais fournisseurs, productivité dérisoire, effectifs pléthoriques, corruption, vols de pièces, etc. Pour Renault, il s'agit à la fois de créer ex nihilo un nouveau type de véhicule totalement différent de ce que l'on connaissait jusque-là et de transformer de fond en comble un outil industriel vétuste. Pourtant, Renault est parvenu en quelques années à faire de Pitesti une usine ultra compétitive, capable de produire des véhicules de qualité. Et le Technocentre Renault de Guyancourt (Yvelines) a su concevoir une Logan au prix de revient en fabrication imbattable.

Les recettes du « bas coût » à la Renault sont a priori simples. Mais c'est une telle alchimie que, jusqu'à présent, seul Renault a su vraiment trouver les bons dosages. En premier lieu, tous les véhicules réutilisent la fameuse plate-forme « B Zéro » - devenue « M Zéro » après quelques modifications - inaugurée par la première Logan. Du coup, les nouvelles Logan II et Sandero II ont « 50 % de composants communs avec leurs prédécesseurs », souligne Arnaud Deboeuf, directeur du programme Entry du groupe tricolore. Deuxième ingrédient clé : le partage d'un maximum de pièces entre les actuels modèles de la gamme. « 80 % des pièces » des Logan II et Sandero II sont communes.

Troisième élément : un nombre de composants inférieur à celui d'une voiture traditionnelle. « Une Sandero II comporte 1.800 pièces, contre 2.300 dans une Clio. » Les coûts salariaux jouent également un rôle majeur. Entre le site de production roumain de Pitesti et une usine française, le rapport est de un à trois pour le salaire d'un opérateur de base. Enfin, tous ces véhicules sont voués à des séries extrêmement longues. D'où les énormes économies d'échelle. Pas moins de 3,5 millions de Logan et de Sandero ont été assemblées à ce jour au total. »⁶

L'évocation de ses deux éléments que sont l'alliance avec Nissan et la stratégie du Low-Cost, nous montre bien l'implication de la fonction achat dans l'entreprise, même si elle n'est pas

⁶ D'après l'article : <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/automobile/20130708trib000774579/le-low-cost-est-il-l-avenir-de-l-automobile-.html>

clairement citée dans mes points précédents, on peut sans conteste affirmer que son ombre plane sur ces décisions stratégiques. Car l'un des points communs entre ces deux faits est que la relation avec le fournisseur a changé dans le premier cas, on met fin à une tradition, le fournisseur n'est plus un partenaire « pour la vie », les partenariats se font avec ceux proposant les meilleures offres économiques, dans le second cas, la politique mise en place requiert une rationalisation des moyens de production. Pour proposer un prix low-cost il faut être capable de réduire son coût de production afin d'assurer sa marge. Pour cela l'acheteur aura la mission de trouver le meilleur fournisseur avec la meilleure offre technico-économique afin de réduire les coûts de production, en ayant par exemple un appareil de production efficace mais au prix le plus bas possible, la recherche du meilleur rapport qualité-prix est la base de la mission d'un acheteur.

On remarque déjà l'intérêt pour une entreprise de posséder un service achat performant capable de répondre aux nouveaux défis qu'implique la globalisation du marché et de la concurrence toujours plus forte dans certains secteurs.

L'évolution du marché a fait évoluer les sources de l'avantage concurrentiel. La forte concurrence pousse les entreprises à toujours plus d'innovation, de recherche de productivité. Il faut donc améliorer sa gestion des coûts en améliorant ses sources d'approvisionnements, rechercher le meilleur rapport qualité-prix, etc... Cela permet ainsi à l'entreprise de rester toujours plus compétitive sur son marché.

L'Usine du Mans est un élément important dans la stratégie de l'Alliance Renault – Nissan, l'activité de l'usine est la conception et la fabrication de composants châssis. L'usine travaille pour un ensemble de clients : Renault, Dacia, Daimler, Nissan et Général Motors.

Histoire de l'Usine en quelques dates clés :

- 1920 : Création de l'usine du Mans.
- 1999 : Création d'Auto Châssis International.
- 2006 : Réintégration d'ACI aux directions opérationnelles de Renault.
- 2014 : Déploiement du Projet d'Entreprise Renault Le Mans.

L'Usine en Chiffres (2015) :

- Superficie : 69 ha, dont 28 ha de bâtiments couverts.
- Effectifs 2200 salariés dont 1850 pour l'usine et 350 pour le CTC en 2015.
- 85 lignes de Production.

Produits fabriqués :

- Berceaux
- Bras Inférieurs
- Rotors bruts
- Trains Arrière
- Trains Avant

CTC : Centre Technique Châssis :



Le bâtiment CTC abrite :

- L'ingénierie « process » qui met en œuvre pour l'ensemble du monde RENAULT-NISSAN, les outils pour produire des éléments de châssis, hiérarchiquement rattaché au TCR de Guyancourt.
- L'ingénierie « Product » qui dessine et conçoit les châssis pour l'ensemble du monde RENAULT-NISSAN.
- La direction des Achats RNPO châssis

L'Usine Renault du Mans c'est aussi aujourd'hui, deux départements de fabrication :

- Le Département mécano soudure montage assure :
 - L'emboutissage des pièces.
 - La soudure des berceaux
 - Le montage des bras inférieurs
 - Soude et assemble les trains arrière
- Le Département représente :
 - 10 lignes de soudure Essieu par cordon
 - 4 lignes de montage Palier sur Train arrière
 - 6 lignes d'assemblage Train Arrière
 - 2 lignes de Cataphorèse
 - 3 lignes de Formage à froid
 - 7 Presses progressives de 250 à 800 tonnes

- 7 Presses transfert de 800 à 3000 tonnes



C'est environ 400 tonnes de tôle qui sont consommées par jour. C'est aussi huit lignes de soudure Berceau, une ligne de soudure Bras Mono-Couture soit 127 robots de soudure pour une capacité de 7500 berceaux par jour. Mais aussi, six lignes d'assemblage Bras inférieur Avant pour une capacité de treize milles Bras Inférieur par jour.

- Département Fonderie – Usinage (Fonderie, Usinage et Montage Trains Avant) :
 - La fonderie produit des pièces de freinage :
 - Disques pleins / ventilés
 - Moyeux disques
 - Tambours
 - Moyeux tambours

Le Département usine les pièces mécaniques et réalise l'assemblage de trains avant. La capacité de fabrication s'élève à huit millions de rotors soit deux millions de véhicules par an.



Figure 1 Atelier Fonderie

Cela représente :

- 2 installations de noyautage
- 2 plateformes de fusion
- 1 chantier de moulage de rotors fonte
- 19 lignes dédiées à l'usinage et à l'assemblage des Moyeu-disque, des portes Fusée Avant ou Arrière, Moyeu ou bien encore les Tambours



Ainsi que 3 départements support :

- Maintenance & Environnement :
 - Contribue à la maintenance des moyens de production
 - Pilote les activités environnement sùreté et prévention des risques
 - Assure la maintenance du patrimoine
 - Garantit la distribution des fluides
 - Garantit l'approvisionnement des pièces de rechange
 - Assure le rôle d'expert dans les technologies liées à la fabrication

- Qualité.
- Logistique Industrielle.

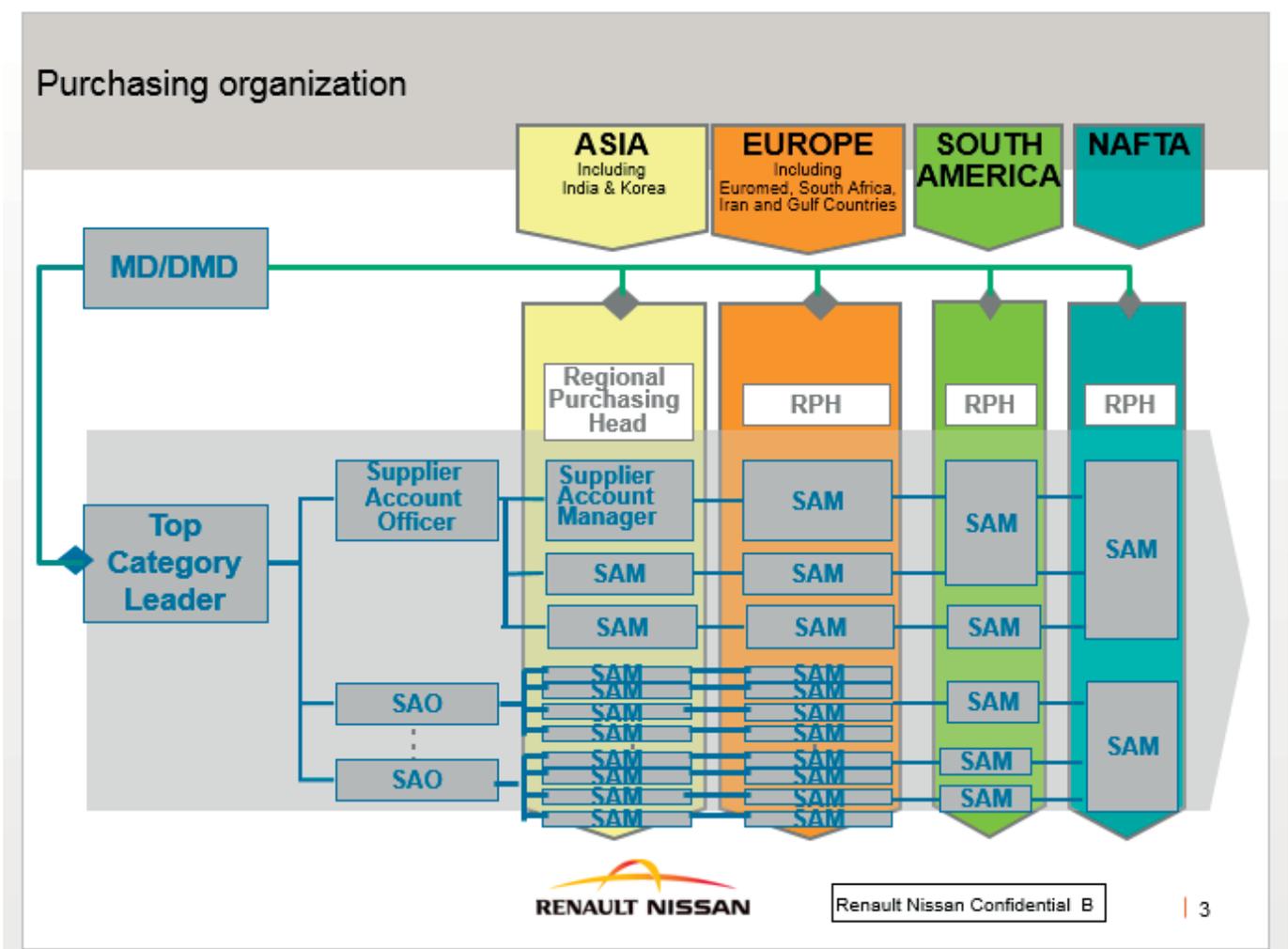
Comme toute entreprise actuelle, la stratégie du Groupe Renault implique de nouvelles finalités sociales et environnementales (RSE). L'Usine Renault Le Mans s'inscrit dans une politique environnementale par le développement durable et renouvelle chaque année sa certification ISO 14001.

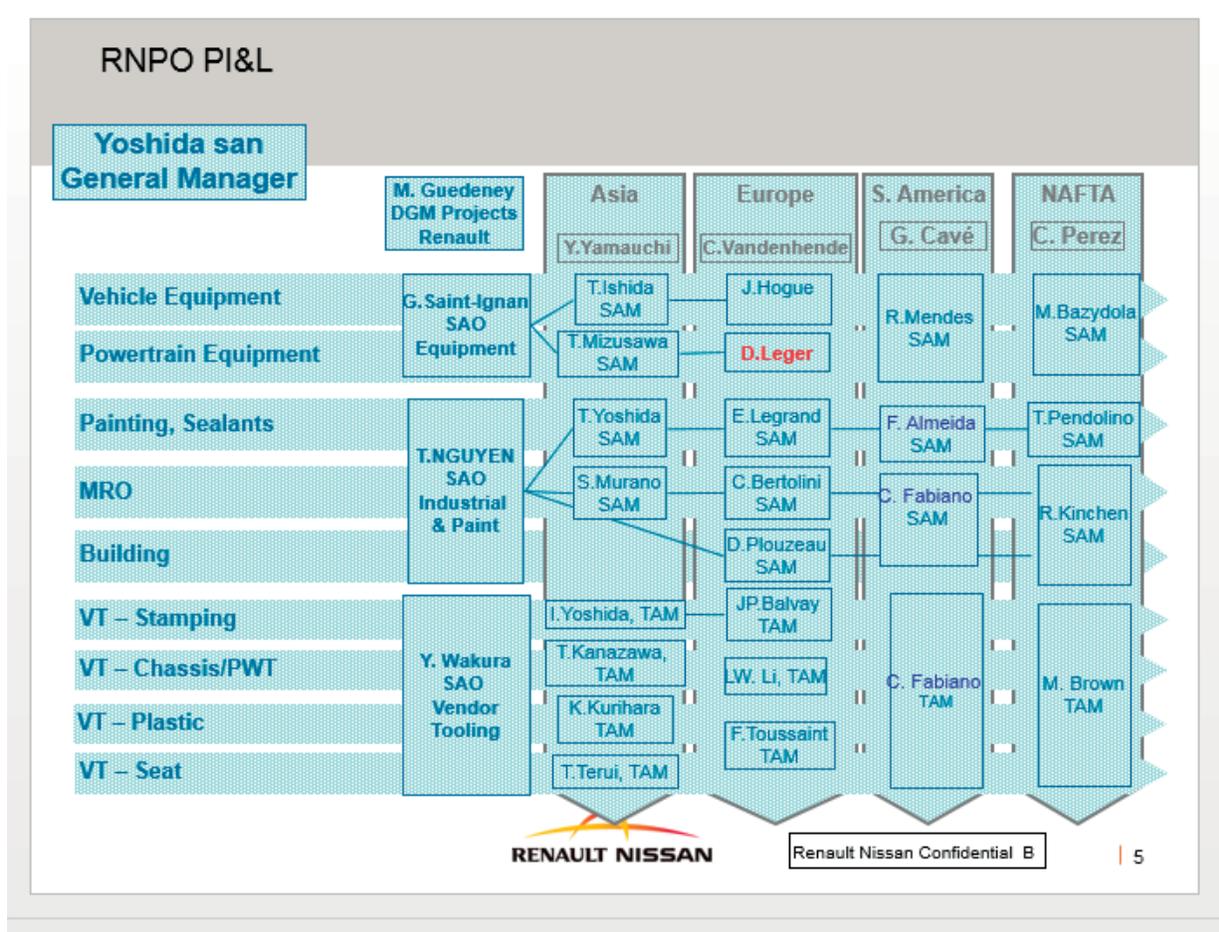
Cette présentation de l'usine permet déjà d'appréhender l'importance d'un service achat, on conçoit aisément que la réduction des coûts de fonctionnement soit un objectif important du rôle de l'acheteur.

Présentation de l'Organisation achat

4 régions d'achats (Amérique du Nord, Amérique du Sud, Europe et Asie) ont été définies pour Renault et Nissan, pour une meilleure synergie et performance entre les pays au sein de ces régions.

L'organigramme suivant expose efficacement la complexité de Renault – Nissan Purchasing Organisation, nous verrons par la suite plus en détail ce qu'est le RNPO dans la seconde partie.





Présentation Service Achat RNPO Le Mans

La direction des achats Le Mans profite d’une disposition unique car le service est proche de l’ingénierie favorisant ainsi les contacts et les prises de décisions ce qui augmente la performance de l’usine, cette ensemble combiné permet une plus grande réactivité pour les achats locaux, propre à l’entreprise. Le service achat est rattaché hiérarchiquement au Technocentre, il dépend de Renault – Nissan Purchasing Organisation mais il est rattaché administrativement à l’Usine Renault Le Mans. Le service est corporate.

		Fonctions	API	Tél.	Fax
MAJ 01/11/2015					
RENPO AXLES					
Supplier Account Manager Axles Europe					
V. MASSON 06.85.69.25.55			LEM CTC 1 16	65503	90 133
A. LEFRANCOIS		Assistante	LEM CTC 1 16	64858	90133
H. CHENET		Responsable RH	TCRGRA165	42002	
A. LECHAT		Agent Conditions de Travail	LEM OR1 1 86	64593	65094
V. MARTINEAU 06.07.57.12.58			TCR RUC 3 43	52989	
Regional Supplier Performance Manager Components for Axles					
D. PETROV		CA SERIE Tubes et Barres / Grenailage	LEM CTC 1 13	62289	90133
M. BOUTENOT		CA SERIE Brut de Forge - Usinage	LEM CTC 1 13	62892	90133
C. SEGUIN		CA SERIE Rotules / Roulements	LEM CTC 1 13	65054	90133
C. JEANNEAU		CA SERIE Brut de Fonderie - Usinage	LEM CTC 1 13	65614	90133
J. FRIQUET		CA PROJET Brut de Forge - Usinage / Brut de Fonderie - Usinage	LEM CTC 1 13	62076	90133
R. CLONA		CA PROJET	LEM CTC 1 13	62223	90133
A. CHEVESSIER		CA Nissan parts	LEM CTC 1 13	62727	90133
F. LE-LOUARNE	Basé au TCR	CA SERIE Berceaux - Trains - Assemblés / Pièces emboutissage	TCRRUC343	51586	
M. MOUTON		Apprenti	LEM CTC 1 16	64194	90133
A. BOUROIAISSE	Basé au TCR Au Mans les je + ve		TCR RUC 3 39	35916	
Regional Commodity Manager					
RENPO BIENS D'EQUIPEMENT					
Chef de Service Achat Biens d'Equipeement Châssis					
P. GARNIER			LEM CTC 1 16	65193	90133
S. DAUVERGNE		CA Usinage / Montage	LEM CTC 1 13	64941	90133
J. LAIGRE		CA Emballages durables / Moyens de contrôle / Manutique / Machines à laver	LEM CTC 1 16	62794	90133
R. GAREL		Apprenti	LEM CTC 1 16	62607	90141
M-C. DONNE		CA Pièces prototypes / Montage	LEM CTC 1 16	64108	90141
C. BOULARD		CA Soudure	LEM CTC 1 16	62573	90133
P. BRUN		C.A. Fonderie / Peinture / Emboutissage / Presses / Cintrage	LEM CTC 1 16	62812	90133
RENPO PHF / PRESTATIONS					
C. MASSE		CA Environnement / Nettoyage / Soudure / Gaz industriel	LEM CTC 1 13	64019	90141
B. DUBRAY		CA Maintenance industrielle / Chariots / Outilleurs emboutissage / Climatisation	LEM CTC 1 13	62166	90141
P. MAHE		CA Divers PHF	LEM CTC 1 13	64157	90141
U. TOGNETTY		Apprenti	LEM CTC 1 13	62059	90141
D. BERTRAND		CA Divers PHF / Prestations VILLEURBANNE	ACI VIL 1 10	04 72 43 42 26	69199
C. FLIP		CA Divers PHF (basée en Roumanie)	ROM003C180		
A. BOLOSINA		CA Divers PHF (Basée en Roumanie)	ROM003C180		
G. STOICA		CA Divers PHF (Basée en Roumanie)	ROM003C180		
M-C DONNE		CA Bâtiments / Chauffage / Toiture / Génie Civil / Transport / Protection incendie	LEM CTC 1 13	64236	90141
P. HEULOT		Progrès continu Achats PHF / Prestations			

Le service des achats est divisé en trois services correspondant aux trois types de biens et services achetés par RNPO châssis.

Les produits hors fabrication et prestations

Les produits hors fabrication (PHF) sont des produits nécessaires à la production des biens livrés par l'Usine du Mans. Il s'agit essentiellement de produit que l'on qualifie de consommables. Cela concerne donc les pièces d'usure pour machine de production et installation, les outils et petit outillage, les produits de soudure, les colles, produits chimiques, les fournitures de bureau, équipements de protections individuels, etc...)

Autre élément, on appelle prestation toute les activités qui ne sont pas liées directement à la production. C'est le cas de toutes les prestations intellectuelles (ingénierie, informatique), des travaux d'installation ou de modernisation des appareils de production, des travaux de maintenances et des prestations de services (gardiennage, restauration,...etc.).

Les biens d'équipement

Les biens d'équipement concernent les machines et installations directement liées à la production. Il s'agit donc de moyens de production (presse, machines, robots...) mais aussi installations diverses (manutention, distribution de fluide...), et même d'emballages spécifiques durables. Leurs achats sont bien souvent considérés comme des investissements.

Les pièces ouvrées à l'extérieur

Les pièces ouvrées à l'extérieur (POE) sont des biens provenant de fournisseurs extérieurs au Groupe Renault et qui rentrent dans la composition des produits finis (pédalier, carrosserie, peinture,...).

Activités durant le stage

J'ai réalisé mon stage dans le service achat PHF- prestation d'ACI le Mans en qualité d'assistant acheteur pour deux acheteurs prestation. Le but de mon travail a été d'être en relation avec les fournisseurs et les clients pour négocier et mettre en contrat l'organisation des travaux d'arrêt pour l'été 2016 de l'usine Renault au Mans.

Les sujets abordés ont été :

- L'environnement
- La maintenance
- Les pièces de rechange
- Le levage
- Le stockage
- Les frais généraux
- Et autres sous traitance pour les activités fonderie et usinage.

Ma contribution se traduit par un nombre de 110 commandes traitées entre le 4 avril 2016 et le 13 juin 2016 pour un total de 641 741,82 euros. Sur ce total c'est un chiffre d'affaire de 459 337,75 euros négociable pour arriver à un CA négocié de 441 177 euros soit une performance achat de 18 160,75 euros.

La relation client interne, s'est faite par des rencontres sur le terrain, dans leurs environnements de travail afin de mieux comprendre leurs besoins.

Dans cette première partie, j'ai présenté le groupe Renault, nous avons vu que son évolution s'est faite grâce à des « coups stratégiques » qui se sont révélés payants et dont la relation avec la fonction achat de l'entreprise est indéniable. La fonction a su trouver une place stratégique dans le développement économique de l'entreprise Renault et l'Alliance avec Nissan. Elle a su être un avantage pour l'entreprise. Ainsi, nous verrons dans la seconde partie comment améliorer l'efficacité d'une entreprise par l'intermédiaire d'un service achat ?

PARTIE II - COMMENT AMELIORER L'EFFICACITE DE L'ENTREPRISE : LA FONCTION ACHAT AU SERVICE DE LA STRATEGIE D'ENTREPRISE

Nous avons vu dans la première partie, des éléments de la stratégie de Renault pour subsister dans un marché à forte concurrence, l'action vis-à-vis de Nissan et le choix d'une stratégie du low-cost, considérée comme non viable pour les spécialistes de l'époque, pour le marché automobile. Dans ces deux cas, le paramètre en commun est le contrôle des fournisseurs.

Ainsi, dans cette partie je développerai le rôle de la fonction achat dans une entreprise. Tout d'abord je déterminerai en quoi la fonction achat devient un élément de la stratégie d'une entreprise. Quel est le rôle de l'acheteur dans l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise. Afin d'étayer mon propos, je développerai le cas de Renault Nissan Purchasing Organization.

Puis j'évoquerai certaines limites et contraintes que j'ai rencontrées. Je parlerai alors de mon expérience et de l'importance du savoir et compétences qui sont nécessaires à la compréhension d'un environnement spécifique, dans mon cas la compréhension du savoir et savoir-faire propre à la fonderie, l'usinage. Il n'est pas inné de comprendre ce qu'est « l'intégration de cinq robots ABB IRB6700 sur cellules Grob cinq et huit ».

Stratégie et fonction achat

Pour me permettre d'argumenter mon propos sur le rôle de la fonction achat dans la stratégie de l'entreprise, je m'appuierai sur le texte académique « Lorsque la fonction achat devient stratégique, de l'éclairage théorique à la mise en pratique ».

Tout l'intérêt pour moi sera de baser la pratique sur un organisme du groupe Renault Nissan qui explique et montre tout l'intérêt de la fonction achat dans la stratégie de l'entreprise et dans le fait qu'elle en améliore son efficacité. Il s'agit ici de montrer le rôle du RNPO, c'est-à-dire le Renault Nissan Purchasing Organization.

La fonction achat a longtemps été considérée comme une fonction support, un simple approvisionneur, l'entreprise ne créant de la valeur ajoutée que par sa simple capacité à générer une production répondant à la demande.

La fonction achat était rattachée à la production, elle ne disposait que d'un simple rôle administratif, c'est après les chocs pétroliers et la redéfinition de l'économie de marché (la demande évolue, la concurrence se fait plus forte) que les préoccupations de l'entreprise ont évolué, d'où un changement des rôles clés dans l'entreprise, le rôle des gestionnaires dans l'entreprise prend de l'ampleur, par exemple avec l'essor de la fonction Ressources Humaines et maintenant c'est au tour de la fonction achat de prendre toute son importance.

L'article, me servant de référence pour appuyer mon argumentation sur le rôle stratégique de la fonction achat, mentionne les travaux de Barreyre qui très tôt a mis en lumière l'intérêt des Achats dans l'entreprise.

Ces constats sont les suivants, il identifie ainsi une contribution en amont de la décision stratégique, cela vise l'offre de produit et services, c'est-à-dire un rôle de superviseur quant à l'innovation et un rôle de sécurisation lorsque le fournisseur contribue effectivement à l'offre ou bien dans les projets de développement de l'entreprise, il a ici un rôle d'informateur technico-économique et de gestionnaire des risques associés. Pour finir Barreyre évoque sa

participation à la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie en activant le réseau de partenaires nécessaire à sa réalisation.

Les achats permettent donc une facilitation de la mise en place de la stratégie de l'entreprise en permettant une meilleure gestion des coûts.

Le pouvoir de négociation du fournisseur, l'une des cinq forces de Porter (1985) a une influence sur le positionnement concurrentiel de l'entreprise, cela représente un poids pour l'entreprise d'autant plus que les entreprises ont tendance à l'heure actuelle à effectuer un recentrage de leur activité sur leur cœur de métier et accélérant le processus d'externalisation. Je suis même tenter de dire que la question n'est plus « make or buy ? » mais « buy by who ? », on comprend aisément le rôle de la fonction achat qui devient alors important dans la maîtrise de la chaîne de valeur de l'entreprise.

Sous-traitance et avantage concurrentiel : Un impossible mariage ?

Avec les changements de dynamiques des marchés, l'entreprise est incitée à sous-traiter ses activités non-clé, la fonction achat devient alors un atout pour la gestion et la coordination de ces activités mais les auteurs comme Prahalad et Hamel (1990) minimisent le rôle des acheteurs : « la compétence qui servira à fonder la prochaine génération de produits compétitifs de l'entreprise ne peut être obtenue par externalisation ou sous-traitance. »

De ce constat-là, il est vrai que la fonction achat perd de sa superbe sur le plan de la stratégie, et pourtant l'alliance Renault Nissan a mis en place le RNPO, véritable outil de création de synergie alors que des auteurs comme Barney (1991) porte un jugement sans appel sur la portée stratégique de la fonction Achat : « il est clair qu'une entreprise ne peut espérer « acheter » un avantage concurrentiel soutenable sur un marché ouvert mais devra plutôt le construire grâce à l'utilisation des ressources rares, imparfaitement imitables et non substituables déjà détenues par l'entreprise ». Son propos est tranchant, la fonction achat a un simple rôle de traitement de tâches opérationnelles.

Mais alors pourquoi la création du RNPO ? L'entreprise a-t-elle ignoré les propos de Barney : certainement et à juste titre.

Ainsi, d'autres auteurs ont mis en lumière l'intérêt de la fonction achat avec une mise en avant de la « compétence relationnelle ».

Dyer et Hatch (2006) ont exploré l'impact des spécificités « relationnelles » sur la performance en termes de qualité pour des fournisseurs travaillant avec différents constructeurs automobiles. Leur conclusion est que des écarts significatifs qui sont observés au sortir des mêmes chaînes de production semblent attester de l'impact des pratiques singulières de transfert de connaissances entre client et fournisseur sur la performance obtenue dans la relation. Ces propos de l'article « lorsque la fonction achats devient stratégique » nous montre bien que la création d'une relation entre l'entreprise et les fournisseurs permettent d'améliorer l'efficacité de l'entreprise en optimisant le processus de production.

Une autre étude est explicitée dans l'article, il s'agit d'une étude menée par Mesquita et al. en 2008 qui relève chez les fournisseurs l'existence d'apprentissages non redéployables hors des relations spécifiques établies avec certains de leurs clients.

Cela prouve bien que la fonction achat dispose d'un rôle majeur dans la construction de ce que les auteurs appellent la rente relationnelle qui peut être définie comme la part de valeur ajoutée provenant de la qualité des coordinations établies entre les acteurs de la relation client/fournisseur (Asanuma, 1989).

Donc si l'entreprise est capable de mettre en place les bonnes relations de travail avec ses fournisseurs, cela permet à l'entreprise de profiter d'une réduction des coûts fixes, réduisant le montant des activités hors cœur de métier, libérant ainsi des ressources pour consolider son savoir-faire qui concerne son cœur de métier. Mais cela permet aussi l'accès à de nouvelles compétences qui seront un atout pour l'entreprise.

Comment construire un avantage concurrentiel par la fonction achat ?

Pour qu'une entreprise soit compétitive, qu'elle se démarque de ses concurrents, elle doit développer un avantage concurrentiel, or pour que cet avantage soit véritablement l'atout de l'entreprise, il faut qu'il soit significatif, durable et défendable.

Pour définir les éléments permettant la construction d'un avantage concurrentiel par les achats, l'article « lorsque la fonction devient stratégique » s'appuie dans un premier temps sur les travaux de Cox (1996) qui met en avant deux éléments importants :

- Fuir le repli sur soi :

Cela signifie que l'acheteur ne peut agir seul, l'avantage stratégique ne se construit pas par le seul fait de l'acheteur, il ne faut pas s'éloigner des autres parties prenantes de l'entreprise afin de pouvoir réellement agir sur la valeur de l'offre. Il s'agit d'éviter que la fonction achat ne se retrouve cantonnée à des objectifs de court terme. Il est bien évidemment un moyen de réduction des coûts et permet l'amélioration des marges mais il serait réducteur de le laisser cantonner à ce simple rôle freinant ainsi les possibilités stratégiques que la fonction Achat peut apporter à l'entreprise. Le court terme aurait tendance à prendre le pas sur une vision à long terme du fait d'intérêt divergeant entre les actionnaires qui n'ont qu'un intérêt de profit (court terme) et l'entreprise dans sa globalité (long terme). La direction achat doit alors développer un réseau stratégique, c'est-à-dire des sponsors capables d'appuyer ses orientations le moment venu, propos développés par Ibarra et Hunter (2007) cela sera d'autant plus facile si la Direction des achats est présente au comité exécutif de l'entreprise.

- Rechercher l'alignement stratégique :

Cela signifie qu'il n'existe pas de bonne ou mauvaise stratégie achat, la stratégie qui est mise en place par l'entreprise repose sur des caractéristiques intrinsèques au marché où l'entreprise est présente, l'entreprise doit être au fait des règles du jeu concurrentiel qui régissent son marché, cela afin d'être capable d'apporter une réponse proactive à la recherche d'avantage concurrentiel. Dans un second temps cela signifie que la stratégie dépend des caractéristiques

intrinsèques à l'entreprise, de par son histoire propre, l'entreprise dispose de ressources propres à elle-même qui pourront être exploitées de manière différentes afin d'aider à accompagner le développement de la stratégie de l'entreprise.

A ces deux conseils mis en lumière par les travaux de Cox, les auteurs de l'article ajoutent trois autres conseils pour permettre la construction d'un avantage concurrentiel par les Achats.

- Identifier et développer des fournisseurs inaccessibles aux concurrents.

Du fait d'une globalisation des marchés qui s'est accrue et qui maintenant est la norme, la protection des ressources est plus compliquée. À cela, s'ajoute la pression toujours plus forte sur la réduction des coûts du fait de l'évolution des conditions sur le marché, la forte concurrence pousse à la mutualisation des ressources externes afin de réaliser des économies d'échelle et de champ. De ce fait, les fonctions achats perdent l'opportunité de peser de façon réelle sur l'avantage concurrentielle soutenable. Il s'agit du problème le plus marquant de la fonction achat, la dichotomie de la relation entre l'entreprise et le fournisseur, on a d'un côté le désir de mobilité qui pousse à refuser l'investissement spécifique dans une relation, par exemple chez Renault, la règle générale veut que le taux d'engagement n'excède pas 30 % du chiffre d'affaires, et de l'autre côté la recherche d'exclusivité qui seule permet de fournir à l'entreprise une valeur ajoutée inimitable. Dans tous les cas il sera bien évidemment difficile d'obtenir une exclusivité.

- Verrouiller l'accès à des ressources procurant un avantage concurrentiel soutenable :

Cela signifie qu'inciter le fournisseur à travailler pour l'entreprise acheteuse, il s'agit de développer un statut de « client privilégié » en permettant au fournisseur de progresser dans le cadre par exemple de programmes de développement initiés par le client. Comme nous l'explique les auteurs de l'article « lorsque la fonction devient stratégique », il s'agit de permettre le développement de ressources de la part des fournisseurs et dont l'entreprise sera la seule à pouvoir l'utiliser, ce qui est ingénieux car si je comprends bien le principe cela nous permet de bénéficier de ressources difficilement imitables tout en gardant un contrôle des coûts vu que c'est l'entreprise sous-traitante qui doit gérer l'ensemble des coûts de production. Comme l'indique Shapiro (1986) qui suggérait « que travailler avec les fournisseurs dans le processus de

conception était une voie particulièrement propice à l'obtention d'une rente spécifique avec un fournisseur. Le co-développement permet la mise en place de solution originale donc difficilement imitable et faisant appel à des ressources spécifiques, qui donc permettent le développement d'un avantage concurrentiel : d'où l'intérêt d'une bonne gestion des fournisseurs, l'une des missions de la fonction achat.

- Acheter d'une façon difficilement imitable :

Dernier élément qui explique comment construire un avantage concurrentiel basé sur la fonction achat. Il s'agit de capitaliser sur les compétences internes à la fonction, il faut être capable de mettre en place des procédures et méthodes d'achats singulières qui démarquent durablement des concurrents. Pour moi c'est le point qui démontre de la complexité de la fonction achat, car cela repose sur la capacité des acheteurs à faire évoluer leurs méthodes d'achats et dépend fortement de la culture interne de l'entreprise.

Maintenant nous verrons comment le RNPO est un véritable outil stratégique de l'Alliance Renault Nissan. Qu'il est possible d'améliorer l'efficacité de l'entreprise par l'optimisation de la fonction achat au sein d'une entreprise.

Par la suite nous verrons comment l'acheteur en lui-même, de par son action contribue à l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise, nous parlerons à cette occasion de l'importance de la relation entre client interne et acheteur mais aussi entre acheteur et fournisseur montrant encore plus l'importance de la gestion de la relation entre les différents acteurs.

Renault Nissan Purchasing Organization un atout pour la stratégie de l'Alliance ?

Les Achats portent la responsabilité d'acheter les pièces, prestations et biens d'équipement nécessaires à l'activité de l'Alliance dans le monde entier. Ils assurent les approvisionnements de toutes les usines de l'Alliance avec le support d'un panel de fournisseurs (en commun) compétitifs en qualité, coût et délai. Ils soutiennent la croissance de l'Alliance à l'international en accompagnant la localisation des approvisionnements. Enfin, ils contribuent aussi à l'amélioration de l'image de marque via la qualité et l'innovation et la Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

Les achats sont mandatés pour choisir les fournisseurs. Le choix d'un fournisseur engage juridiquement l'entreprise car elle prend un engagement vis – à – vis de celui-ci sur un business. Les Achats ont la responsabilité d'évaluer et d'assumer les éventuels risques lors du choix d'un fournisseur. Ainsi, les fournisseurs sont signataires des « Conditions Générales d'Achats », condition fortement recommandé pour l'entrée dans le panel fournisseur.

Une équipe Stratégie RNPO unique assure la cohérence des Achats avec les orientations stratégiques de l'Alliance. Son rôle consiste à :

- Challenger les organisations convergées pour identifier toutes les sources de synergies au sein de l'Alliance.
- Établir des cibles ambitieuses grâce à un benchmarking interne et externe.
- Gérer les processus de gestion des panels fournisseurs, la stratégie des métiers Achats et les programmes de partenariat au service de l'efficacité technique et économique des GSFA (Groupe Stratégie Fonctions Amont).
- Optimiser la performance globale des Achats grâce à des processus robustes et communs dans toutes les Régions.
- Conduire les accords avec ses partenaires (Daimler, DRAC...) qui représentent déjà 10 % de la masse d'Achats de RNPO.

- Couvrant toutes les entités et les sites dans le monde, l'équipe Stratégie RNPO agit en interface avec toutes les fonctions de l'Alliance.

L'Evolution de Renault Nissan Purchasing organisation à travers le temps.

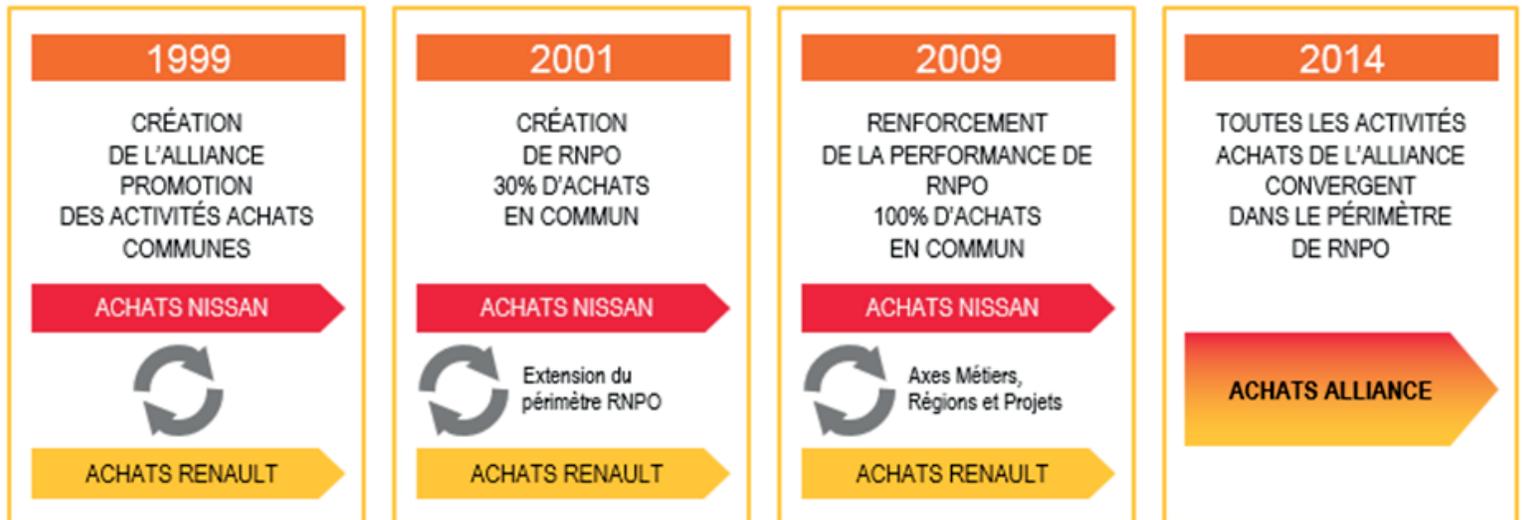


Figure 2 Evolution du Périmètre Achat dans l'Alliance

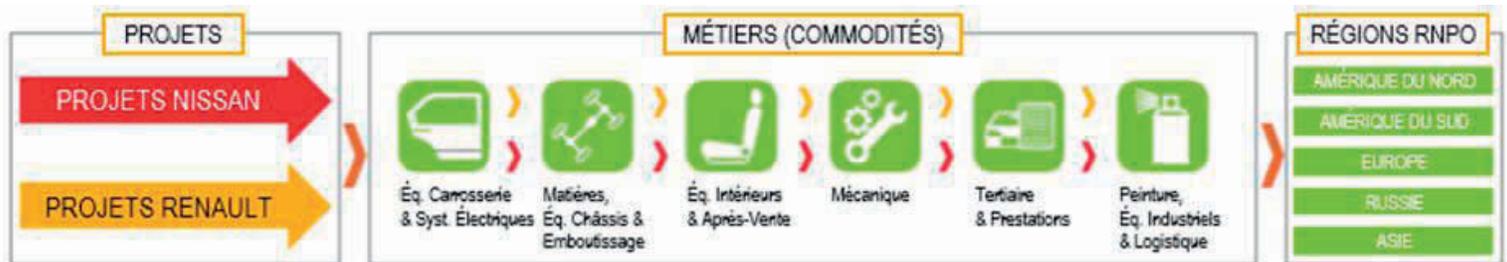


Figure 3 Evolution de la convergence RNPO

La convergence des services Achats, a permis aux deux entreprises de l'Alliance Renault et Nissan de gagner en efficacité en mettant en place des plans de convergence, ce qui a eu pour résultat la création de synergies améliorant grandement la rentabilité des deux entreprises, car par exemple en 2014, l'ensemble des synergies amenées par la convergence a atteint 3,8 milliards d'Euros.

La fonction au cœur de l'Alliance

La fonction achat est la pierre angulaire de la mise en place de l'Alliance Renault Nissan, c'est par les achats que la convergence a débuté entre les deux entreprises. De plus, la fonction a une représentativité au sein du conseil exécutif de Renault. Il s'agit véritablement d'une force pour l'entreprise qui lui permet de rester compétitif dans un univers fortement concurrentiel. La fonction achat n'est pas « externe » aux autres fonctions, elle s'associe aux autres fonctions ce qui permet la mise en place d'une organisation efficace.

Groupe Stratégie Fonction Amont

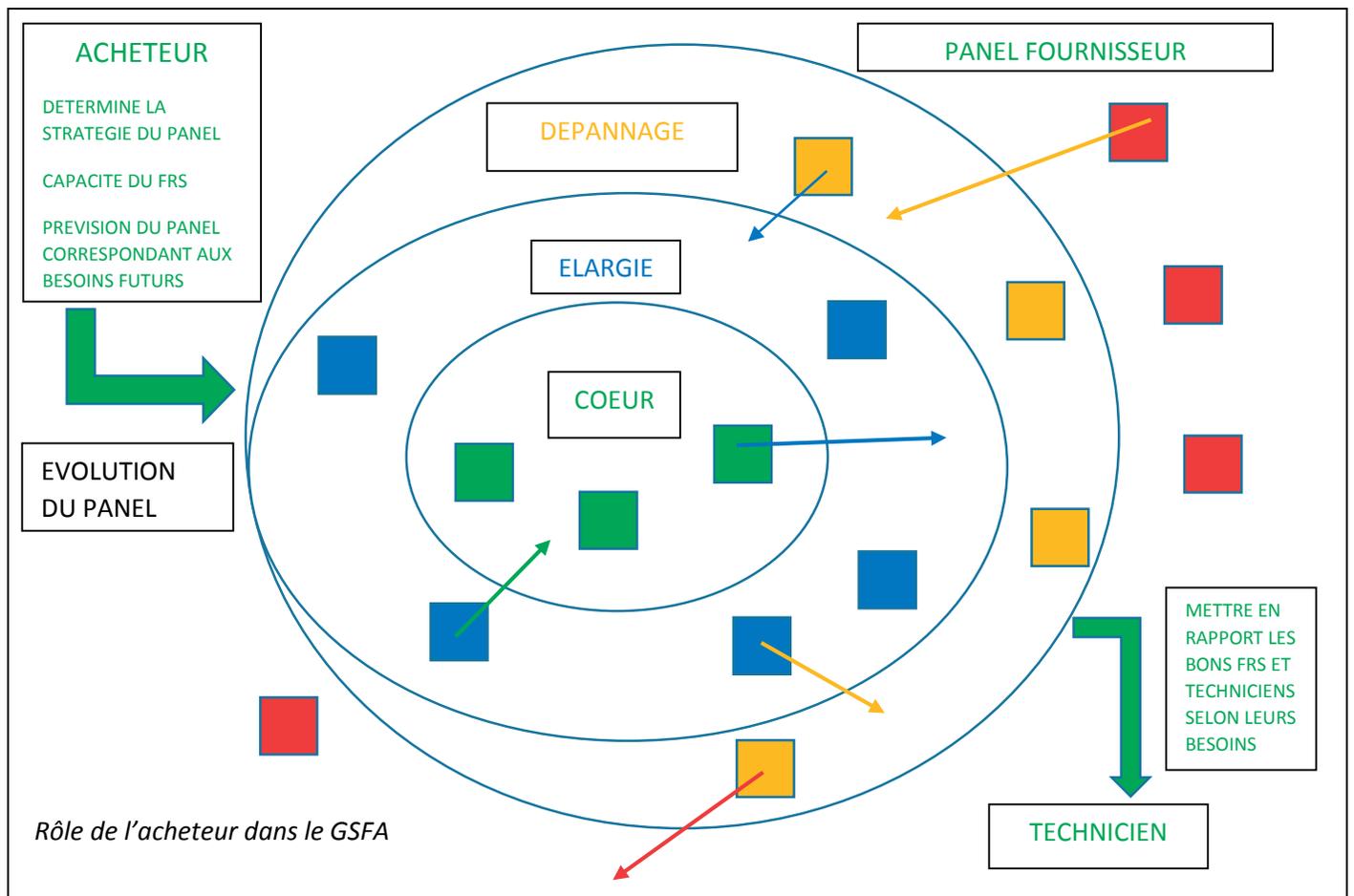
Un Groupe Stratégie Fonctions Amont (GSFA) est un groupe de concertation et de décision transverse aux projets et ouvert sur les fournisseurs qui, pour un système / fonction :

- Définit la stratégie métier RENAULT
- Assure la veille et la capitalisation des expériences sur les projets
- Détecte et pilote les innovations
- Constitue et fait évoluer le panel des fournisseurs mondiaux :
 - Identifier et développer des fournisseurs inaccessibles aux concurrents
 - Verrouiller l'accès à des ressources procurant un avantage concurrentiel soutenable
 - Acheter de façon difficilement imitable
- Prépare les projets.

Un GSFA permet de déterminer la stratégie à appliquer à un panel de fournisseurs, savoir si ses capacités techniques correspondent aux besoins futurs de l'entreprise.

Exemple pour les achats d'équipement industriels, le rôle des achats est d'accélérer le dialogue interne pour la standardisation. C'est-à-dire que la responsabilité des achats est d'appuyer la mise en place de stratégies techniques uniques et faciliter la convergence des besoins des

ingénieries et fabrication des partenaires. Lorsque l'Alliance souhaite adopter une nouvelle technologie innovante et l'appliquer en grande série, cela exige alors un process et des outillages spécifiques qui n'ont été développés jusqu'ici que sur des petites séries ou pour des prototypes. On ne peut pas dire qu'il existe de process industriel clés en main pour cette nouvelle technologie. De plus à l'heure actuelle, l'orientation produit et process des ingénieries Renault et Nissan résultant chacune de leurs expériences peuvent différer même si elles sont en cours de convergence, il existe encore des différences. D'où l'intervention des Achats qui a permis de faire accepter une définition technique et un process uniques pour cette nouvelle technologie permettant de mettre en commun les outillages et les fournisseurs tout en respectant les cahiers des charges et spécificités de Renault et Nissan, par le fait par exemple de partage des expériences de chacun.



La mise en place de RNPO a permis aux deux entreprises de profiter d'un effet d'expérience, les bonnes méthodes de la firme japonaise sont appliquées en Europe et inversement les bonnes pratiques du groupe Renault sont appliquées au Japon, les achats profitent d'un panel élargi amenant ainsi plus de compétences permettant de répondre plus facilement aux nouveaux besoins de l'ingénierie, de profiter de fournisseurs inexistant dans les sphères de chacune des deux entreprises. Ainsi, Renault peut par exemple faire appel à un fournisseur inconnu en Europe mais qui est connu par Nissan et ainsi profiter de l'invisibilité de l'entreprise pour construire un partenariat et amené de nouvelles compétences dans le panel fournisseur de l'entreprise.

Le Rôle de l'acheteur dans l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise

Qu'est-ce qu'un acheteur ?

Nous avons vu dans le point d'avant tout l'intérêt de la fonction dans la stratégie de l'entreprise, maintenant nous parlerons de l'acheteur en lui-même.

Il est évident que même si le but de ce rapport n'est pas de faire la redite d'un livre de fonction achat, je pense qu'il est tout de même nécessaire de faire un point sur le rôle d'un acheteur, cela nous permettra d'entrevoir en quoi il permet d'améliorer l'efficacité d'une organisation.

Le rôle de l'acheteur fluctue en fonction de la nature de son environnement, son rôle sera différent selon qu'il est dans l'automobile ou dans un autre secteur d'activité.

Pour étayer mon propos sur le rôle de l'acheteur, je m'appuierai sur le texte académique suivant : « De la gestion des fournisseurs au management des clients internes⁷ », si je choisis ce texte c'est qu'il me permet de préciser ma pensée sur le rôle de l'acheteur dans une organisation. J'essaierai bien évidemment d'apporter aussi ma propre critique du fait de mon expérience chez RNPO. Ce texte aura l'avantage de clarifier mon propos. Il est parfois difficile d'expliquer les choses et ce texte est donc un excellent support à mon argumentaire sur ce que je pense être essentiel à tout acheteur, c'est à dire avoir le sens du relationnel.

Cet article met en lumière l'ambivalence des rôles de l'acheteur, entre celui de représentant du fournisseur vis-à-vis de l'entreprise, d'une part, et celui de représentant de l'entreprise vis-à-vis des fournisseurs, d'autre part. Cette prise en compte est importante car pour ma part, je ne dois pas seulement faire des négociations, je dois m'assurer que l'offre que l'on reçoit correspond effectivement bien aux attentes du client interne (validation de l'offre par le technicien avec par exemple la rédaction d'un comparatif technique) mais tout en gardant à l'esprit le fait de savoir si l'offre que le fournisseur me propose est au meilleur prix.

Les rôles de l'Acheteur

Si pour l'instant on en revient à la définition des rôles selon Kraljic, on constate que le déploiement d'une stratégie d'achat nécessite des acheteurs qualifiés. On distingue alors quatre catégories d'acheteur selon la complexité des achats et du marché fournisseurs.

- L'acquéreur
- Le négociateur
- Le technicien

⁷ Bichon Arnaud, Merminod Nathalie, Kamann Dirk-Jan, « Nouveaux rôles et profils de compétences des acheteurs. De la gestion des fournisseurs au management des clients internes », Revue française de gestion 6/2010 (n° 205), p. 139-155

- Le stratège

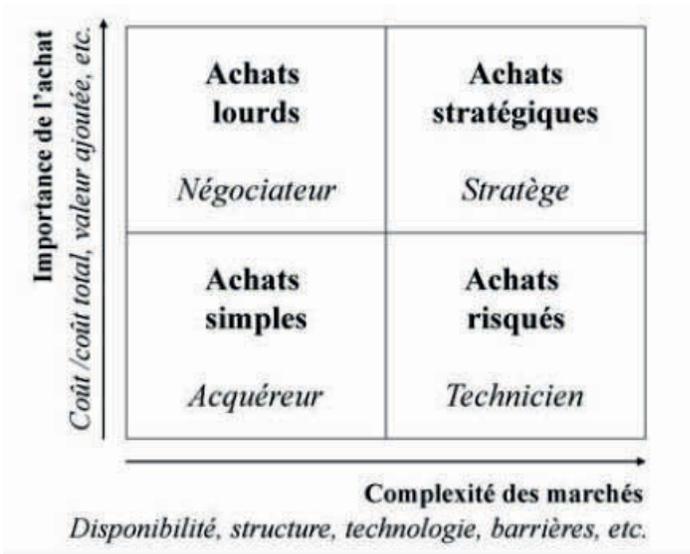


Figure 4 Matrice des rôles de l'acheteur

Le rôle de l'acquéreur

Dans ce rôle ci, l'acheteur a pour principale mission l'acquisition des biens demandés par les Clients internes, l'acheteur accompagne les salariés dans leurs demandes d'achats, suivi et gestion des problèmes courants avec les fournisseurs. Il s'agit d'achats nécessitant seulement la maîtrise des activités opérationnelles de l'acte d'achat.

Comme l'exprime Cavinato (1987), il désigne par technique d'achats (la maîtrise des aspects contractuels et de l'outil informatique) l'ensemble des compétences nécessaires au rôle de l'acquéreur.

Dans le cas de Renault, les commandes réalisées par un acheteur pouvant se définir par le rôle d'acquéreur sont plus pluridisciplinaires, je pense notamment au service PHF/Prestation, qui doit, entre autres, traité ces achats simples.

Ces achats simples sont très transversales, ils couvrent des domaines techniques très différents de la commande de pièces mécaniques ou électriques à des commandes de prestations

intellectuelles ou de frais généraux, ils couvrent aussi tous les secteurs de l'entreprise de la mécano-soudure à la fonderie par exemple.

Le rôle de l'acquéreur est dévolu à des achats simples mais il serait dangereux de considérer comme négligeable un tel rôle car ces achats sont liés au fonctionnement général de l'entreprise. Par exemple avant que l'entreprise se mette à produire la moindre pièce, il faut d'ors et déjà veiller à l'état général de l'infrastructure puis par la suite l'ensemble des achats afférents à la maintenance de l'outil industriel ainsi que les frais généraux (eau, gaz, électricité,...etc.)

Le rôle du négociateur

Son rôle est dévolu aux achats lourds, comme pour l'acquéreur, il a des activités opérationnelles mais qui débutent plus en amont dans l'acte d'achat, il s'agit de définir les besoins même si je constate que cette étape est surtout du fait du technicien dans l'élaboration du cahier des charges techniques, mais ce qui est le plus important dans ce rôle est l'analyse et la récolte de données concernant le marché des fournisseurs, la rédaction et la gestion des appels d'offres, de la mise en concurrence des fournisseurs (importance de la gestion du panel). L'acheteur mobilise des compétences de négociation afin d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix.

Le rôle du technicien

Le technicien, en plus de disposer de compétences propre à un gestionnaire, dispose d'un savoir, de compétences techniques sur la catégorie du produit acheté, du fait de la complexité de l'achat. Comme nous l'indique l'article dans ce rôle-là, l'acheteur doit posséder la capacité d'appréhender la complexité du marché des fournisseurs. Il analyse et traite un problème technique, il est capable d'identifier les risques et de déterminer les fournisseurs qui sont capables de répondre aux besoins de l'entreprise. Mais cette compréhension de l'offre technique peut avoir une limite, est que l'acheteur risque de rentrer dans le jeu du fournisseur et de comprendre ses arguments et donc de ne plus jouer son rôle d'acheteur.

Le rôle de stratège

Ce rôle va bien au-delà de l'ensemble des rôles précités, l'acheteur est capable d'orienter ses actions selon la stratégie de l'entreprise. Il trouve de nouvelles solutions pour répondre aux besoins futurs de l'entreprise. On cherche en permanence une proposition qui crée une différence par la recherche de nouvelles solutions, de nouvelles technologies. C'est à travers ce rôle-là que l'acheteur trouve sa place dans les GSFA⁸.

Ces quatre rôles définissent ce qu'est un acheteur, un acteur de la stratégie de l'entreprise, capable de mobiliser des compétences techniques et de gestion afin de pouvoir répondre à la demande interne, détermine ce qui est le bon prix pour une prestation donnée, il ne s'agit pas d'appliquer une politique de prix agressive, rendant les futures transactions, avec le fournisseur, difficiles et coupant net l'entreprise de fournisseurs capables de lui assurer un travail efficace. Nous verrons dans les prochains points, les dimensions importantes que sont la gestion des fournisseurs mais aussi des clients internes.

Gestion de la relation avec les fournisseurs et clients internes

Maintenant que nous avons défini ce qu'est un acheteur, je veux aller plus loin et l'article cité en début de partie me permet d'argumenter sur un point essentiel pour un acheteur, la gestion de la relation avec les clients internes et les fournisseurs.

La relation avec le fournisseur

Un acheteur selon la complexité des achats qu'il doit traiter, il y'a deux constantes, sa relation avec le client interne, il répond à ces besoins, et sa relation avec le fournisseur, il doit négocier les meilleurs prix, les meilleurs délais et créer une relation sur le long terme tout en

⁸ Groupe Stratégie Fonctions Amont

évitant une trop grande dépendance vis-à-vis de celui-ci, « soyons amis mais pas les meilleurs tout de même. »

Que fait un acheteur ? Il répond à la demande, au besoin du client interne. Son rôle est d'acheter ce qui est nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation, que ce soit sur le plan de la production même de l'entreprise ou bien sur ce qui permet la bonne gestion et bonne tenue de l'entreprise, je pense par exemple à tout ce qui se rapporte aux frais généraux.

Vous n'avez pas commencé à produire que déjà les frais s'accumulent. Pour que l'organisation puisse fonctionner correctement, on achète ce qui est nécessaire mais avec l'évolution, le changement des dynamiques économiques. Il faut maintenant mettre en place des stratégies de production, faire appel au marketing par exemple, autre exemple, les ressources humaines sont devenues à leur tour un atout stratégique, une nécessité dans la réussite d'une entreprise.

Maintenant, c'est au tour de l'acheteur de devenir un atout pour l'entreprise. Quand je dis cela, je pense tout de suite aux cinq forces de Porter, et notamment au pouvoir de négociation des fournisseurs. Maintenant, chaque entreprise se pose la question suivante, qu'elle est l'impact des fournisseurs sur ma productivité. Car dans une économie où la tendance actuelle est au recentrage sur son cœur de métier et où le recours à l'externalisation devient un principe, savoir gérer ses connections avec les fournisseurs, est nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.

Comme je l'ai évoqué dans ma première partie sur mes activités durant le stage, je suis au secteur PHF/Prestation, mon rôle n'est pas d'acheter des machines pour le processus de fabrication mais d'effectuer des commandes pour le maintien en état, la réparation de l'appareil de production et de l'ensemble des infrastructures.

Par exemple, prenons le département fonderie de l'usine Renault du Mans, il possède le personnel pour l'utilisation des machines et la maintenance courante mais l'entretien des machines est géré par des entreprises externes. L'usine Renault a les compétences pour la maintenance ou les réparations, mais il fait également appel à des prestataires externes qui

agissent sur demande pour des domaines spécifiques (exemple des prestations de lavages qui nécessitent un matériel particulier et des compétences spécifiques). Ces prestataires sont en relation avec des responsables de maintenance qui leur indiquent leurs problématiques techniques, le résultat étant de fiabiliser le moyen de production.

Dans un cas de figure pareil, il est difficile de concevoir en quoi l'acheteur peut être utile. Pourtant l'acheteur a toute son importance dans le processus. On conçoit aisément que le pouvoir de négociation du fournisseur est fort, il possède les compétences et son action est nécessaire au bon fonctionnement du processus de fabrication. Mais cela ne veut pas dire que toute négociation est impossible.

Ainsi ce qui est important pour un acheteur c'est sa capacité à créer des relations sur le long terme. Le prestataire doit être au service de la réussite de Renault car cela signifie qu'il pérennise son activité pour Renault et pour l'acheteur c'est le moyen de bénéficier d'un bon rapport qualité – prix.

Le rôle de l'acheteur est tout de même de pouvoir faire jouer au maximum la concurrence afin de réaliser ses objectifs, le prestataire lui a tout intérêt à être seul pour pouvoir imposer ses prix. Soyons honnêtes, cette situation est difficilement concevable, car il se peut que le fournisseur soit le seul à pouvoir répondre à la demande. Mais cette situation ne sera jamais un absolu. D'où la mise en place d'un jeu de relations entre l'acheteur et le fournisseur. Il s'agit simplement d'être réaliste, la gestion comme dans les livres est parfois difficilement concevable, car elle omet parfois une variable importante, la capacité des personnes. Chaque individu possède un caractère différent, la rationalité du comportement d'un individu n'existe que pour les équations des économistes.

Ce qui fait que la fonction achat est un moyen d'optimisation de l'efficacité d'une entreprise repose tout simplement sur la capacité des acheteurs à créer des relations collaboratives avec les fournisseurs. Pour ma part ce stage a été très intéressant sur ce point, j'avais je pense une vision trop rigoriste : le fournisseur travaillant pour son compte seulement. Je négligeais la portée plus « marketing » de la réalisation de son travail qui lui permet de

simplement, par exemple, de se faire de la publicité. Je gardais une vision purement conflictuelle entre l'acheteur qui veut imposer purement et simplement son prix et le fournisseur qui ne trouve dans la réalisation des travaux, de la prestation qu'un aspect purement financier.

Exemple de gestion de la relation fournisseur : interview Mme MASSE Caroline, Acheteur Prestation.

Comment définirais-tu ta relation avec les fournisseurs de ton panel ?

Il m'a fallu plusieurs années afin d'établir une relation de confiance avec la majorité des prestataires et fournisseurs de mon panel. Au fil des commandes, j'ai appris à les connaître pour mieux les proposer sur de nouvelles prestations à mes clients.

As-tu un exemple de mise en place de contrat « de confiance » avec un des prestataires ? Et sur quel domaine d'activité ?

En 2014, nous avons un gros souci de mono sourcing sur de l'approvisionnement de glace carbonique pour notre département fonderie. Le fournisseur en place depuis plusieurs années (presque 7 ans) ne nous apportait plus de satisfaction (problème logistique, de qualité de produit., pas de maintenance sur le matériel..) et surtout des prix toujours à la hausse avec une prestation qui se dégradait.

Il nous fallait trouver une solution. Dans mon panel, il a un acteur essentiel pour la fonderie. Je lui ai donc proposé de reprendre cette prestation.

Ce prestataire avait-il les domaines de compétences dans la cryogénie ?

Et bien non ! Après lui avoir expliqué techniquement ce qu'était la cryogénie, je l'ai orienté et mis en relation avec le producteur Gazier du site ACI Le Mans. Un expert est venu en complément d'ACI faire une étude de faisabilité technique chez lui.

Ensuite, nous avons attendu l'étude économique, puisque toute l'installation de production de glace est investie par le prestataire.

Economiquement tu te retrouves alors avec un mono sourcing ?

En quelque sorte, mais ici nous l'avons choisi ensemble : ACI, Le prestataire et notre partenaire gazier.

Les prix de revient ont été travaillés conjointement de façon à ce que le prestataire puisse rentabiliser son investissement (le prix du CO2 a été négocié par ACI pour le prestataire).

Idem de notre côté, nous baissons nos prix d'achat de glace. Nous résolvons nos problématiques logistiques : avec un prestataire très proche du site. Nous augmentons notre productivité : avec la mise en place de matériel neuf et plus performant et surtout de la glace fraîche chaque jour.

Contractuellement : quels sont les engagements d'ACI envers ce prestataire ?

Bien entendu, nous ne pouvons pas faire investir plusieurs dizaines de milliers d'euros à un prestataire et le laisser tomber ensuite.

Nous avons fait un contrat d'exclusivité pour un minimum de 5 ans. Par contre à lui de développer ce marché localement dans les 3 ans pour que nous puissions bénéficier d'une productivité commerciale.

Quels sont les résultats de cette confiance aujourd'hui ?

La mise en place s'est très bien passée, chacun des acteurs, aussi bien les opérateurs de fonderie que le prestataire, ont travaillé ensemble afin d'étalonner le niveau correct de la prestation attendue.

À aujourd'hui, chacun des protagonistes sont contents de cette collaboration. Elle est restée stable et de bonne qualité. Je pense qu'avec les cadences de production prévues en fonderie ces prochaines années cette prestation sera amenée à évoluer. Et notre choix ne sera que plus judicieux.

Ce type de contrat peut se réaliser avec tous les panels ?

Un acheteur qui connaît très bien son panel et la motivation de ses représentants peut entreprendre ce type de collaboration.

Mais toute bonne réalisation ne peut voir le jour sans la volonté humaine des acteurs.

Relation avec le client interne

Maintenant, nous évoquerons l'importance de la relation avec le client interne. Pour cela afin d'étayer mon argumentaire et justifier de l'importance de cette relation, je m'appuierai sur le point deux de l'article « De la gestion des fournisseurs au management des clients internes » qui s'intitule « les effets liés à la complexité et à l'élargissement du périmètre d'intervention des acheteurs », car je reconnais dans cette partie, toute proportion gardée, des similitudes dans les situations évoquées dans l'article et mon expérience au sein du service achat secteur produit hors fabrication, prestation.

« On doit donc gérer un centre d'achat complexe, composé d'une pluralité d'acteurs, ce qui implique de savoir s'adapter à des cultures de métiers contrastées. »

La relation peut alors être une source de conflit, les attentes de chacun ne convergent pas dans la même direction. C'est ce qu'indique van Weele, qui est repris dans l'article « Nouveaux rôles et profils de compétences des acheteurs. De la gestion des fournisseurs au management des clients internes » qui nous explique que la représentation que les acheteurs développent à l'égard de leur propre mission ne converge pas toujours avec celle des autres services. Ainsi, comme le définit Midler, les acheteurs deviennent des « spécialistes généralistes », les auteurs de l'article définissent cette expression en disant que les acheteurs doivent développer des qualités de pédagogues pour être capables d'expliquer les contraintes liées à l'acte d'achat, tout en tenant compte des impératifs des clients internes, et ainsi se mettre d'accord sur des enjeux et des objectifs d'action.

De par mon action au sein du service prestation, j'ai découvert cet aspect de la fonction, les achats n'ont pas un rôle purement administratif, il s'incorpore dans un « cycle », les techniciens ont des problématiques, des besoins, ils savent quoi acheter et les Achats savent comment acheter de par leur action auprès des fournisseurs.

C'est l'action des deux qui permet à l'entreprise de continuer à fonctionner, à se développer et de l'autre côté on a une amélioration de la gestion des coûts du fait de la mise en concurrence et de la négociation. Cette relation je me la représente comme un « dilemme du prisonnier », si chacun agit dans son côté, la solution ne sera pas optimale tandis que si chacun coopère, cela amènera une diminution de coûts et une solution optimale.

Ces situations sommes toutes intéressantes pour un acheteur, m'amènent à me questionner sur le fait de savoir s'il existe ou non des limites à la fonction achat, qu'est ce qui pourrait freiner son efficacité ?

Les limites de la fonction achat

L'évolution du monde, la globalisation a changé les rapports qu'ont les entreprises entre elles, le fait de se recentrer sur son cœur de métier et de faire une place de plus en plus grande à l'externalisation ; à favoriser le développement de structures achat de plus en plus efficaces. Renault Nissan Purchasing Organisation en est un exemple important.

Mais la fonction ne peut être idyllique et certaines limites peuvent entraver le bon fonctionnement de cette « machine ». Avec l'évolution de l'économie comme je l'expliquais, les entreprises ont mis en place des stratégies de recentrage sur leur cœur de métier, de la valeur ajoutée est maintenant créée à l'extérieur de l'organisation. On constate une interconnexion croissante des entreprises entre elles et ainsi il serait réducteur de voir le fournisseur comme un simple élément externe, de penser la négociation comme le fait de rechercher un bon prix mais aussi comment pouvons-nous être plus compétitifs ensemble ? D'où l'importance d'une recherche de fournisseurs qui peuvent être difficilement accessibles aux concurrents, le fournisseur peut devenir un avantage concurrentiel. Mais cette vision stratégique est difficile et

compliquée à mettre en place, les mentalités et la culture de l'entreprise peuvent être des freins au rôle stratégique de la fonction.

Limites rencontrées durant le stage

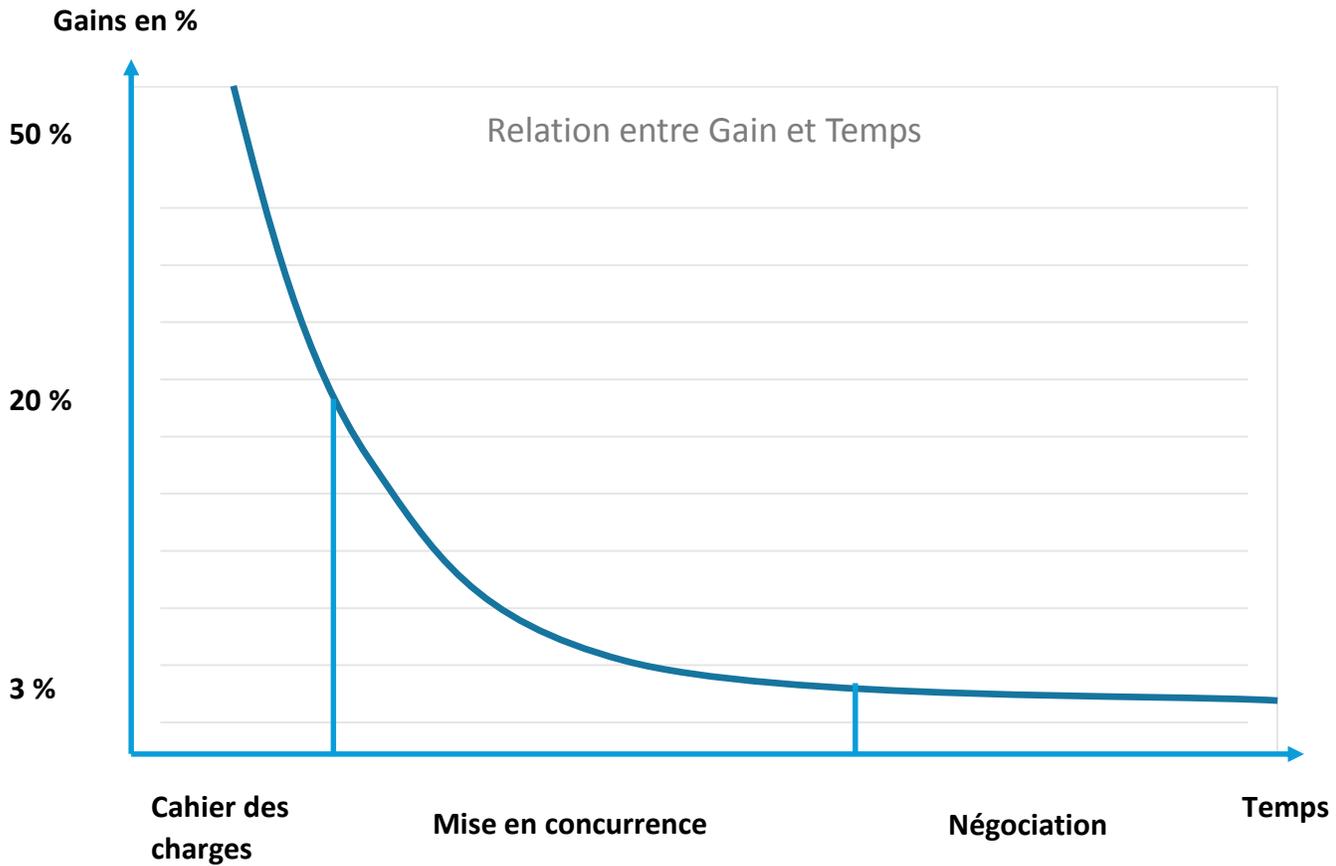
Il est important de posséder une connaissance technique, un savoir qui permet de mieux acheter. Ainsi, au travers de ma courte expérience, le savoir technique est primordial, comprendre comment les choses fonctionnent, permettent de mieux négocier les prix mais aussi de mieux diriger son panel de fournisseurs en connaissant les savoirs et compétences de chacun afin de créer une relation efficiente sur le long terme. Mais il ne faut pas que cela devienne un handicap, le rôle de l'acheteur est au final de valider le prix d'acquisition, c'est au technicien de valider l'offre technique, à charge pour l'acheteur de bénéficier du meilleur rapport qualité-prix.

Autre limite qui pourrait être dommageable : c'est de voir l'entreprise simplement comme un ensemble de production impersonnel et complètement dénué de personnalité car il ne faut pas oublier que ce sont des êtres humains qui produisent et conçoivent ce que l'on achète. On veut tout ramener dans l'entreprise à des processus et oublier les personnes.

Or la négociation n'est qu'un jeu de relation avec le fournisseur, ce qui est le plus important c'est de ne pas oublier de créer des relations avec les fournisseurs, de faire en sorte que cette relation soit profitable, de ne pas créer de frustration sous peine de se priver de compétences utiles ou bien par exemple avoir le « meilleur prix » .

Mais à l'inverse, il serait dangereux pour l'acheteur de tomber dans l'empathie pour son fournisseur. D'où l'importance d'être rigoureux dans la connaissance de son panel cela se traduit par des rencontres afin d'organiser des visites dans l'environnement de travail du fournisseur dans le but de réaliser des audits afin de connaître parfaitement ses compétences. Le relationnel est important car il permet l'échange et donc améliore la recherche des solutions possibles à nos problématiques. Mais attention à l'empathie qui peut fausser le jugement objectif, la relation n'est alors pas viable puisqu'elle est tronquée.

J'ai évoqué l'importance de la relation avec le client, élément déterminant pour la performance de l'acheteur car si la relation n'est pas bonne, le processus achat s'en retrouve contrarié et donc l'acheteur manque de temps pour réaliser son travail. Or le temps est un facteur de gain si la collaboration est effectuée le plus tôt possible.



Plus les achats interviennent en amont avec le technicien, plus les gains sont importants.

Ce qui peut limiter le système, c'est le système lui-même. Une grande entreprise, c'est une grande machinerie, c'est lourd, complexe, on perd alors en réactivité, car plus une entreprise est grande plus le processus de prise de décisions est élevé. Exemple : quand vous devez faire signer une fiche de présélection, ou bien une commande, plus les montants sont importants, plus la chaîne de signatures est importante, aller vers plus d'automatisation permettrait un gain de temps sur un processus nécessaire à la validation de l'achat.

La Décentralisation de la fonction en Roumanie, un gain de coût ou un risque de perte en efficacité ?

Le service PHF / Prestation dispose d'une antenne en Roumanie, les acheteurs Roumains traitent les petites commandes d'un montant inférieur à 5000 euros, commandes dites à faible valeur ajoutée ou répétitives. Cela décharge l'acheteur afin de qu'il se consacre sur des dossiers plus lourds et longs en traitement.

La question est de savoir jusqu'où cette décentralisation de l'activité achat peut se poursuivre car au final, les acheteurs possèdent eux aussi les compétences pour traiter des commandes plus importantes, est ce que cela n'est pas un risque de perdre en efficacité si la décentralisation tenait à se poursuivre. La force de RNPO Le Mans, c'est notamment sa proximité avec l'Usine ce qui permet une meilleure interaction dans le traitement des besoins de l'usine. Le contact est direct et donc, accentue la communication entre clients internes et acheteurs. Une trop forte externalisation serait un risque pour l'entreprise et notamment de mon point de vue pour l'Usine du Mans (qui par exemple) se retrouverait à traiter avec seulement des acheteurs roumains ce qui peut poser le problème de la communication, barrière de la langue, l'anglais n'est pas forcément acquis par l'ensemble du personnel de l'Usine. On perd ce qui est un atout de RNPO Le Mans, la proximité avec les fournisseurs, la capacité de dialoguer avec les fournisseurs locaux et donc de créer des relations sur le long terme qui sont source d'avantages pour l'entreprise.

Il existe selon moi une limite à l'externalisation de la fonction en elle-même. Si l'on part de l'hypothèse que la partie Roumaine agit comme une société externe, l'éloignement géographique provoquant pour moi cet état de fait, on peut réutiliser les travaux de Calvi qui met en lumière la partie qui peut être externalisée.

Les travaux de Calvi démontrent que certaines actions du processus achats ne peuvent être externalisées sans que cela ne porte pas préjudice à l'organisation. Il sera intéressant de savoir jusqu'où la décentralisation de la fonction se poursuivra car sur certains achats seuls la partie dite administrative est externalisable avec des précautions à prendre, la commande étant tout de même la création d'un contrat entre l'entreprise et le fournisseur, elle doit être clairement codifiée.

Matrice d'aide aux choix d'externalisation des activités du processus d'achat appliqué au cas du service achat de la Roumanie.

Action du processus achat réalisé par la Roumanie selon le type d'achat

Type d'achats						
Occasionnels						
Tactiques						
Impliquant						
Risqués	Cœur du processus d'achat				Zone d'externalisation qui reste envisageable	
Stratégiques					Zone d'externalisation qui reste envisageable	
	Création de l'offre			Traitement de la Commande		
	Spécification du besoin	Recherche de fournisseurs	Choix	Négociation	Administration	Physique

Conclusion

Nous avons donc vu tout l'intérêt de la fonction achat, comment elle peut avoir un rôle stratégique dans l'entreprise, comment Renault qui à travers l'Alliance avec Nissan a su mettre en place un système efficace lui permettant d'être l'un des plus grand groupe automobile au monde.

Nous avons aussi vu ce qui fait que l'acheteur est efficace, qu'il peut avoir un rôle important dans l'entreprise. Mais nous avons aussi exposé des limites à la fonction, ce qui nous a permis de mettre en lumière les atouts d'un acheteur, à savoir sa capacité à créer des relations de travail avec les clients internes et les fournisseurs ; l'importance du savoir et des compétences. L'acheteur n'est pas seulement un gestionnaire négociateur de prix, son but est de favoriser la création de valeur par les entreprises externes afin de favoriser le processus de production de sa propre entreprise.

Renault Nissan Purchasing Organisation est donc un modèle de convergence stratégique. Si je devais aller plus loin, je me poserais la question de savoir jusqu'où la convergence Renault Nissan ira, trop impliquées ensemble, l'Alliance n'a qu'une finalité, pour moi, l'une des entreprises rachètera l'autre. Il ne sera plus question d'alliance mais bien d'une seule et même entreprise à l'image de Volkswagen ou de Général Motors.

Le RNPO est-il simplement qu'une volonté de créer des synergies et d'améliorer la gestion des fournisseurs ou bien les prémices à la création d'une seule et même entreprise ? Peut-on lier de manière durable deux cultures d'entreprises différentes ?

Bibliographie :

Arnaud Bichon *et al.*, « *Nouveaux rôles et profils de compétences des acheteurs. De la gestion des fournisseurs au management des clients internes* », Revue française de la gestion 2010/6 (n°205), p 139-155.

Calvi Richard, Paché Gilles, Jarniat Pierre, « *Lorsque la fonction achats devient stratégique. De l'éclairage théorique à la mise en pratique* », Revue française de gestion 6/2010 (n° 205), p. 119-138.

Calvi Richard, « *L'externalisation des activités d'achat : l'apport de la théorie des coûts de transaction* » (Article trouvé sur strategie-aims.com).

Stéphanie Dameron, « *Les stratégies low cost : quel développement ?* », L'état des entreprises, 2009, La Découverte, p.58-66, 2008, Repères.

Rapport Annuel 2015 du Groupe Renault.

Sitographie :

<http://www.latribune.fr>. Rubrique : entreprises-finance -industrie : le-low-cost-est-il-l-avenir-de-l-automobile-.html

Intranet Declic, Groupe Renault (photos, organigrammes, schéma RNPO).