



UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN - MONS

Louvain School of Management

**Etude de la stratégie organisationnelle du service
achat (Global Purchasing) de Caterpillar Belgium et de
son impact sur les fournisseurs.**

Promoteur
Monsieur Christophe Crévieux

Mémoire présenté par :
Nicolas RONQUIER
en vue de l'obtention du diplôme
de Master 120 en Sciences de Gestion

Année académique 2012-2013

Résumé

Ce mémoire traite d'une problématique spécifique aux grandes compagnies à savoir l'alignement entre les composantes organisationnelles et la stratégie de l'entreprise. L'étude de cas porte sur l'organisation achat du groupe Caterpillar et, plus particulièrement, celle présente au sein de Caterpillar Belgium.

L'objectif de ce mémoire est double, premièrement, à travers l'étude de cette organisation achat et de son mode de fonctionnement, de vérifier l'adaptation organisationnelle avec la stratégie de groupe et, deuxièmement, à travers une enquête auprès de certains fournisseurs de Caterpillar Belgium, de mesurer l'impact de cette organisation sur ces derniers.

L'analyse des résultats inhérents au premier objectif montre que l'organisation achat de Caterpillar est de type hybride avec un pouvoir décisionnel centralisé. Il apparaît également que la stratégie structurelle ait été définie afin supporter la stratégie du groupe Caterpillar. Néanmoins, cette volonté d'adaptation passe par une démultiplication des services achats qui peuvent, à terme, entraver le bon fonctionnement de cette organisation et aller à l'encontre du but escompté.

L'analyse des résultats, visant à répondre au second objectif, indique que les fournisseurs privilégient une approche collaborative dans leurs relations commerciales avec Caterpillar. Cette approche est caractérisée par l'importance de critères tels que ; la confiance, le partenariat et la communication.

En montrant leur satisfaction dans les rapports commerciaux qui les occupent avec Caterpillar, les fournisseurs marquent leur soutien à l'actuelle structure organisationnelle.

Toutefois, certaines valeurs collaboratives ainsi que la politique de négociation doivent être, respectivement, renforcées et reconsidérées par cette organisation achat.

Remerciements

La réalisation d'un travail de fin d'études n'est jamais chose aisée. C'est, à la fois, l'aboutissement d'un travail de recherche et d'analyse mais, aussi, l'ultime étape d'un parcours scolaire.

De par leurs savoirs, leurs expériences et leurs attentions, plusieurs personnes ont contribué à la construction et à la rédaction de ce mémoire.

Je tenais, ainsi, à remercier :

- § Monsieur Christophe Créviaux, professeur à l'UCL Mons, pour ses conseils, sa disponibilité et son encouragement tout au long de ce travail.
- § Les entreprises Caterpillar Belgium SA et Caterpillar Group Services, pour m'avoir permis d'entreprendre des recherches et des analyses sur leurs structures respectives et d'avoir respecté ma liberté de travail.
- § L'organisation achat en place chez Caterpillar Belgium, qui m'a fourni de précieuses informations quant à son fonctionnement et qui m'a permis de contacter les fournisseurs pour collecter leurs avis.
- § Ma compagne, Tonia Nardella, pour m'avoir soutenu tout au long de mon parcours scolaire.
- § Ma maman, Brigitte Bertolutti, pour avoir, comme à l'accoutumée, effectué la relecture de ce mémoire.
- § Toutes les personnes ayant contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Tables des matières

	Pages
Liste des tableaux	VII
Liste des figures	VIII
Liste des annexes	IX
Liminaires	X
Introduction	11
Problématique	12
Démarche Méthodologique	14
Chapitre I Revue de la littérature	16
<i>I. 1 Le service achat dans les entreprises actuelles</i>	17
<i>I. 2 Les différentes organisations achat</i>	18
I.2.1 Organisation Centralisée	19
I.2.2 Organisation Décentralisée	21
I.2.3 Organisation Hybride	23
I.2.4 Caractéristiques des organisations achats	24
I.2.5 Evolution des organisations achats	25
I.2.6 Reports hiérarchiques des organisations achats	28
<i>I. 3 Le fonctionnement au sein des organisations achats</i>	31
I.3.1 Les niveaux de gestion achat	31
I.3.2 Les principales fonctions achats	33
<i>I. 4 Les relations acheteurs – fournisseurs</i>	36
<i>I. 5 Conclusion sur la revue de littérature</i>	41
Chapitre II Etude de l'organisation achat de Caterpillar Belgium	42
<i>II. 1 Le Groupe Caterpillar</i>	43
II.1.1 L'historique	43
II.1.2 Les chiffres clés (2011)	44
II.1.3 La gouvernance d'entreprise	44
II.1.4 Les territoires commerciaux de Caterpillar Inc.	45
<i>II. 2 Caterpillar Belgium</i>	46
II.2.1 L'historique	46
II.2.2 Les chiffres clés (2011)	46
II.2.3 Les produits de Caterpillar Belgium	47

II.2.4 L'importation et l'exportation de Caterpillar Belgium	48
II.2.5 L'organisation du site belge	49
II.2.6 La situation actuelle de Caterpillar Belgium	51
<i>II. 3 L'organisation achat de Caterpillar Belgium</i>	52
II.3.1 L'historique	52
II.3.2 L'organisation achat du groupe Caterpillar	52
II.3.3 L'organisation achat sur le site de Gosselies	53
II.3.4 La division industries construction et croissance du marché au sein de Caterpillar Belgium	55
II.3.5 Les sous-divisions industries construction et croissance du marché au sein de Caterpillar Belgium	58
II.3.6 Le fonctionnement des services achats au sein de Caterpillar Belgium	60
II.3.7 Conclusion sur la description de l'organisation achat de Caterpillar Belgium	65
<i>II. 4 Analyse de l'organisation achat de Caterpillar Belgium</i>	66
II.4.1 L'organisation achat de Caterpillar Belgium	66
II.4.2 Le fonctionnement achat de Caterpillar Belgium	71
II.4.3 Conclusion sur l'analyse de l'organisation achat de Caterpillar Belgium	75
Chapitre III Etude de l'impact de l'organisation achat de Caterpillar Belgium sur les fournisseurs	77
<i>III. 1 Généralités</i>	78
III.1.1 Objectifs du questionnaire	78
III.1.2 L'échantillonnage	78
III.1.3 La création du questionnaire	79
III.1.4 Méthodologie de recueil et d'analyse	80
<i>III. 2 Recueil et présentation des données</i>	83
III.2.1 Présentation des résultats des critères d'évaluation	83
III.2.2 Présentation des résultats des questions	84
<i>III. 3 Analyse des données</i>	86
III.3.1 Analyse des résultats des critères d'évaluation	86
III.3.2 Analyse comparative	86
<i>III. 4 Conclusion de l'impact de l'organisation achat de Caterpillar Belgium sur les fournisseurs</i>	89

Chapitre IV Les pistes d'amélioration	90
<i>IV. 1 L'impact interne</i>	91
<i>IV. 2 L'impact externe</i>	92
Conclusion générale	94
Bibliographie	96
Annexes	98

Liste des tableaux

Tableau 1 : Caractéristiques des organisations achats	24
Tableau 2 : Evolution des types d'organisation achats (Johnson and Leenders, 2004)	25
Tableau 3 : Eléments d'un modèle hybride (Crandall & Crandall, 2009)	27
Tableau 4 : Evolution des reports hiérarchiques des types d'organisations achats (Johnson and Leenders, 2004)	28
Tableau 5 : Facteurs influençant les reports hiérarchiques d'une organisation achat (Arjaan van Weele, 2010)	30
Tableau 6 : Relation entre les 3 niveaux managériaux et certaines positions Achats (Arjan van Weele, 2010)	33
Tableau 7 : Aperçu des stratégies d'achats pour un portefeuille de produits (Canie & Gelderman 2005)	38
Tableau 8 : Comparaison des approches traditionnelle et collaborative	40
Tableau 9 : Niveau de gestion stratégique de l'organisation achat de Caterpillar	72
Tableau 10 : Niveau de gestion tactique de l'organisation achat de Caterpillar	73
Tableau 11 : Niveau de gestion opérationnelle de l'organisation achat de Caterpillar	74
Tableau 12 : extrait du Dashboard reprenant les cinq premiers critères d'évaluation	81
Tableau 13 : Dashboard reprenant l'ensemble des critères d'évaluation et les questions correspondantes	82
Tableau 14 : Classement des critères d'évaluation	83
Tableau 15 : Classement des questions d'évaluation (Questions 1 à 30)	84
Tableau 16 : Classement des questions d'évaluation (Questions 31 et 32)	85
Tableau 17 : Analyse comparative des critères et questions d'évaluation	87

Liste des figures

Figure 1 : Organisation achat centralisée (Arjan van Weele, 2010)	19
Figure 2 : Organisation achat décentralisée (Arjan van Weele, 2010)	21
Figure 3 : Organisation achat hybride (Arjan van Weele, 2010)	23
Figure 4 : Relation acheteur-fournisseur (Mohanty & Gahan 2012)	37
Figure 5 : Territoires commerciaux de Caterpillar Inc. (Caterpillar Belgium Library, 2013)	45
Figure 6 : Les produits de Caterpillar Belgium (Caterpillar Belgium Library, 2013)	47
Figure 7 : Les importations de Caterpillar Belgium (Caterpillar Belgium Library, 2013)	48
Figure 8 : Les exportations de Caterpillar Belgium (Caterpillar Belgium Library, 2013)	48
Figure 9 : Liens entre les services (simplifiés)	50
Figure 10 : Les cinq divisions du département achat du groupe Caterpillar	53
Figure 11 : Les divisions achats présentes sur le site de Caterpillar Belgium	54
Figure 12 : La division Industries Construction & Croissance du marché	57
Figure 13 : les sous-divisions achats de la division Industries Construction & Croissance du marché	59
Figure 14 : Illustration du premier système hybride	67
Figure 15 : Illustration du deuxième système hybride	68
Figure 16 : Coexistence des deux systèmes hybrides au sein de Caterpillar Belgium	69

Liste des annexes

Annexes 1 : Les Phases NPI (New Product Introduction)	99
Annexes 2 : Feuille « Question » du questionnaire	102-103
Annexes 3 : Feuille « Criterias » du questionnaire	104
Annexes 4 : Feuille « Data Collection » du questionnaire	105
Annexes 5 : Feuille « Classement Criterias » du classeur « Master Data »	106
Annexes 6 : Feuille « Classement Questions » du classeur « Master Data »	107-109
Annexes 7 : Accord de confidentialité	110

LIMINAIRES

Introduction générale

Depuis de nombreuses années, différentes recherches et travaux se sont concentrés sur l'organisation des entreprises et leurs structures. Qu'il s'agisse de structure fonctionnelle, divisionnelle, matricielle ou encore hiérarchico-fonctionnelle (staff and line), de nombreux ouvrages et publications présentent leurs principes de fonctionnement.

Néanmoins, on constate, pour les grandes multinationales, que plusieurs organisations composent l'organe principal. C'est le cas, notamment, de la compagnie américaine Caterpillar. Ce mémoire-projet, étudie particulièrement une de ses organisations; le département achat en place sur le site de Gosselies, en Belgique.

L'objectif de ce travail de fin d'étude est, principalement, d'étudier et analyser le fonctionnement de cette organisation achat et, ensuite, de répondre à la problématique liée à l'agencement de cette organisation avec la stratégie de la corporation et l'impact de cette structure auprès des fournisseurs.

Afin d'apporter des réponses à cette problématique, il est tout d'abord important de la définir et d'identifier les enjeux qui se cachent derrière celle-ci. Ensuite, la démarche méthodologique présentera le fil conducteur de ce travail.

De manière générale, celui-ci comporte, tout d'abord, une revue littéraire soulignant les résultats significatifs de travaux, enquêtes, expériences réalisées sur le sujet.

L'objectif est, ici, d'avoir une base de travail sur laquelle nous pourrions nous référer lors des phases d'analyses et de conclusions.

Ensuite deux principales parties forment le corps de ce mémoire. La première partie concerne l'étude de l'organisation achat en place chez Caterpillar Belgium et, la seconde, l'impact de cette organisation sur les fournisseurs.

Sur base des analyses de chacune de ces parties, des pistes d'amélioration ont, également, été établies.

Enfin, la conclusion générale reprend les points importants soulevés lors de chaque étapes de ce travail et pose une réflexion contextuelle quant aux résultats présentés.

Problématique

Afin de contextualiser la problématique abordée par ce mémoire-projet, il est essentiel de comprendre la stratégie externe et interne du groupe Caterpillar.

Depuis de nombreuses années, la multinationale américaine a adoptée une stratégie de différenciation d'un point de vue marketing. Cette différenciation est essentiellement basée sur des facteurs tels que; des produits de qualité supérieure ainsi qu'un attachement à la marque se traduisant par une fidélisation importante de la clientèle.

Afin d'être appliquée de manière efficace, cette stratégie externe doit se reposer sur une stratégie interne permettant au groupe d'atteindre ses objectifs commerciaux et donc de profits.

Préalablement, chaque entité de production décidait de sa propre stratégie en interne. L'usine travaillait en lien avec le service marketing et définissait son volume de production pour le ou les produit(s) qu'elle manufacturait, la diversification du business et la spécification au sein d'une même famille de produit étaient recherchés. L'exigence relative aux coûts des produits finis consistait à être moins cher que les concurrents pour le marché desservi. Aujourd'hui dans un marché qui est devenu global, le groupe Caterpillar a dû revoir son mode de fonctionnement pour continuer à atteindre ses objectifs commerciaux et financiers. Ainsi le pouvoir décisionnel concernant la stratégie interne est passé d'une gestion usines (locale) à une gestion de type « produit » (mondiale).

Pour ce faire, Caterpillar a aligné ses produits et ses usines de production avec la demande du marché. On parlera de stratégie **Produits-Marchés-Usines** (un produit, une usine, un marché). En voulant dédier un produit par usine, le mode de fonctionnement de celle-ci se veut être simplifié, ce qui a pour but d'augmenter la vélocité, d'avoir une structure de coûts spécifiques par produit et de se focaliser sur les besoins du client en lui proposant une gamme de produits standards et diversifiés.

Une refonte de l'organisation a dû s'opérer pour supporter cette nouvelle stratégie interne. Le groupe Caterpillar a donc été divisé en « business unit ».

Dans chaque « business unit », de nouvelles divisions sont apparues entièrement dédiées à un produit (ex : Excavation Division, Earthmoving Division,...). Deux grands départements composent chacune de ses divisions produits : le bureau d'étude (Engineering) et le groupe produit (Product Group), le premier gère le design et l'élaboration de la machine, tandis que le second est responsable de la stratégie liée au produit. Cette responsabilité confère au groupe produit le véritable pouvoir décisionnel.

Le groupe produit n'est pas lié à une usine en particulier, il est responsable du produit qu'il représente quelque soit l'endroit ou celui-ci est fabriqué à travers le monde. C'est ce groupe qui récolte le feedback des concessionnaires, négocie les volumes de ventes avec le marketing, passe les contrats avec les usines de production (s'accordent sur un volume à produire) et veille à la rentabilité du produit fini.

Les autres branches de l'organisation comme les usines de production ou les services supports (ex : les achats, les finances, ...) doivent, eux aussi, se réorganiser afin de supporter ces nouvelles stratégies et ainsi répondre aux besoins de leur client final, le groupe produit.

Or, au sein d'une compagnie tentaculaire comme Caterpillar, la structure organisationnelle est déjà très complexe et souvent marquée par une léthargie propre aux gros groupes financiers.

A travers ce travail, c'est l'alignement stratégique des composantes de l'entreprise combiné à une structure complexe qui sera abordé. L'étude se focalisera sur un service en particulier de l'entreprise ; l'organisation achat du groupe Caterpillar (Global Purchasing) localisée sur le site de Gosselies (Caterpillar Belgium).

Ce mémoire tentera de fournir des réponses aux deux principales questions :

- 1) **La stratégie organisationnelle du service achat en place chez Caterpillar Belgium est-elle adaptée à la nouvelle stratégie produit du groupe Caterpillar ?**
- 2) **Quel est l'impact de cette organisation achat sur les relations avec les fournisseurs.**

Pourquoi ce choix ?

Premièrement, il est communément admis que les compagnies ayant une stratégie d'achat alignée avec la stratégie globale liée au produit récoltent de meilleurs résultats que celles qui dissocient leurs stratégies (Johnson & Leenders, 2008). *Le groupe Caterpillar, s'inscrit-il dans cette démarche ?*

Deuxièmement, à l'heure où les critères de compétitivité de la filiale belge (Caterpillar Belgium) sont mis à mal par une crise économique européenne, un marché saturé et une concurrence interne féroce; *comment s'organise la fonction achat dont l'activité joue un rôle primordial dans le coût du produit fini ?*

Enfin, partenaires privilégiés et nécessaires à la survie de l'entreprise, les fournisseurs sont des acteurs majeurs dans le déploiement et la réussite de la stratégie interne. Dès lors, il est intéressant d'analyser *sur quelle base les rapports entre Caterpillar et ses fournisseurs sont construits et comment ces derniers perçoivent l'organisation achat.*

Démarche Méthodologique

Afin de pouvoir traiter la problématique à travers les deux questions principales posées, il est important d'adopter une approche scientifique et analytique structurée. Ainsi, la démarche méthodologique, fil conducteur de ce mémoire-projet, est jalonnée d'étapes nécessaires à la pertinence de la conclusion finale. Cette démarche est composée de quatre étapes principales; la revue de littérature, l'étude de l'organisation achat en place chez Caterpillar Belgium, le recueil des données et l'analyse de celles-ci.

La revue de littérature

L'objectif de la revue de littérature est de déterminer quelles sont les meilleures pratiques, les concepts clés ainsi que les nouvelles tendances des organisations achats du secteur privé. Cette revue de littérature suivra une séquence logique d'analyse qui sera appliquée dans chacune des quatre étapes principales de ce mémoire. Cette logique sera construite comme tels; les organisations achat, le fonctionnement au sein des organisations achats et les relations acheteurs-fournisseurs.

Ce travail de fond est basé sur les résultats et travaux réalisés, dans le secteur privé, par des professionnels des achats et/ou des scientifiques universitaires.

Il est à noter que la majorité des publications relatives au sujet étudié sont issus d'auteurs anglo-saxons.

L'étude de l'organisation achat en place chez Caterpillar Belgium

Cette étape vise à décortiquer l'organisation achat en place chez Caterpillar Belgium de manière approfondie mais simple, et ce, dans le but d'avoir une vision claire du fonctionnement de ce service et des liens opérant entre les différents acteurs de la compagnie. Pour ce faire, il est nécessaire de passer par une vue macro organisationnelle (le groupe Caterpillar) pour ensuite comprendre l'environnement micro organisationnelle (Le service achat en place chez Caterpillar Belgium).

L'objectif, in fine, sera de comparer dans la phase d'analyse le type d'organisation et le fonctionnement de cette organisation avec les références littéraires dans ces domaines.

Le recueil des données

Afin d'analyser et de comprendre les relations entre les acheteurs et les fournisseurs, une étude qualitative sera menée auprès des fournisseurs à travers un questionnaire envoyé via courrier électronique.

La sélection des fournisseurs est basée principalement sur : les dépenses annuelles d'achats que Caterpillar Belgium consent auprès de ceux-ci, le type de produit acheté afin d'avoir une diversification du business analysé et enfin leurs destinations d'origines.

Le questionnaire est, quant à lui, basé sur les paramètres principaux mis en exergue par la littérature et sur lesquels repose la relation acheteur-fournisseur.

Les données sont extraites du questionnaire et présentées de façon brute sous forme de constatation et sans analyse préalable.

L'analyse des données

Cette étape est divisée en deux parties, premièrement l'analyse de l'organisation achat de Caterpillar Belgium qui se trouve dans la partie relative à l'étude de l'organisation achat en place chez Caterpillar Belgium.

Deuxièmement, l'analyse des données récoltées à travers le questionnaire et qui est lié à l'étude de l'impact de l'organisation achat de Caterpillar Belgium sur les fournisseurs.

C'est réellement à la suite de ces étapes, que les réponses aux deux questions principales apparaîtront en guise de conclusions partielles.

Limite de la démarche méthodologique

Certaines étapes composant la démarche méthodologique rencontrent des limites de recherches et d'applications.

Ainsi dans la revue de littérature, nous pouvons citer la restrictivité des secteurs achats étudiés. En effet, seules les références au secteur privé ont été sélectionnées. Aussi, uniquement les achats de types directs, c'est-à-dire ayant un impact direct sur le produit fini ont été considérés.

L'autre étape restrictive de ce travail est celle reprenant le recueil de données.

Premièrement parmi le choix des critères qui composent le questionnaire, et deuxièmement par rapport aux critères choisis pour l'établissement de l'échantillon des fournisseurs interrogés.

Ses limites ont donc été volontairement instaurées afin de concentrer la recherche et de permettre une analyse finale cohérente et non dispersée par rapport à la problématique de base.

Chapitre I

Revue de la littérature

I. 1 Le service achat dans les entreprises actuelles

Extraits du Guide n°4 de « Décision Achats » du 01/01/2011

a) Historique de la fonction achats dans les entreprises

La fonction achats n'est véritablement reconnue dans les entreprises que depuis trente ans. Dans un contexte de pression concurrentielle accrue et de passage d'une économie de production, avec de forts volumes de vente, à une économie globalisée, les organisations se sont concentrées de plus en plus sur leurs marges. Les prix de vente ne pouvant croître indéfiniment, les achats se sont alors présentés comme la fonction la plus efficiente pour préserver et améliorer les marges des entreprises. Il est communément admis que les achats représentent en moyenne 60 % du chiffre d'affaires dans les entreprises européennes. Réussir à abaisser leurs coûts se ressent donc automatiquement dans leur marge bénéficiaire.

b) Le temps des approvisionneurs

La fonction achats s'est développée en plusieurs étapes, d'abord dans l'industrie, puis dans le tertiaire. La première étape, assez administrative, a consisté à créer des postes spécialisés dans le suivi des approvisionnements. Ces «approvisionneurs», encore présents aujourd'hui, se doivent notamment de connaître les termes des contrats passés avec les fournisseurs, mais il ne leur appartient pas généralement de les référencer. Ce n'est que dans un deuxième temps que la fonction achats, telle qu'on l'entend aujourd'hui, a pris son envol. L'acheteur est devenu celui qui recherche les fournisseurs susceptibles de répondre aux besoins de l'entreprise en termes de qualité, de coûts et de délais. Il passe les appels d'offres et négocie les contrats en lieu et place des prescripteurs internes.

c) La professionnalisation des Achats

A partir de la fin des années nonante, le métier d'acheteur connaît une professionnalisation accrue grâce à la démocratisation d'internet et l'apparition de nouveaux outils (e-sourcing) qui révolutionnent le métier en termes d'organisation et de moyens. Au milieu des années 2000, le métier s'anoblit. Dans un contexte économique difficile, l'acheteur est celui qui permet à l'entreprise de conserver ses marges, de nouer des partenariats stratégiques avec des fournisseurs et de rechercher l'innovation.

I. 2 Les différentes organisations achat

Depuis longtemps les entreprises se penchent sur ce qui peut être la meilleure organisation d'un service achat et qu'elle doit être sa stratégie associée (Procurement & Supply Chain, 2009).

L'objectif recherché étant d'optimiser les coûts et la performance tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

D'une manière générale, la structure organisationnelle d'un service achat dépend, à la fois, des caractéristiques du business de l'entreprise et de facteurs situationnels (van Weele, 2004).

Nous pouvons citer tout d'abord (1) *la « voix » du client*, en effet, la demande de la clientèle (niveaux de finition, complexité du produit,...) influera sur la structure d'achat de l'entreprise et sur sa (2) *diversité en besoin d'achats*. Ainsi, un aciériste aura des besoins d'achats moins variés qu'un constructeur automobile. En lien avec ces besoins d'achats, (3) *l'expertise requise* de l'acheteur sera également différente pour la gestion d'un fournisseur à un autre (ex : un fournisseur de tomates versus fournisseur de boîte de vitesse). Un autre facteur important est (4) *la fluctuation des prix* ; une entreprise dont le business voit ses prix d'acquisition fluctuer (ex : le cours de l'acier), n'aura pas la même structure qu'une entreprise achetant des biens à des prix relativement stables dans le temps (ex : fournitures de bureau).

Par ailleurs, (5) *les gains potentiels* estimés et définissant les plans et investissements futurs seront largement influencés par cette fluctuation. Concernant les facteurs situationnels, la (6) *localisation de l'entreprise et du (7) fournisseur* aura un rôle primordiale dans la définition de l'organisation d'achat, ainsi une entreprise achetant de l'acier en Inde et située en Belgique sera structurellement différente que celle achetant des biens situés à quelques kilomètres de leurs centres de production ou d'entrepôts.

En pratique toutes ces considérations apparaissent comme décisives lors de l'établissement de la structure d'achat au sien d'une entreprise (van Weele, 2004).

Traditionnellement, les entreprises ont le choix entre deux types d'organisations achats ; **l'organisation achat centralisée et l'organisation achat décentralisée**. Néanmoins, depuis plusieurs années, des **organisations hybrides**, mixent des précédentes, apparaissent de plus en plus au sein des multinationales.

I.2.1 Organisation Centralisée

a) Définitions

Une organisation centralisée signifie que l'ensemble des décisions d'achats qu'elles soient stratégiques et/ou tactiques, dépendent d'un seul et même département de l'entreprise.

(van Weele, 2010).

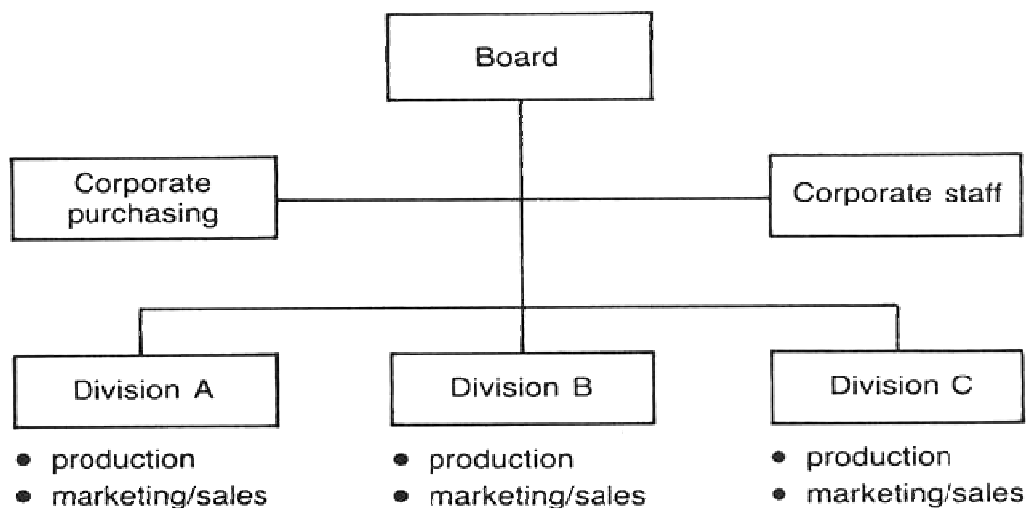
Toutes les décisions de dépenses, de choix des sources d'approvisionnement, de processus technologique, de stockage ainsi que l'exécution de la stratégie sont sous le contrôle d'un seul et même groupe souvent situé au plus haut niveau hiérarchique (Procurement & Supply Chain, 2009).

Comme le montre la figure 1 en page 19 l'organisation centralisée permet, comme son nom l'indique, une gestion centrale des achats de l'entreprise par un groupe ayant une vision générale du business.

La particularité de ce type d'organisation réside dans son business, en effet, celui-ci est caractérisé par des besoins moins diversifiés entraînant un nombre limité de sources d'approvisionnement. Par conséquent un seul organe central de décision permettra une gestion optimisée des achats de l'entreprise.

Néanmoins, la dispersion géographique de l'entreprise jouera un rôle déterminant dans le choix de ce type de structure, en effet, une entreprise avec un business d'achat peu diversifié mais ayant de nombreux centres de production à travers le monde, avec des besoins et des effectifs larges à couvrir, ne pourra supporter son business et déploiera sa stratégie de manière efficace uniquement à travers ce type de structure.

Figure 1 : Organisation achat centralisée (Arjan van Weele, 2010)



b) Avantages d'une organisation centralisée

- Le nombre de managers peut être fortement réduit.
- La duplication de différentes équipes par division n'est pas nécessaire du fait que toutes les activités sont standardisées.
- La cascade décisionnelle est rapide vu la structure peu ramifiée.
- Grâce aux importants volumes négociés, les conditions générales d'achats sont plus avantageuses (prix, remises, ...)
- Les fréquences de réapprovisionnement sont plus faibles, de ce fait, les charges inhérentes au transport et au stockage de biens peuvent être optimisées.
- Une gestion intégrée des achats à travers des systèmes informatiques permet une automatisation des services comptables et un meilleur contrôle des stocks.
- Tous les achats peuvent être centralisés dans un seul et même système.
- Les niveaux d'inventaires peuvent être optimisés et plus facilement sous contrôle.
- Les équipes peuvent être vite formées sur la minimisation des coûts.
- L'organisation centralisée permet de resserrer les rapports Acheteur – Fournisseur, de ce fait, les besoins de l'un et les suggestions de l'autre peuvent être vite compris et pris en considération.
- Les fournisseurs savent où et qui contacter rapidement, de part la faible complexité de cette structure.

c) Inconvénients d'une organisation centralisée

- Les biens livrés dans un centre unique de stockage et qui doivent repartir vers différents centres de production peuvent entraîner des retards de livraisons et des problèmes de qualité dus au transport. Cela peut causer des pertes de rentabilité pour l'entreprise et créer des tensions entre les différentes divisions.
- Si la compagnie est trop dispersée géographiquement, les avantages liés aux remises sur les prix des fournisseurs locaux deviennent insignifiants.
- Si le business augmente significativement, la gestion d'un département achat centralisé peut se révéler complexe.
- Pour une entreprise de petite taille, la mise en place d'une équipe d'achat centralisée ainsi qu'un système de gestion intégré peut être coûteux.

Ainsi une compagnie qui n'est pas trop dispersée géographiquement et composée d'un business stable, tirera plus d'avantages que d'inconvénients de ce type de structure.

I.2.2 Organisation Décentralisée

a) Définitions

Une organisation décentralisée signifie que l'ensemble des décisions d'achats de l'entreprise est sous la responsabilité de chaque « Business Unit » (division) (van Weele, 2010).

Les achats décentralisés permettent à chaque « business unit » d'avoir une totale autonomie et de pouvoir ainsi contrôler l'approvisionnement, les processus technologiques et les stocks liés à leur site de production. Le choix des sources et les techniques de réapprovisionnement leurs sont propres (Procurement & Supply Chain, 2009).

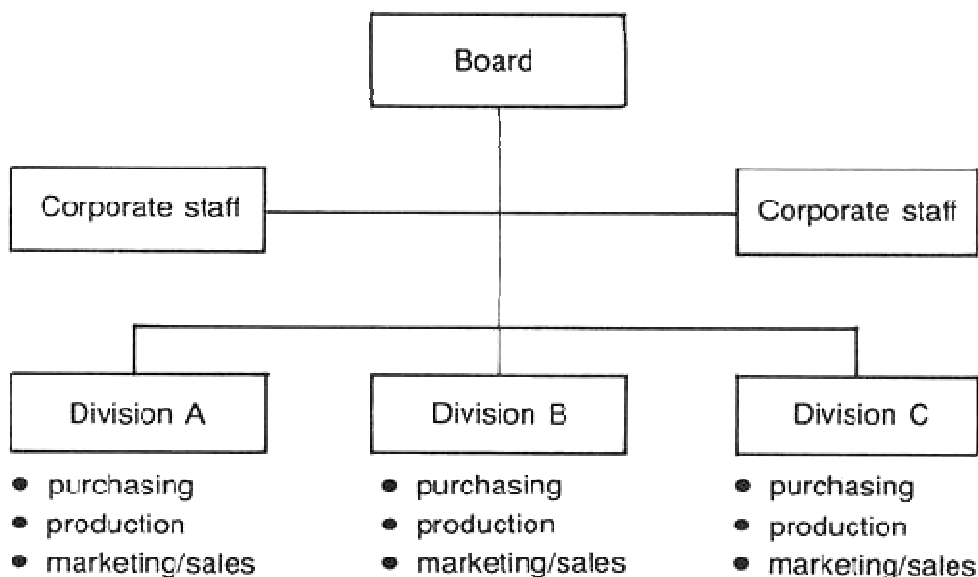
Ce type de structure a pour vocation d'être orienté à la fois sur le client mais aussi sur les besoins de l'entité de production qui transforme le produit acheté.

La particularité des achats décentralisés réside dans le fait que chacun des ces services sont uniques puisque souvent dissociés d'un point de vue produits finis (figure 2 page 21).

Ainsi une stratégie commune émanant d'une entité hiérarchique supérieure ne serait pas véritablement optimum pour ce type de business.

Néanmoins, si les différents produits fabriqués par chaque « business unit » ne sont pas complètement différents (ex : la matière brute) et que la dispersion géographique de la compagnie est faible, certains fournisseurs pourraient livrer plusieurs sites différents. Ceci impliquerait une démultiplication des contacts pour les fournisseurs, et ce, pour un même produit. La complexité de ce type de gestion pourrait également mettre en compétition les services achats de la compagnie. Dans ce cas, une stratégie commune en termes de prix et de sources pourrait émaner d'un organe extérieur à celui du site de production lambda.

Figure 2 : Organisation achat décentralisée (Arjan van Weele, 2010)



b) Avantages d'une organisation décentralisée

- De part leurs dépendances aux unités opérationnelles, il y a un réel focus sur les sites de production.
- Les procédures bureaucratiques sont moins lourdes ; la priorité est d'obtenir un temps de réponse rapide pour les usines.
- La communication avec les fournisseurs est optimisée puisqu'elle tend à être directe, en supprimant le nombre d'intermédiaire.
- Disparition des tensions résultantes d'une coordination unique (retard de livraison, priorisation...) du fait chaque « business unit » est responsable de l'approvisionnement de son propre matériel.
- Grâce à sa typologie centrée à la fois sur le produit et sur le site de production, l'organisation centralisée permet une meilleure intégration de la « voix du client », et ce, à travers le processus de transformation du produit depuis l'achat jusqu'à son utilisation finale.

c) Inconvénients d'une organisation décentralisée

- La décentralisation a comme effet de disperser la « puissance d'achat » d'un groupe, ce qui entraîne un manque d'économie d'échelle.
- A travers des politiques d'achats propres à chaque « business unit », il n'y a pas d'uniformisation de la stratégie adoptée envers les fournisseurs.
- Le caractère « local » de cette structure limite les possibilités de recherche du « supply market ».
- Les partenariats stratégiques et le développement d'expertises spécifiques avec les fournisseurs critiques ne sont pas favorisés par la typologie de ce type d'organisation, et ce, dû à la dispersion de la « supplier base ».
- Les conditions commerciales de ventes/achats sont différentes pour chaque business unit d'une même compagnie.

Ainsi une compagnie qui est caractérisée par une dispersion géographique importante et/ou un produit spécifié par business unit, tirera plus d'avantages que d'inconvénients de ce type de structure.

I.2.3 Organisation Hybride

a) Définitions

Une organisation achat hybride permet à la fois au service achat corporate (centralisé) et au service achat de chaque « business unit » (décentralisé) de coexister ensemble au sein d'une même structure en divisant les activités et responsabilités respectives (van Weele, 2010).

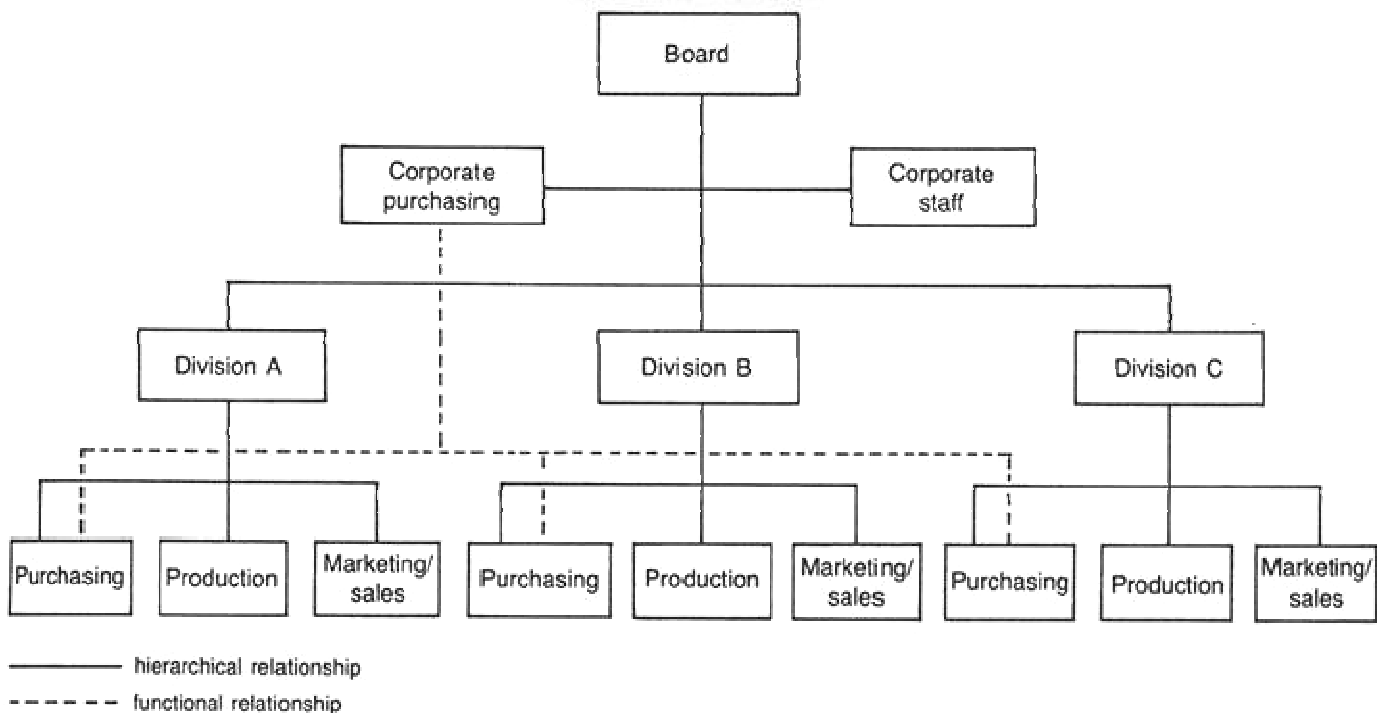
Après la revue des deux premiers types d'organisation achat, Nous pouvons aisément constater la limite de ces structures à travers leurs inconvénients propres.

La volonté de la structure hybride est de combiner les exigences spécifiques liées aux sites de production et les stratégies globales d'achat émanant d'un niveau central.

Comme le montre la figure 3 page 23, deux niveaux d'achats cohabitent au sein de la même compagnie. Tout d'abord un niveau central, avec une vue globale sur le business de chaque usine et qui collecte les exigences et éventuels besoins communs entre les différents sites. Ce niveau est le véritable relais entre les différentes divisions. Sur cette base, les stratégies globales peuvent être définies et implémentées auprès des fournisseurs critiques. Il est à noter que cette unité d'achat n'est pas forcément supérieure hiérarchiquement à celles liées à l'entité de production.

Ensuite, un niveau décentralisé soutenant les sites/divisions de production, ayant une vue plus locale du besoin et orienté sur le produit/client. Dans ce niveau, l'opérationnel prime sur la stratégie ou la tactique.

Figure 3 : Organisation achat hybride (Arjan van Weele, 2010)



b) Avantages et inconvénients d'une organisation hybride

Ce type de structure n'a pas été inventée suite à des recherches universitaires ou scientifiques, elle s'est imposée naturellement aux décideurs d'entreprises suite à l'évolution générale du monde industriel et à la manière de faire du business. L'objectif recherché étant de jouir des avantages des deux organisations classiques (centralisée et décentralisée) sans en avoir les inconvénients.

Retenons ainsi comme avantage principal de ce mode d'organisation la dualité des visions et des besoins (corporate et business unit). En effet, les exigences stratégiques, tactiques et opérationnelles sont couvertes par cette structure.

On notera comme inconvénient majeur le rapport de force qui peut s'instaurer entre l'unité centrale et une (des) unité(s) décentralisée(s) concernant la prise de décisions stratégiques ayant des impacts sur la partie opérationnelle. Le poids financier des unités de production joue, ici, un rôle déterminant, en effet, un site de production apportant une haute valeur ajoutée aux produits transformés et évoluant dans un marché en pleine croissance, aura plus de poids qu'un site apportant une faible valeur ajoutée dans un marché saturé.

I.2.4 Caractéristiques des organisations achats

Le tableau 1 ci-dessous reprend les différentes caractéristiques liées à chaque organisation achat vue précédemment. Ces caractéristiques sont bien évidemment les tendances principales liées au business de la compagnie.

Tableau 1 : Caractéristiques des organisations achats

Caractéristiques	<i>Centralisée</i>	<i>Décentralisée</i>	<i>Hybride</i>
<i>Structure</i>	Simple	Complexe	Très complexe
<i>Taille</i>	Petite/Moyenne	Moyenne/ Grande	Grande
<i>Stratégie</i>	Globale	Spécifique	Globale/Spécifique
<i>Produit</i>	Peu diversifié	Diversifié	Commun/ Diversifié
<i>Dispersion Géographique</i>	Faible/Moyenne	Moyenne/Elevée	Très élevée
<i>Fournisseurs</i>	Stratégique	Locaux	Stratégiques/Locaux
<i>Orientation Client</i>	Moyenne	Elevée	Très élevée

I.2.5 Evolution des organisations achats

Suite aux résultats publiés en 2004 d'une étude réalisée par Johnson & Leenders entre 1987 et 2003 auprès de 300 grandes et moyennes compagnies nord américaines, plusieurs constatations et tendances peuvent se dégager concernant l'évolution des organisations achat au cours de ces 25 dernières années (le tableau 2 page 25).

Tableau 2 : Evolution des types d'organisation achats (Johnson and Leenders, 2004)

Organizational structure	2003		1995		1987	
	Total		Total		Total	
	#	%	#	%	#	%
Centralized	72	25.35 %	69	22.85%	83	28.04%
Decentralized	22	7.75 %	37	12.25%	38	12.84%
Hybrid	190	66.91 %	196	64.90%	175	59.12%
Total	284	100.00%	302	100.00%	296	100.00%

a) Constatations

- 1) Hormis pour l'organisation hybride qui croît dans les entreprises à chaque prise de mesure (+ 7 % en 16 ans) les deux autres types de structure sont en décroissance auprès des sociétés interviewées, notamment l'organisation décentralisée qui se désagrège au cours des années (- 5 % en 16 ans).
- 2) Les 3 prises de mesure sont séparées chacune par 8 années et l'évolution organisationnelle se marque en 2 phases. On note tout d'abord la reconversion majeure entre 1987 et 1995 des organisations centralisées vers les hybrides (+ 5 %), le pourcentage de décentralisées restant stable (perte de 0.6 %). La seconde phase entre 1995 et 2003 est caractérisée par le transfert qui s'opère des organisations centralisées vers les deux autres types de structures (en moyenne + 2 % chacune).
- 3) Le mode d'organisation achat hybride reste le préférentiel pour les grandes et moyennes compagnies, bien que l'on constate un frein dans sa croissance causé par le retour des organisations centralisées.
- 4) Enfin, ces chiffres montrent que durant les dernières décennies la fonction achat est devenue beaucoup plus visible auprès du top management de l'entreprise. En effet, la structure hiérarchique et le niveau de pouvoir associé sont plus importants dans les organisations centralisées et hybrides que dans les organisations décentralisées

b) Observation de l'évolution des organisations achats

Centralisée vs Décentralisée

Les études de Crandall & Crandall (2009) et de Johnson et Leenders (2004) démontrent qu'historiquement il y a six facteurs primaires qui poussent les organisations décentralisées à s'orienter vers un type d'organisation centralisée. Le premier facteur est le fait d'avoir une seule et même unité qui consolide l'ensemble des achats de l'entreprise, optimisant ainsi les ressources dédicacées.

Le second facteur est la performance du profit qui peut être amélioré à travers les différentes économies d'échelle. Le troisième facteur concerne l'amélioration de l'efficacité interne par l'adoption de technologie et processus centralisé (ERP). Le quatrième facteur est lié à la qualité et la stabilité des fournisseurs après un sévère processus de sélection. Le cinquième facteur correspond à la standardisation et spécification des compétences à acquérir. Le sixième facteur est, quant à lui, le partenariat stratégique avec les fournisseurs qui permet de parler d'une seule voix.

Néanmoins, d'autres études menées par Johnson & Leenders (2008) et Malone (2004) indiquent que ces dernières années, les compagnies aux organisations achats hautement centralisées, tendent à faire la démarche inverse et ainsi d'adopter des modèles plus décentralisés. Ces études révèlent que les avantages recherchés sont notamment ; des services supérieurs et des coûts plus bas grâce à la prise de décision basée sur les feedback de l'utilisateur final (ici l'usine de production qui transforme le produit) et des partenariats forts entre les usines et les fournisseurs.

Les chercheurs mettent aussi en avant qu'une structure décentralisée permet une meilleure gestion pour l'entité de production de son « coût total de possession » (prix de la matière, transport, packaging, stockage, transformation, stockage et distribution), renforce la motivation et la créativité, augmente les collaborations à l'intérieur de l'organisation et soutient les initiatives tout en assurant une flexibilité de fonctionnement.

Korosec (2003) souligne le fait que cet environnement facilite le travail d'équipes « cross-fonctionnelles » en développant des positions spécifiques dans l'organisation qui, à la fois, alignent les stratégies d'achats avec les besoins des utilisateurs finaux, mesurent la performance des fournisseurs et, proactivement, anticipent les futurs besoins.

Selon Crandall & Crandall (2009) la proactivité et l'orientation client (interne et externe) ainsi que la prise de décisions rapides expliqueraient que certaines structures migrent du modèle centralisé vers le modèle décentralisé.

Comme prévisible des opportunités résultantes de chacune des organisations, la prolifération des structures organisationnelles hybrides s'est accélérée devenant ainsi le modèle prédominant. Il permet de balancer les avantages inhérents aux deux organisations en mitigeant les risques propres à une structure unique et rigide.

Le mode hybride est donc le premier mode d'organisation achat dans les grosses entreprises actuelles. Dans de nombreux cas, ce modèle a été développé d'une manière organique et non stratégique. Selon Johnson & Leenders (2004), bien que les modèles hybrides se définissent comme étant l'optimisation d'une organisation achat d'un point de vue scientifique et professionnel, le débat persiste autour du niveau de centralisation ou de décentralisation du modèle et des fonctions clefs inhérentes à ces organisations.

Malone (2004) indique que la solution idéale est la création d'un modèle adapté et dimensionné pour chaque entreprise qui combine et utilise les deux types de structures (décentralisée et centralisée) alternativement suivant le type de décisions à prendre. Une compilation des travaux de Johnson & Leenders (2004), Reed & al. (2005), et Crandall & Crandall (2009) est résumé ci-dessous dans le tableau 3 fournissant le socle de base pour la classification des rôles et responsabilités dans une organisation hybride flexible.

Tableau 3 : Eléments d'un modèle hybride (Crandall & Crandall, 2009)

Centralize	Decentralize
Regulations, policies and guidelines	Local problem solving
Business processes (standardization)	Local processing where complexity and volume is low
Tactical or routine procurement functions through Enterprise Resource Planning (ERP) systems, such as replenishment.	Low volume low value transactions
Procurement systems, procurement tools and all related information technology	Unique and niche items where expertise is at the local level (regardless of value).
Resources to establish a "centre of excellence" with sophisticated knowledge and expertise, with a formal organizational link the decentralized purchasing resources.	Specific high value low volume transactions (such as professional services, consulting and software development) where expertise and deliverables are unique to the end user.
Decision making for commodities with material advantages with respect to economies of scale; (for example high volume and high value transactions and high volume low value, if aggregate value is material)	
Key commodities where few people are capable of making good business decisions because special skills are required for decision making	

I.2.6 Reports hiérarchiques des organisations achats

Le tableau 4 ci-dessus (Johnson & Leenders, 2004), reprenant les niveaux de reports hiérarchiques des organisations achats au sein des compagnies interrogées, confirme la constatation faite au point 4 de la page 15 sur le fait que la fonction achat est devenue plus visible auprès du top management.

Le tableau ci-dessous nous révèle, en effet, qu'au cours des années, les reports hiérarchiques ont muté de l'opérationnel (VP production/ VP logistique) vers le stratégique / financier (VP financier /Group VP). Ainsi, on note une diminution significative de 18% pour les reports envers des organes de production et parallèlement une augmentation de 14 % pour les liens hiérarchiques directs envers des « Groupes Président ».

Ces chiffres s'expliquent par la dominance des organisations de types centralisées et hybrides dans la manière dont les entreprises gèrent leurs services achats.

Tableau 4 : Evolution des reports hiérarchiques des types d'organisations achats (Johnson and Leenders, 2004)

Organizational structure	2003		1995		1987	
	Total		Total		Total	
	#	%	#	%	#	%
Senior VP/Group VP	48	16.90 %	54	18.75%	6	2.06%
VP financial/CFO	46	16.20%	34	11.18%	21	7.22%
Executive VP	43	15.14%	48	15.46%	54	18.56%
President/CEO	41	14.44%	48	15.76%	47	16.15%
COO	21	7.39%	-	-	-	-
VP Administration	21	7.39 %	26	8.55%	40	13.75%
VP Manufacturing/Production/operations	19	6.69 %	48	15.79%	71	24.40%
Other	19	6.69 %	18	5.92%	23	7.90%
VP Corporate/shared Services VP	17	5.99%	2	0.66%	-	-
VP Materials/Logistics	5	1.76%	22	7.24%	25	8.59%
VP Engineering	4	1.41%	2	0.66%	4	1.37%
Total	284	100.00%	304	100.00%	291	100.00%

Selon Johnson & Leenders (2004), les six facteurs clefs identifiés au point b ci-dessus et qui expliquent les choix vers une gestion centralisée plutôt que décentralisée, seraient les mêmes facteurs qui expliqueraient les changements, au cours des années, des reports hiérarchiques vers des fonctions de plus en plus visibles et proche des hautes sphères décisionnelles.

Johnson & Leenders (2008) indique par ailleurs que le principal facteur inhibiteur dans une stratégie de gestion des approvisionnements est le manque d'alignement entre l'organisation hiérarchique de l'entreprise dans son ensemble et la stratégie liée à la bonne gestion des

achats et des approvisionnements. Leurs recherches (2008) ont démontré que les organisations qui ont une stratégie « corporate » qui est alignée avec les fonctions d'achats et d'approvisionnements, récoltent des résultats avec des performances supérieures aux autres compagnies concernant : le coût d'approvisionnement, la qualité, la dépendance, l'innovation et la performance des fournisseurs.

Johnson & Leenders (2008), (basé sur les trouvailles de Carr & Smeltzer 1999, Johnson & Klassen 2005 & Mills, Schmitz & Frizelle 2004) indique qu'une haute position hiérarchique pour la gestion des approvisionnements au sein d'une structure donnée renforce : l'innovation, les opportunités de développement, l'adoption de nouvelles technologies et la visibilité de la chaîne de la valeur du produit.

Johnson and Leenders (2008), mirent en avance que le plus haut niveau hiérarchique pour un directeur achat/ d'approvisionnement était deux à trois niveaux au dessous du président directeur générale pour une entreprise donnée. Ces résultats corroborent avec ceux des travaux de Maister (1977), Bowersox & Daugherty (1987), Bowersox, Daugherty, Droge, Rogers & Wardlow (1989) et Bowersox, Daugherty, Droge, Germain & Rogers (1992).

En addition, Johnson et Leenders (2008) trouvèrent qu'il est typique pour un directeur d'achat de reporter à un vice-président n'ayant aucune expertise en gestion des approvisionnements.

Ces trouvailles dans les différents cas étudiés conduirent Johnson & Leenders (2004) à conclure que les changements au sein des organisations achats sont essentiellement les résultats d'une réorganisation complète de l'organisation de l'entreprise et non d'une manipulation stratégique en vue de déployer une organisation d'achats/ approvisionnements en phase avec la stratégie globale de l'entreprise.

Pour Arjaan van Weele (2010) la structure hiérarchique d'une organisation achat dépend essentiellement de la vision que le top management développe envers la fonction achat. Ainsi, la vision du management serait liée aux facteurs suivants :

- 1) L'importance de la partie achat dans le coût du produit fini
- 2) La position financière de la compagnie
- 3) Le niveau de dépendance envers les fournisseurs

Le tableau 5 page 30 montre les composantes intrinsèques liées à l'entreprise, au produit et au « supply market » qui influencent le report hiérarchique de la fonction achat. Ainsi, deux types de reports, aux caractéristiques différentes, existent :

Premièrement, le report envers le General et le Financial Management ; marqué par un turnover important en matière de produits achetés, une complexité technique et logistique faible, un impacte stratégique élevé. Il est aisé de comprendre qu'une structure avec une faible

complexité opérationnelle combinée à un facteur stratégique-financier important peut être gérée sans difficulté par des représentants financiers ou du top management n'ayant pas forcément une expertise technique élevée. L'aspect profitabilité étant, ici, l'indicateur principal.

Ce type de report est typique des organisations centralisées et hybrides (Johnson & Leenders, 2004). Il sera unique pour les structures centralisées mais accompagné d'un report de type opérationnel pour les structures hybrides, dû à la dualité de ce mode d'organisation.

En second lieu, le report envers la Production et le Logistics Management ; marqué un turnover et un impact stratégique faible mais une complexité technique et logistique importante.

Ces caractéristiques nécessitent un report hiérarchique vers des managers plus proches du « terrain », de l'opérationnel. De ce fait, des directeurs de sites avec des profils techniques hautement qualifiés sont des candidats idéaux pour ce mode de gestion.

De part son orientation axée sur les unités de production, les organisations décentralisées préféreront ce type de report.

Tableau 5 : Facteurs influençant les reports hiérarchiques d'une organisation achat (Arjaan van Weele, 2010)

	<i>Purchasing reports to</i>			
	<i>General management</i>	<i>Production management</i>	<i>Logistics management</i>	<i>Financial management</i>
<i>Purchasing turnover ratio</i> High Low	x	x	x	x
<i>Technical complexity</i> High Low	x	x	x	x
<i>Logistics complexity</i> High Low	x	x	x	x
<i>Strategic impact</i> High Low	x	x	x	x

I. 3 Le fonctionnement au sein des organisations achats

La littérature scientifique s'accorde sur 3 niveaux managériaux au sein du métier achat ; le *Stratégique*, le *Tactique* et l'*Opérationnel*.

Sur base de recherches universitaires et s'appuyant sur quinze années de consultance dans le secteur des achats, Arjan van Weele, responsable de la chaire de "Purchasing and Supply Management" à la Eindhoven University of Technology décrit ces niveaux comme tels :

I.3.1 Les niveaux de gestion achat

1) Le niveau stratégique (long terme)

a) Définition de la vision achats et de sa structure d'entreprise

Consiste à éditer les règles de bonnes pratiques entre acheteur et fournisseur (éthique), les procédures de sélection et d'achats ainsi que la description des rôles et des tâches du service achat de l'entreprise.

b) Développement, audits et mise en place de la stratégie

Consensus en interne autour de la stratégie d'achat ainsi que sur l'organisation du service. Révision de la stratégie avec les partenaires financiers/légaux et les fournisseurs afin de valider les hypothèses investissements/ rentabilités.

c) Décision sur le maintien ou pas de certaines activités et/ou fonctions.

Etude de rentabilité sur l'achat ou la production d'un article/produit, étude sur la nécessité de garder ou pas certaines fonctions d'achats.

d) Etablissement des contrats long terme avec les fournisseurs préférentiels.

Accord sur le long terme avec les fournisseurs stratégiques de l'entreprise, faisant partie intégrante de la vision achat.

e) Intégration de la stratégie des fournisseurs préférentiels.

Revue des recommandations techniques (design, matières, ...) proposées par les fournisseurs.

f) Définition des futurs investissements majeurs.

Etablissement du plan financier relatif aux développements de fournisseurs et/ou lié à l'acquisition d'outillages.

g) Définition de la politique de prix

Définition des marges, des « cost breakdown » et des polices internes liées à l'achat inter-compagnie.

h) Identification des potentielles réductions de coûts (matière, fournisseur...)

Organisation de brainstorming, définition des pistes d'amélioration et mise en place des plans d'action supportant les réductions de coûts.

2) Le niveau tactique (moyen terme)

a) Définition des accords annuels avec les fournisseurs.

Revue des engagements mutuels sur les quantités estimées, délais de livraison, modalité de paiement.

b) Analyse de la valeur des biens achetés (« should cost model »).

Estimation des coûts de matière, de production et de transport des articles achetés. Cette étape permet de définir la tranche de prix dans laquelle les produits doivent être négociés et achetés.

c) Mise en place des programmes de certification qualité auprès des fournisseurs.

Une fois la « voix du client » collectée, celle-ci est traduite en exigence technique.

Le fournisseur doit répondre à ces exigences à travers une certification qualité prouvant que son produit est conforme aux normes internes et externes en vigueur.

d) Sélection et signature des contrats avec les fournisseurs courants.

Sont définis comme fournisseurs courants ceux dont les produits ne nécessitent pas d'accord stratégique sur le long terme.

e) Optimisation de la base fournisseur

Regroupement de familles de pièces chez certains fournisseurs, segmentation des catégories de pièces par fournisseurs.

3) Le niveau opérationnel (le court terme)

a) Gestion des bons de commandes

Placement des commandes, suivi des livraisons, des quantités commandées, vérification du conditionnement requis et mise à jour des systèmes d'inventaire.

b) Vérification des factures et autorisation de paiement de celles-ci.

Cette étape consiste à matcher les documents reçus en regard du contrat qui a été passé entre les partenaires. Le paiement est généralement effectué par le service comptabilité.

c) Gestion des problèmes quotidiens liés aux fournisseurs

L'ensemble des problèmes liés aux expéditions et au risque de rupture de la chaîne logistique sont gérés par le niveau opérationnel. Néanmoins suivant la gravité du problème (ex : faillite d'un fournisseur), l'escalade vers les autres niveaux peut et doit être très rapide.

d) Monitoring et évaluation des performances des fournisseurs

Définition des critères de performances fournisseurs et évaluation de ceux-ci.

Mise en place des revues d'amélioration avec le fournisseur. Remontée des indicateurs de performances vers les autres niveaux managériaux (tactique et stratégique).

I.3.2 Les principales fonctions achats

Les tâches représentées dans les niveaux précités, respectent un ordre logique en termes de successions d'activités et de degrés de responsabilités. Ce dernier point est mis en exergue par le tableau 6 en page 33 qui montre que le niveau stratégique est totalement du ressort du top et/ou du middle management, que le niveau tactique, quant à lui, dépend du middle management et/ou du cadre « classique » (acheteur sans supervision). Enfin l'exécution des tâches opérationnelles est du ressort des cadres et/ou employés.

Tableau 6 : Relation entre les 3 niveaux managériaux et certaines positions Achats (Arjan van Weele, 2010)

	Managerial level				
	Top management	Logistics manager	Purchasing manager.	Senior buyer	Buying assistant
Strategic level	X	X	X		
Tactical level		X	X	X	
Operational level				X	X

Afin de supporter la structure achat et ses trois niveaux de fonctionnements, Van Weele (2010) définit six fonctions d'achat qui sont indispensables dans toute organisation intégrant les sphères stratégiques, tactiques et opérationnelles.

1) Chief Procurement Officer (Directeur achat)

Responsabilité

Il est le plus haut représentant achat de l'entreprise et dépend généralement d'un vice président. On attend de lui de développer la vision achat concernant la stratégie liée au choix des sources, de définir la structure hiérarchique et les niveaux de reports, d'établir la politique d'intégration des systèmes supportant la stratégie et de participer à l'édition des polices de bon fonctionnement et d'éthique.

Compétences requises

Véritable chef d'orchestre, il doit avant tout faire preuve de leadership. Les compétences techniques doivent être subordonnées aux compétences en matière gestion (organisation, business,...) et de communication. Une expérience multidisciplinaire, dans des domaines techniques et commerciaux, est souvent indispensable.

Des aptitudes financières aigües sont devenues, aujourd'hui, essentielles dans ce type de fonction.

2) Corporate Buyer (Acheteur « Corporate »)

Responsabilité

Ce type d'acheteur est lié à des segments stratégiques, il est dédié au soutien d'un produit fini (ex : une excavatrice). Sa vision sera donc limitée et spécialisée. Il devra valider avec l'acheteur catégorie les fournisseurs stratégiques impactant le produit fini. Son but final est d'assurer que la voix d'un client soit bel et bien entendue à travers le produit acheté.

Compétences requises

Une connaissance complète du produit est indispensable pour cette fonction, cela induit des acquis techniques élevés. Des compétences commerciales, une vue long terme et de bonnes aptitudes communicatives sont également indispensables.

3) Category Buyer (Acheteur « Catégorie »)

Responsabilité

Au contraire de l'acheteur « corporate », l'acheteur catégorie n'a pas une vue focalisée sur le produit fini mais sur les composants communs de plusieurs produits finis (ex : l'acier commun aux excavatrices et aux chargeuses sur pneus). Ces composants formant ainsi une « catégorie ». Ces acheteurs sont principalement en charge de sélectionner et développer les fournisseurs stratégiques de la compagnie. Ils doivent également identifier les potentiels nouveaux fournisseurs.

Compétences requises

Les compétences requises sont sensiblement les mêmes que celles de l'acheteur « corporate »

4) Project Buyer (Acheteur « Projet »)

Cet acheteur est plus un chef de projet que réellement un acheteur au sens propre du terme.

Son rôle est d'identifier les sources de gains, d'amélioration...et de les modéliser sous forme de projet. Un bon communicant possédant des compétences techniques et en gestion de projet répond à ce type de profil.

5) Non Procut Buyer (Acheteur « indirect »)

Ce type d'acheteur s'occupe essentiellement des achats liés aux biens et services de l'entreprise, mais qui ne sont pas liés aux produits manufacturés (ex : mobilier, contrat d'assurances...) Des orientations administratives et financières remplissent les exigences de cette fonction.

6) Material Planner (Planificateur du matériel)

Employé travaillant dans l'opérationnel (court terme), ses responsabilités sont principalement le placement des bons de commandes, la gestion des problèmes quotidiens d'approvisionnement et la mesure des performances fournisseurs.

Une orientation usine élevée, un background technique et des compétences analytiques poussées sont nécessaires pour réaliser ce type de tâches.

I. 4 Les relations acheteurs - fournisseurs

Deux chercheurs indiens (Mohanty & Gahan) ont mené en 2012 une importante étude sur la relation acheteur-fournisseur au sein des entreprises indiennes. Pour ce faire, ils se sont basés sur la littérature scientifique existante qui décrit l'évolution de cette relation.

L'approche traditionnelle

Jusque dans les années nonante, les relations acheteur-fournisseur étaient caractérisées par rapport de dominance ou l'on considérait que l'acheteur tenait une position privilégiée dite « haute » et le fournisseur une position de besoin (vente à tout prix) dite « basse » (Eisenhardt, 1989). La partie négociation était au cœur de la relation entre les partenaires et l'aboutissement d'un accord était marqué par un « win-lose », c'est-à-dire que l'une des parties avait le sentiment d'avoir trop concédé et perdu lors du deal.

Ford (1980) présente cinq étapes dans l'évolution des relations acheteur-fournisseur ; la pré-relation, la genèse, le développement, le long-terme et le 'final stage' (étape finale).

Dans les deux premières étapes, l'engagement mutuel est faible et la collaboration incertaine, la distance entre les deux parties est importante et donc l'investissement en temps est nécessaire à la construction de la relation. La négociation est au point mort.

Lors de la phase de développement, la distance entre les intervenants diminue au fur et à mesure que l'engagement mutuel se renforce.

Dans les deux dernières étapes, la confiance remplace le doute et la relation acheteur-fournisseur se construit sur un partenariat commun, entouré de polices et de règles d'éthiques. Les objectifs de performances sont alors élaborés conjointement.

Dans ce type de relation, le focus était directement centré sur la partie business de la relation, oubliant les valeurs humaines et culturelles des personnes négociantes. L'optimisation des ressources et des compétences du fournisseur devaient, le plus tôt possible, rencontrer la notion de « valeur » attendue par l'acheteur.

L'approche collaborative

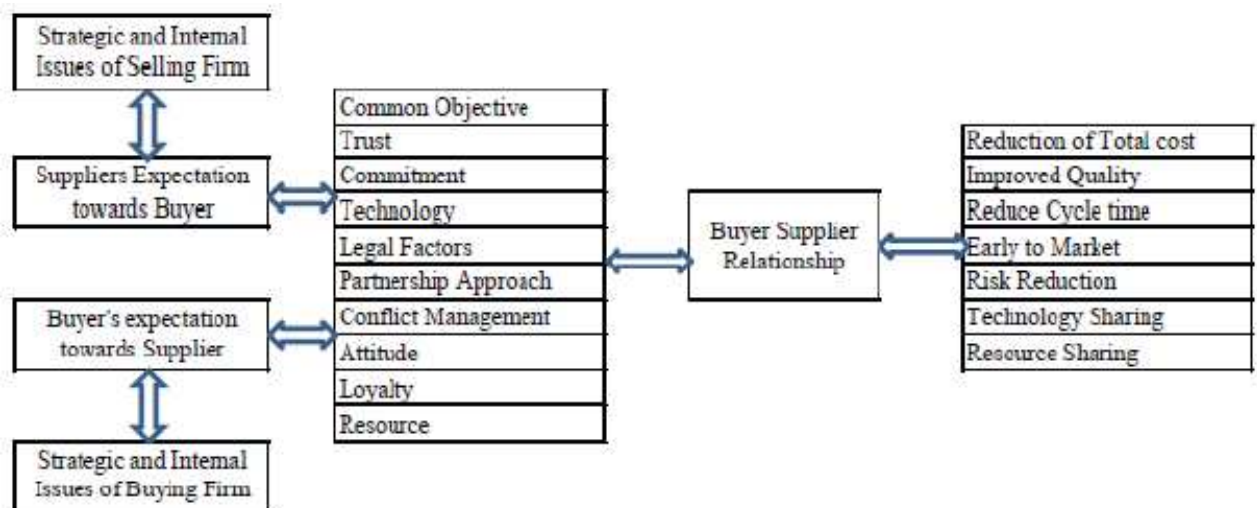
Aujourd'hui la relation est dite collaborative, coopérative ou encore intégrée. La balance se situe entre ce que l'acheteur s'attend à recevoir et ce que le fournisseur s'attend à donner. La question sous-jacente est en fait ; comment peut-on transférer de manière équilibrée la valeur du fournisseur vers l'acheteur. Mais qu'est-ce que la valeur ? D'une manière générale, la notion de valeur peut être décomposée en cinq composants. Le premier composant est « la réduction de coûts » qui est l'essence même du deal et qui doit entraîner un bénéfice mutuel. Le second composant est « la compression du temps » que ce soit d'un point de vue

développement du produit ou approvisionnement (Mason-Jones & Torwill, 1999). Le troisième « l'innovation » attendue de l'acheteur afin d'améliorer le produit existant et/ou diversifier son portefeuille de business. Le quatrième composant est « l'accès à d'autres fournisseurs », et la capacité du fournisseur à bâtir des ponts entre l'acheteur et d'autres sources potentielles, ouvrant ainsi de nouveaux marchés (Walter & all 2001). Le dernier composant est « la compétence » et la possibilité pour l'acheteur d'apprendre de nouveaux processus et de nouvelles techniques (Dyer & Hatch, 2004).

Ainsi pour tenter d'atteindre cette notion valeur, les relations acheteurs-fournisseurs ont évolué d'une approche adversaire traditionnelle vers une approche collaborative basée sur partenariat long terme (Kalwani & Narayandas, 1995). Campbell (1997) définit ce type de relation comme bilatérale et caractérisée par un focus sur les besoins de chaque partie, ayant un engagement et des responsabilités mutuelles, favorisant des accords stratégiques sur le long terme et renforçant la dépendance mutuelle à travers une intégration transversale puissante.

Au terme de leurs recherches, Mohanty & Gahan (2012) concluent que cette nouvelle approche de la relation acheteur - fournisseur se construit et se renforce autour des paramètres suivant : la confiance, le respect mutuel, la compréhension, la communication, les relations interpersonnelles, la coopération, le partenariat, l'équité dans la gestion des commandes, la gestion des conflits, la capacité technique du fournisseur, la stratégie organisationnelle des achats et la dépendance réciproque dans la relation. A travers ces paramètres, nous pouvons constater que l'aspect « humain » précède largement les intérêts purement liés au business. Ainsi l'atteinte et le transfert de la « valeur », recherchée par les deux parties sera possible qu'à condition que la relation existe d'abord d'une manière interpersonnelle et basée sur des valeurs communes et ensuite d'une manière financière (Figure 4 page 37).

Figure 4 : Relation acheteur-fournisseur (Mohanty & Gahan 2012)



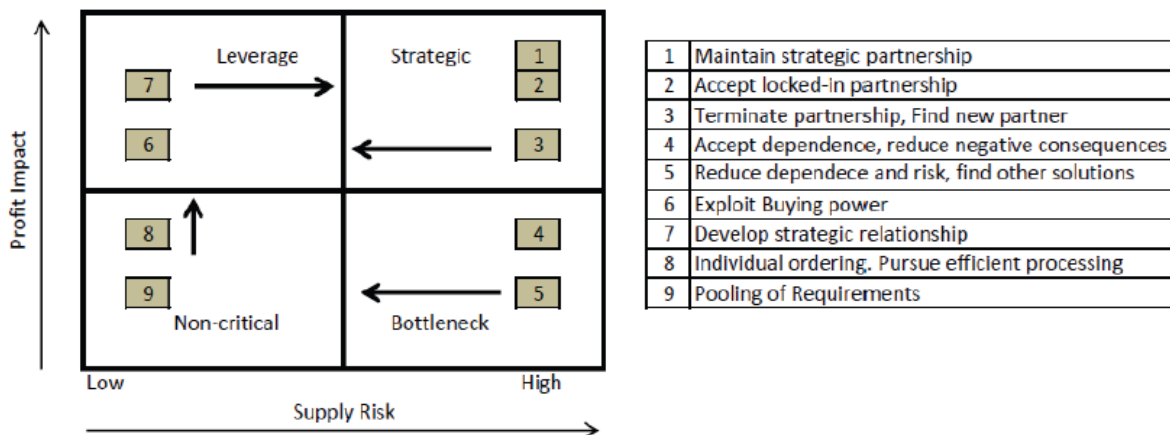
Les paramètres critiques

Parmi tous les paramètres évoqués ci-dessus, Mohanty & Gahan (2012) en ont isolé cinq permettant à la relation d'être efficiente et durable dans le temps, ceux-ci sont : la stratégie, la puissance-dépendance, la confiance, la capacité-capabilité, la communication et le partenariat.

La stratégie

La première étape consiste à identifier dans quel type de business s'inscrit la relation acheteur-fournisseur. Cette analyse permettra à l'organisation achat de définir son portefeuille de fournisseur lié à son produit. En regard de ce portfolio, il est judicieux d'appliquer la stratégie adéquate. Canie & Gelderman (2005) définissent ainsi quatre quadrants reprenant les différents types de stratégies qu'une organisation achat doit développer, et ce, en fonction du risque d'approvisionnement et du profit généré par son business avec un fournisseur donné. (Tableau 7 page 38).

Tableau 7 : Aperçu des stratégies d'achats pour un portefeuille de produits (Canie & Gelderman 2005)



Le quadrant stratégique du portefeuille est le plus important d'un point de vue relationnel. En effet, des produits ayant un haut impact sur le profit et un risque important en matière d'approvisionnement sont enjeux. L'alignement stratégique entre les deux parties est, de ce fait, primordial. On parlera d'absorption stratégique ou d'intégration transversale. Généralement, l'acheteur et sa compagnie sont les initiateurs de ce partenariat stratégique. Une fois le produit positionné comme stratégique dans le portfolio du business de l'entreprise, c'est à elle d'entreprendre les investissements, le support et l'implication du fournisseur. Ainsi la vision et le développement commun des deux parties permettront d'atteindre les objectifs fixés et renforceront la collaboration acheteur-fournisseur.

Le pouvoir-dépendance

On constate dans le modèle de Canie & Gelderman (2005) que la place du produit dans le portefeuille de business d'une entreprise va influencer le pouvoir-dépendance entre l'acheteur et le fournisseur (Dubois & Pedersen, 2002). Ainsi la dépendance de l'acheteur crée une source de pouvoir chez le fournisseur et vice versa. Néanmoins, le concept de pouvoir est plus souvent associé à l'acheteur qu'au fournisseur. En effet, historiquement, celui-ci recherche une démultiplication de sources pour un même produit, réduisant ainsi le pouvoir du fournisseur et augmentant, de ce fait, la dépendance de ce dernier à son égard. Buchanan (1992) décrit cette relation acheteur-fournisseur de « non-balancée » ou dominante (approche traditionnelle). Ce type de relation est non productif et ne permet pas les partenariats à long terme. Au contraire, la relation « balancée » (approche collaborative) renforce les associations long-terme, la confiance mutuelle, les accords et les possibilités de développement futur.

La capacité-capabilité

Un des buts de l'organisation achat est de tirer profit de la capacité (machines, infrastructures,...) et de la capabilité (savoir, savoir-faire) du fournisseur. Dans une approche collaborative, l'organisation achat se doit d'augmenter la capacité et la capabilité du fournisseur dans un souci de gains réciproques. Ainsi il est devenu fréquent dans de nombreuses entreprises de voir des acheteurs organiser des sessions de formation auprès de leurs fournisseurs. Nous pouvons citer par exemple l'amélioration de processus de fabrication ou d'assemblage existant, la sensibilisation aux nouvelles technologies, les derniers instruments de mesures élaborés, les règles de sécurité ou encore les exigences gouvernementales.

La confiance

La confiance indique « qu'une personne est loyale d'un point de vue professionnel et personnel ainsi que crédible dans une situation de business » (Woo et Phrud'homme 1999).

La confiance est un facteur qui doit provenir des deux parties et qui doit être le liant de la relation acheteur-fournisseur renforçant un partenariat sur le long terme. Sur cette base, les négociants peuvent gérer tous les aspects de leur business aussi bien les opportunités de développement et de profitabilité que les situations conflictuelles.

La communication

Selon Mohr et Nevin (1990), la communication comprend le contenu du message (fond), le canal (la forme), le feedback (le retour du récepteur) et la fréquence. Communiquer est un des éléments essentiels dans la relation acheteur-fournisseur. Elle peut être relative aux coûts, aux contrats, à l'organisation...

La communication sera effective uniquement si les deux parties comprennent les exigences et les besoins réciproques. Définir comment et surtout pourquoi communiquer est primordial dans l'approche collaborative.

Le partenariat

L'approche traditionnelle consistait, nous l'avons vu, dans la dominance de l'acheteur au sein de la relation, qui se traduisait par une forte pression sur la réduction de coûts des biens et services achetés. Aujourd'hui, l'acheteur ne positionne plus le critère du prix au cœur de la relation, en effet, considérant que la confiance, l'engagement, les relations à long terme et le partage du risque sont les éléments favorisant une approche collaborative, la notion de performance est non plus restrictive mais vue dans son ensemble (Mayhow, 1985).

Lamming (1993) résuma les différences entre l'approche, adversaire, traditionnelle et l'approche collaborative, celles-ci sont illustrées par le tableau 8 page 40.

Tableau 8 : Comparaison des approches traditionnelle et collaborative (Lamming, 1993)

SI	Relationship Factors	Adversarial Competitive	Collaborative partnership
1	Nature of competition in supply market	Price based, Competitive	Collaborative; technology based
2	Basis for sourcing decision	Competitive bidding (Price based)	Long term performance history
3	Role of information transfer and it's management	One-way: closed	Transparency of costs in each direction
4	Attitude to capacity planning	Independent	Shared problem which is strategically planned
5	Delivery practices	Erratic	Collaboration on cost reduction programmes; win-win
6	Delivery with price changes	Traditional Price negotiation: win-lose	Joint efforts with aim of zero defects
7	Product quality	Aggressive goods inward inspection	Supplier involved early in R&D process
8	Role of R&D	Assembler design and supplier makes to specification	High continuous improvement to identify better methods and material leading to lower costs
9	Level of pressure	Low-purchaser will go elsewhere if dissatisfied	

I. 5 Conclusion sur la revue de la littérature

A travers cette revue de la littérature, il a été constaté que la fonction achat a évolué à travers le temps et est, aujourd'hui, un service propre et indépendant au sein de la majeure partie des grandes entreprises.

Idéalement, ces entreprises vont définir leur organisation achat suivant les caractéristiques de leur business (produit, marché, fournisseur,...). Ainsi, on considère trois grands types d'organisation achat ; l'organisation centralisée où une seule entité d'achat gère l'ensemble des biens et services achetés par la compagnie, l'organisation décentralisée dans laquelle chaque business unit est responsable de l'achat et de l'approvisionnement de ses produits, et enfin l'organisation hybride qui tend à reprendre le mode de fonctionnement des deux organisations précédentes afin de tirer au maximum les avantages de chacune d'elles en minimisant leurs inconvénients.

L'évolution des organisations achat au cours des dernières années indique que le mode hybride reste le plus prédominant dans les entreprises de grandes tailles, et ce, malgré un retour du type centralisé. De même, les reports hiérarchiques montrent également que la visibilité de la fonction achat est devenue plus importante au cours des dernières années dû à la prise de conscience par les entreprises de l'impact de cette fonction sur la profitabilité de celles-ci.

Au sein des ces entreprises, se définissent trois niveaux de gestion nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation achat. Le premier est le niveau stratégique qui définit la stratégie d'achat sur le long terme ainsi que les partenariats avec les fournisseurs critiques, le second est le niveau tactique avec une vue sur le moyen terme et enfin, le troisième, le niveau opérationnel qui gère les problèmes liés à l'exécution des commandes. Afin de soutenir ces trois niveaux, plusieurs fonctions sont nécessaires au sein des organisations, mais, l'acheteur, quelque soit sa spécificité reste le garant de l'application de la stratégie ainsi que le contact privilégié avec le fournisseur. Historiquement les relations traditionnelles acheteurs-fournisseurs étaient « adverses » et un rapport de dominance était recherché par l'acheteur, on parlait alors de « win-loose ». Aujourd'hui, afin de déployer la stratégie de l'entreprise de manière optimale et de conquérir de nouveaux marchés, les relations ont évolué vers un partenariat long terme ou la performance est considérée dans son ensemble et non plus axée sur le prix. On parlera d'approche collaborative, « win-win ». Pour ce faire, la relation est construite, entre autre, sur la confiance, la communication, l'engagement, l'éthique et le respect mutuel.

Chapitre II

Etude de l'organisation achat de Caterpillar Belgium

II. 1 Le groupe Caterpillar

II.1.1 L'historique

1890. Benjamin Holt et Daniel Best testent diverses formes de tracteurs à vapeur pour l'agriculture. Tous deux ont procédé séparément, dans des entreprises distinctes.

1925. La société Holt Manufacturing Company et la C. L. Best Tractor Co. fusionnent pour former Caterpillar Tractor Co.

1950. La société Caterpillar Tractor Co. Ltd. est créée en Grande-Bretagne, première d'un grand nombre d'entreprises à l'étranger destinées à mieux servir les clients dans le monde entier.

1963. Caterpillar et Mitsubishi Heavy Industries Ltd. forment l'une des premières sociétés en participation au Japon à être, partiellement, de propriété américaine.

1981-83. La récession mondiale pèse sur Caterpillar et coûte à l'entreprise l'équivalent de 1 million de dollars par jour, ce qui l'oblige à réduire considérablement le nombre d'employés.

1986. La société Caterpillar Tractor Co. change de nom et devient Caterpillar Inc., ce qui reflète mieux sa diversification grandissante (plus de 300 produits).

1987. Un programme de modernisation de 1,8 milliards de dollars est lancé pour optimiser les processus de fabrication.

1996-97. Caterpillar acquiert Perkins Engines (UK) et MaK Motoren (GER), en et devient leader mondial en construction de moteurs diesel.

2001. Caterpillar est la première entreprise à lancer mondialement la méthode 6 Sigma et à en récolter, dès la première année, les bénéfices pour un montant dépassant les coûts de mise en œuvre.

2003. Caterpillar devient le premier motoriste à proposer une gamme complète de moteurs diesel propres totalement conformes et certifiés par l'EPA (agence américaine de protection de l'environnement).

2010. Caterpillar acquiert Bucyrus, constructeur de matériel minier, pour un montant de 8.6 milliards de dollars.

II.1.2 Les chiffres clés (2011)

Caterpillar Inc. est le premier constructeur mondial d'équipements de génie civil et de moteur diesel, le groupe commercialise plus de 500 produits allant de la chargeuse sur pneus aux engins miniers. Avec un chiffre d'affaire de 60.14 milliards de dollar et un bénéfice représentant 4.93 milliards de dollar en 2011, l'entreprise se positionne parmi les cinquante plus grandes compagnies du monde.

Le marché couvert par Caterpillar est global, et les ventes (2011) représentaient un volume de 40% aux Etats-Unis et 60 % dispersé sur les autres continents. L'entreprise compte 126.000 employés et salariés travaillant dans les 300 centres de production localisés dans quarante pays.

Un puissant réseau de distribution maille la planète entière et représente pas moins de 191 concessionnaires à travers le monde.

Enfin, 3.8 millions de dollar sont dédiés, chaque jour, pour la recherche et le développement.

II.1.3 La gouvernance d'entreprise

Caterpillar Inc. a récemment mis à jour la stratégie du groupe pour la période 2011-2015. Celle-ci fut dévoilée par le nouveau « Chief Executive Officer » Doug Oberhelman. Les quatre principaux axes de cette nouvelle stratégie sont de :

- Rester le leader mondial en renforçant la satisfaction du client par des solutions qui lui apporteront une plus grande valeur ajoutée ;
- Se rapprocher de la « voix du client » de manière à être capable de lui offrir un produit adapté à ses besoins, et réagir plus rapidement aux demandes du marché ;
- Constituer la meilleure équipe en attirant et en développant les meilleurs talents au niveau mondial ;
- Délivrer des résultats de niveau supérieur en récompensant au mieux les actionnaires de la corporation.

Le nouveau Président a défini cinq segments avec à leur tête un Groupe Président.

Chaque segment contient des divisions (« business units ») qui sont sous l'autorité d'un Vice-Président.

Le dernier haut niveau hiérarchique correspond à celui de Directeurs qui reportent au Vice-présidents.

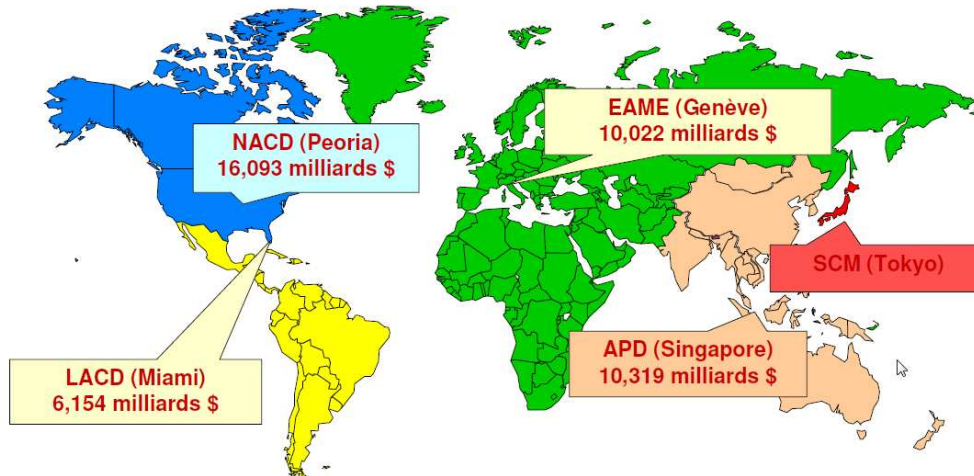
II.1.4 Les territoires commerciaux de Caterpillar Inc.

Caterpillar Inc a divisé son marché en 4 territoires commerciaux (figure 5 page 45).

Cette division du marché tend à répondre aux besoins spécifiques des clients de chaque zone.

Ces répartitions évoluent au fil du temps à travers les différentes acquisitions d'entreprises de Caterpillar, mais aussi de part la diversification croissante de la gamme de produits proposés.

Figure 5 : Territoires commerciaux de Caterpillar Inc. (Caterpillar Belgium Library, 2013)



Le territoire NACD (North American Commercial Division)

Le territoire NACD est le plus grand territoire commercial du groupe, il représente un business de 16.093 milliards de dollars. C'est le marché historique de Caterpillar, là où le besoin est encore le plus important. Le siège social situé à Peoria dans l'Illinois est la maison mère de la compagnie et représente également la plus grande usine de production de la corporation.

Le territoire EAME (Europe Africa and Middle East Division)

Le territoire EAME représente une des plus grandes parts de marché du groupe après la division nord américaine. Son business est estimé à 10.022 milliards de dollar. Le marché européen de cette division marketing tend à se saturer. De plus, les normes en vigueur dans l'Union Européenne, oblige le constructeur à développer des produits spécifiques pour le marché européen.

Les territoires APD (Asia Pacific Dealer Division) et LACD (Latin America Commercial Division)

Marché en plein expansion grâce aux pays émergents (Brésil, Chine,...) la conquête de ces marchés est devenue un enjeu vital pour la compagnie comme le prouve le nombre important de nouvelles usines construites sur ces continents.

II. 2 Caterpillar Belgium

II.2.1 L'historique

Caterpillar Belgium est situé à Gosselies, près de Charleroi. C'est en 1965 que le groupe décide de construire sa principale usine européenne sur le site carolorégien. En 1967 la première chargeuse sur pneus sort des lignes d'assemblages de Caterpillar Belgium, suivi en 1968 du premier moteur destiné aux autres usines du groupe. Suite à la diversification de son business, l'usine assemble sa première pelle hydraulique de taille moyenne en 1973. Le site de production se positionne alors comme une usine incontournable sur le marché qu'elle dessert. De 1986 à 1993, Caterpillar Belgium entreprend son premier plan de modernisation des processus, systèmes et ateliers, il se dénommera Plan with a Future. Comme conséquence de cette stratégie, l'usine devient la source mondiale du groupe pour les pelles hydrauliques de grandes tailles. En 2006 l'usine atteint son année record de production.

II.2.2 Les chiffres clés (2011)

Caterpillar Belgium emploie 3700 personnes de tous profils et horizons différents. Néanmoins, les profils techniques demeurent largement prédominants au sein de l'entreprise vu sa vocation hautement technologique.

Le site belge est actuellement, encore, le deuxième plus grand centre de production de Caterpillar Inc. à travers le monde. La surface sous toit de l'usine représente près de 98 hectares. Sa taille lui permet ainsi une diversification de produits et une exportation importante hors des frontières belges (97% d'exportation).

Le chiffre d'affaire du groupe s'élevait en 2011 à 450 millions d'euros dégageant après un impôt un bénéfice net de 32 millions d'euros. Récemment, Caterpillar Belgium s'est lancé dans un programme d'investissement visant à moderniser ses lignes d'assemblage. Le montant de ces investissements s'élève à 150 millions d'euros. Il est également à noter que les dépenses en formations représentent un budget annuel de 8 millions d'euros.

II.2.3 Les produits de Caterpillar Belgium

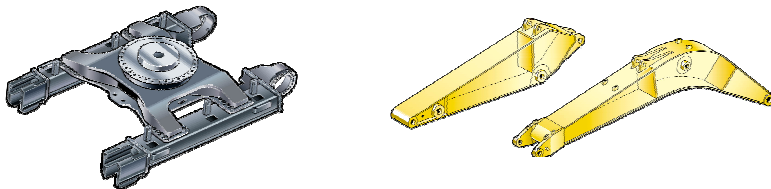
La diversification est une des caractéristiques majeures du site belge. On peut regrouper les produits de Caterpillar Belgium en trois groupes (Figure 6 page 47). Premièrement, les composants (1) de haute valeur ajoutée tels que des cylindres, des essieux, des valves ou encore des distributeurs hydrauliques. Ces composants sont destinés aux produits finis assemblés internes (excavatrice ou chargeuse sur pneus) ou envoyés à l'exportation dans d'autres sites du groupe Caterpillar (Brésil, France...). Deuxièmement, l'usine réalise les soudures complexes et critiques pour toutes les grosses pièces de structure (ex : châssis des machines) appelées les « mécano-soudés » (2). Ces pièces sont fournies par des fournisseurs internes ou externes au groupe et sont destinées aux produits finis. Ces produits finis assemblés sont la véritable raison d'être de l'usine belge. Les produits historiques fabriqués à Gosselies sont la chargeuse sur pneus de moyen tonnage, comportant cinq modèles de base allant de 14 à 30 tonnes et les pelles hydrauliques de moyennes et grandes tailles, allant de 29 à 90 tonnes, ici aussi cinq modèles de base sont proposés.

Figure 6: Les produits de Caterpillar Belgium (Caterpillar Belgium Library, 2013)

1) Les composants : Essieux, Cylindres



2) Les mécano-soudés : Châssis, bras de levage



3) Les produits finis : Excavatrices, Chargeuse sur pneus



II.2.4 L'importation et l'exportation de Caterpillar Belgium

Le site de Gosselies possède plus de 700 fournisseurs qui approvisionnent près de 30 000 articles. Cela représente 7700 camions/ conteneurs/ an (Figure 7 page 48).

Ces fournisseurs sont à la fois internes au groupe (autres usines Caterpillar fournissant des godets, bras de levage, moteurs...) et externes (produits bruts, finis, ou semi-finis). La base fournisseur est principalement européenne, néanmoins dans un contexte de compétitivité la tendance actuelle est le développement de source asiatique afin de réduire les coûts matières.

Les exportations de Caterpillar Belgium représentent 8.900 camions/ conteneurs/ an (Figure 8 page 48).

Comme mentionné précédemment, le site de Gosselies fournit des composants à haute valeur ajoutée (vérins, essieux, engrenages...) pour d'autres usines du groupe comme Caterpillar Grenoble ou Aurora (clients internes), ainsi, suivant sa spécificité, une usine peut être, à la fois, client et/ou fournisseur d'une autre entité du groupe Caterpillar. Le deuxième type de client correspond aux concessionnaires (clients externes). Chaque dealer possède sa propre zone de produit et son marché spécifique; on en compte plusieurs centaines dans le monde.

Figure 7: Les importations de Caterpillar Belgium (Caterpillar Belgium Library, 2013)



Figure 8 : Les exportations de Caterpillar Belgium (Caterpillar Belgium Library, 2013)



II.2.5 L'organisation du site belge

Le site de Gosselies, au vue de sa taille et de sa position stratégique, est composé de plusieurs entités du Groupe Caterpillar ayant chacune des spécificités et des champs d'actions divers, mais travaillant dans un but commun ; fournir le support nécessaire à l'entité de production (figure 9 page 50).

1) Caterpillar Belgium SA

Représente l'usine de production, raison de vivre du site, divisée en 7 départements majeurs, eux-mêmes subdivisés en différentes divisions.

Les 7 départements majeurs sont:

- *Département des Ressources Humaines*
Comprend la gestion des employés et salariés
- *Département des Opérations et des Méthodes d'assemblage*
Assemblage des composants finis, sortie des machines
- *Département des Opérations d'usinage / soudure*
Fabrication, usinage, soudure des composants bruts ou semi- finis (acheminés ver le bâtiment d'assemblage)
- *Département des Opérations – Transformation*
Département qui gère la modernisation de l'usine au point de vue des processus comme par exemple les nouvelles lignes d'assemblage ou le nouvel outillage.
- *Département Support – Transformation*
Département qui gère la modernisation de l'usine au point de vue des systèmes comme par exemple la mise en place de système de gestion intégrée comme MACH1 (SAP).
- *Département Qualité*
Assure l'inspection des pièces à l'arrivée, la qualité des pièces en ligne ainsi que la qualité des machines envoyées.
- *Département Logistique*
Assure l'approvisionnement et la distribution des pièces aux différents points d'utilisation.

2) Global Finances Services

Assure la gestion financière et comptable de l'usine (payroll, paiement fournisseur...) est indépendant de l'usine.

3) Global Information Services

Assure la gestion IT de l'usine (intranet, développement de systèmes supports...) est indépendant de l'usine.

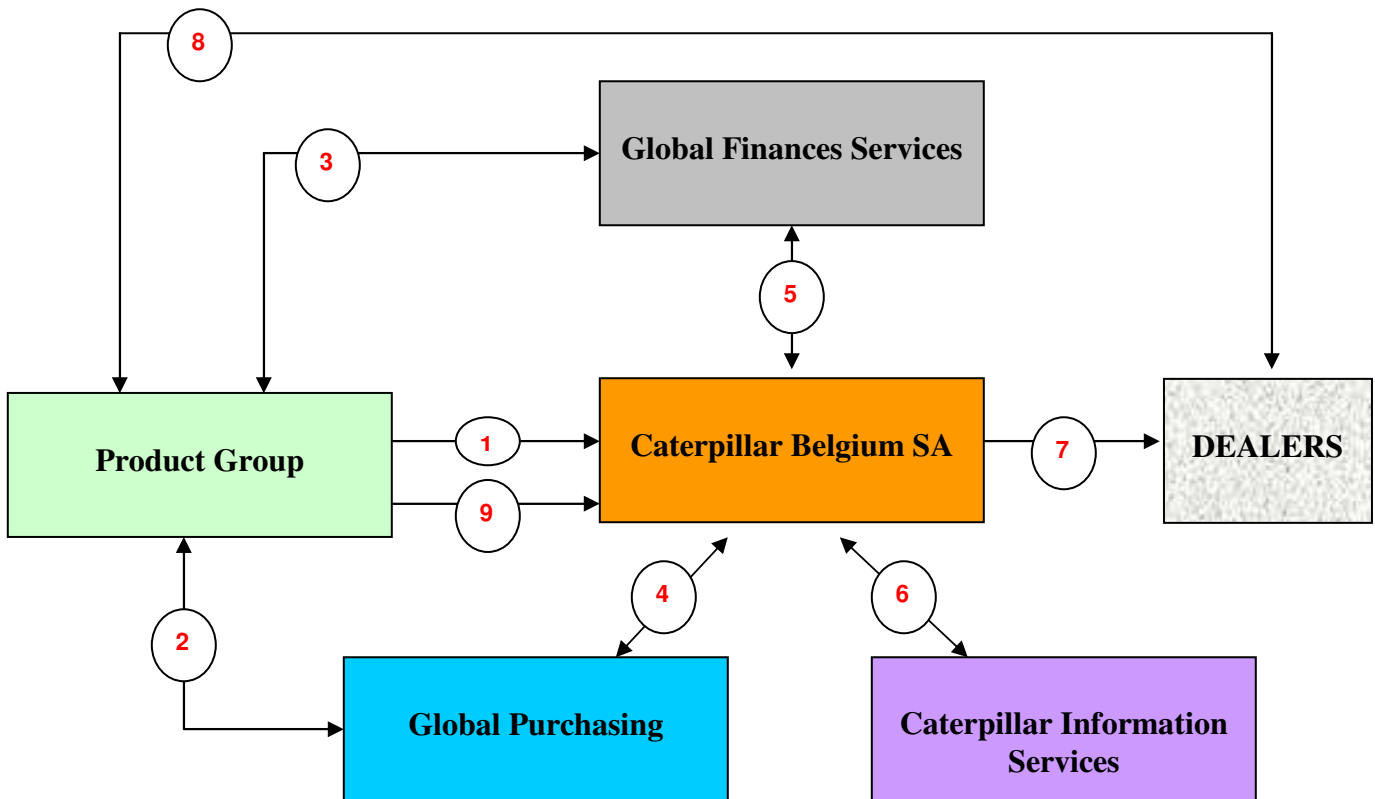
4) Product Group

Responsable du design de la machine, du respect des commandes de production et de l'introduction des nouveaux produits, c'est le premier « client » de l'usine car c'est lui qui « achète » les machines. Service indépendant de l'usine.

5) Global Purchasing

Gère la négociation, l'achat et la disponibilité des pièces. Assure le respect des spécifications liées au plan et la qualité requise pour chaque composant. Service indépendant de l'usine.

Figure 9 : Liens entre les services (simplifiés)



- 1) Product Group négocie le volume des commandes et passe un contrat quinquennal avec l'usine de production (Caterpillar Belgium).
- 2) Le Product Group et Global Purchasing analyse les sources possibles/ préférentielles pour les pièces destinées à l'usine de production.
- 3) Le Product Group et Global Finances Services s'assurent de la viabilité des produits au point de vue de la rentabilité, mais gère également les investissements consentis pour l'usine.

- 4) Global Purchasing et Caterpillar Belgium collaborent et s'organisent afin de s'assurer que la chaîne logistique ne soit pas interrompue et que la qualité des pièces soit conforme aux exigences et spécifications des plans.
- 5) Global Finances et Caterpillar Belgium s'assurent que le budget est sous contrôle.
- 6) Caterpillar Information Services apporte son support informatique au site de production.
- 7) Caterpillar Belgium SA produit et envoie les machines aux dealers.
- 8) Les Dealers fournissent leurs feedbacks au Product Group sur le respect des conditions de livraison, sur la qualité de la machine...
- 9) Le Product Group fait part des améliorations/recommandations auprès de l'usine.

II.2.6 La situation actuelle de Caterpillar Belgium

Le manque de rentabilité

Le site carolorégien vit actuellement une crise de compétitivité sans précédent. Dans un contexte économique morose, un marché européen saturé et une compétitivité interne importante, Caterpillar Gosselies a dû intégrer dans sa stratégie « vision 2015 » un plan industriel extraordinaire.

Ce plan industriel inclut deux volets majeurs :

1) La stratégie 2015

- a) La transformation des produits en intégrant les normes environnementales strictes et en utilisant les technologies de pointe.
- b) La transformation des processus à travers l'utilisation de système intégré (ERP) puissant et répondant aux besoins de vélocité requis pour ce type de business.
- c) La modernisation des ateliers en développant de nouvelles lignes de production et d'assemblage.

2) Le plan social

L'intention de se séparer de certains composants majeurs, moins compétitifs pour l'entreprise, pousserait l'entreprise belge à se séparer de 1400 salariés temps plein et à contrat fixe. selon l'avis d'experts internes et externes à l'entreprise, l'application de la stratégie « vision 2015 » de Caterpillar Gosselies avec la mise en œuvre du plan social reste la seule issue viable pour le site.

II. 3 L'organisation achat de Caterpillar Belgium

II.3.1 L'historique

Jusqu'à la fin des années quatre-vingts, chaque site de production était responsable de sa stratégie d'approvisionnement. La politique d'achat de l'entreprise était donc gérée de manière locale. Ce fonctionnement était, également, celui en vigueur à Gosselies.

Au début des années nonante, les nouvelles technologies et l'ouverture du marché mondial ont poussé le groupe Caterpillar à revoir sa stratégie d'achat, passant d'une gestion locale à une gestion globale.

Dernièrement, suite à la nouvelle stratégie 2011-2015 du CEO de Caterpillar Inc, le département achat du groupe Caterpillar a subi un réalignement organisationnel de manière à être parfaitement en phase avec la nouvelle organisation de l'entreprise.

II.3.2 L'organisation achat du groupe Caterpillar

Comme dit précédemment, le département achat (« Global Purchasing ») du groupe Caterpillar est mondialisé et constitue une branche à part entière de la compagnie américaine. Ce département s'intègre dans la « business unit » « Services Corporation » dirigée par un groupe président. Cette « business unit » reprend l'ensemble des départements du groupe Caterpillar apportant un service non manufacturier à la compagnie tels que ; les finances, les achats, les services juridiques...

On retrouve à la tête du département achat un vice-président chapeautant cinq directeurs achat. L'organisation de ce département est faite de telle manière à ce qu'il y ait un directeur achat supportant une « business unit » de la corporation (figure 10 page 53).

Ainsi les cinq divisions achats sont :

1) Industries construction et croissance du marché

Supporte les usines de production d'un point de vue de produits finis et les marchés en croissances.

2) Industries des ressources

Supporte les sites produisant des composants pour les usines d'assemblages.

3) Système puissance et énergie

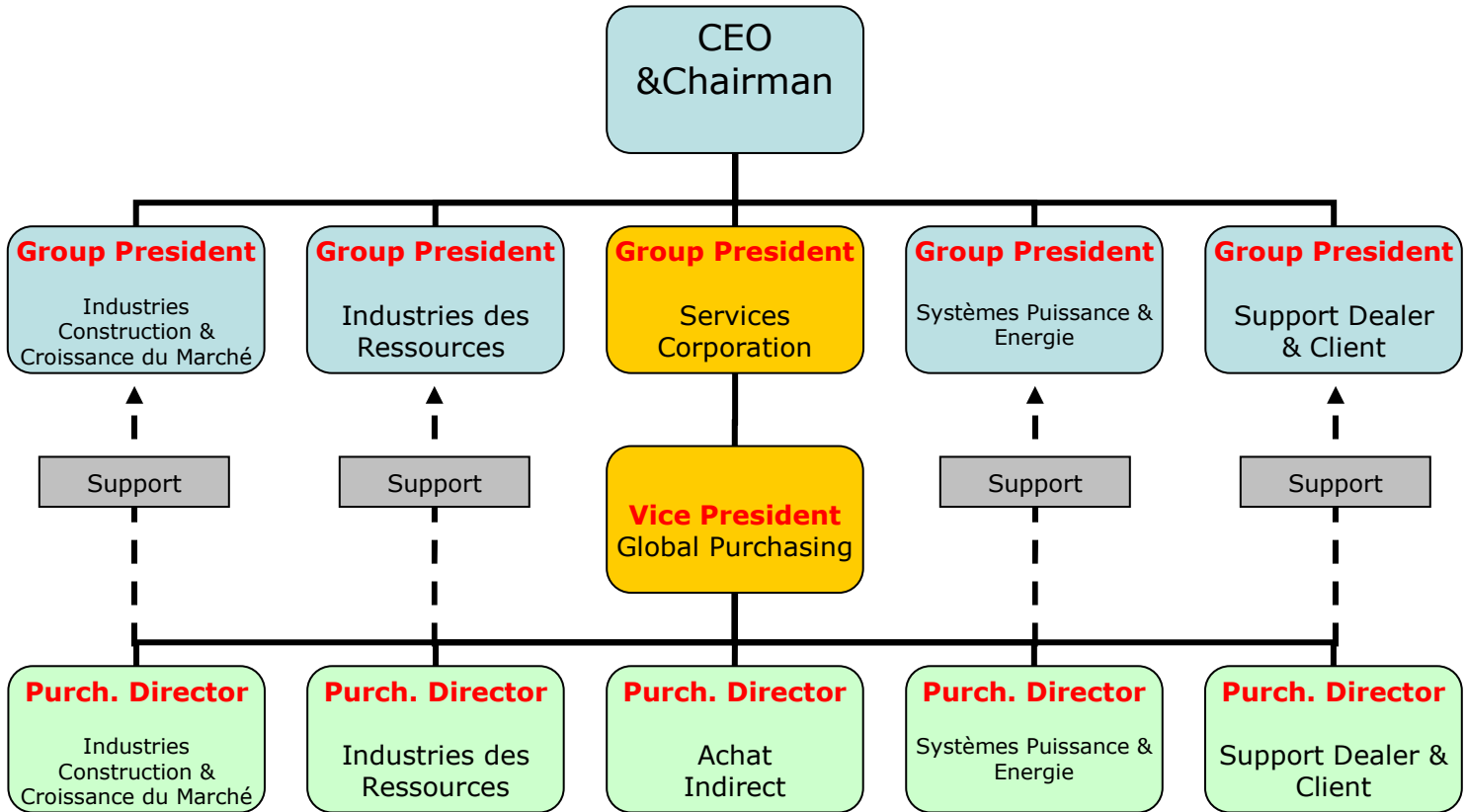
Supporte les usines manufacturant des composants pour d'autres secteurs d'activités comme des moteurs diesel destinés au secteur marin.

4) « Les achats indirects » gèrent les biens et services non transformables en produits finis.

5) La gestion des pièces de rechange sont sous la responsabilité de la division « support dealer et client ».

Il est important de souligner que chacune de ces divisions achat endossent un rôle de support auprès de ces différentes « business unit » et ne dépendent pas hiérarchiquement de celles-ci.

Figure 10 : Les cinq divisions du département achat du groupe Caterpillar



II.3.3 L'organisation achat sur le site de Gosselies

L'usine de Gosselies se situe au sein de la « business unit » industries construction et croissance du marché. L'entreprise fait partie de la division européenne de cette unité.

De part sa taille et la diversité de produit que Caterpillar Belgium propose, le site belge nécessite un support important en matière d'approvisionnement ce qui peut engendrer une gestion complexe en terme d'achat.

Ainsi quatre des cinq divisions qui composent le département achats sont présentes sur le site belge (figure 11 page 54).

1) « Industries construction et croissance du marché » qui est la division la plus représentée et qui supporte les produits finis que sont les chargeuses sur pneus et les excavatrices.

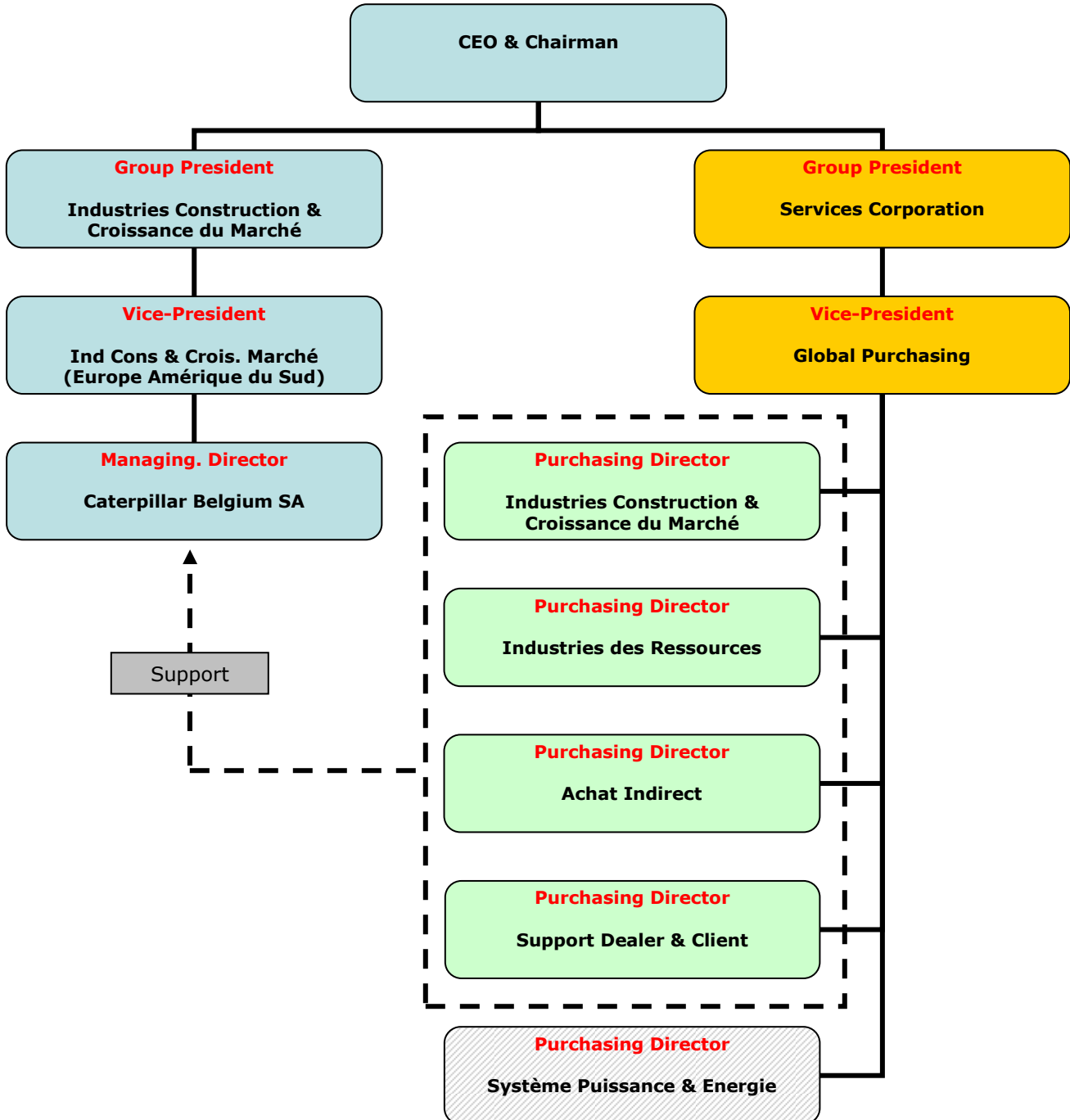
2) « Industries des ressources » qui supportent l'ensemble des composants manufacturés et assemblés à Gosselies.

3) « Les achats indirects » présents pour l'achat des fournitures de bureau mais également responsables des achats relatifs aux outillages et travaux de génie civil sur le site.

4) « Le groupe support dealer et client » assure, quant à lui, la disponibilité et la gestion des pièces de rechanges.

L'usine belge n'ayant aucun lien avec les autres secteurs que celui du génie civil, la division achat « système puissance et énergie » n'a donc aucun intérêt à assurer une présence sur le site.

Figure 11 : Les divisions achats présentes sur le site de Caterpillar Belgium



Parmi toutes les divisions achats présentes sur le site de Gosselies, seule la division « industries construction et croissance du marché » est organisée de manière à gérer l'aspect stratégique, tactique et opérationnel des produits achetés, et transformés par le site belge.

Outre sa position privilégiée, c'est principalement cette division qui est en charge d'être alignée avec la stratégie Produits-Marché-Usines défini par les groupes produits. Il est donc opportun et primordial d'étudier comment est structuré et fonctionne cette division sur le site carolorégien, dans le but, in fine, de pouvoir répondre à la première question principale posée par la problématique de base.

II.3.4 La division industries construction et croissance du marché au sein de Caterpillar Belgium

Cette division est la plus représentée en termes de salariés et c'est également elle qui comporte le plus grand nombre de corps de métiers différents dans le domaine des achats. Cette division compte trois sous-divisions majeures et représentées à Gosselies. (figure 12 page 57).

1) La sous-division « Global Purchasing Europe »

Cette sous-division supporte les usines européennes de la division « Industries Construction & Croissance du Marché », elle travaille, à la fois, sur la stratégie et sélection des sources d'approvisionnement et assure la partie opérationnelle de celui-ci pour le site de production. C'est la plus vieille sous-division sur site et la plus représentée, elle est subdivisée en deux branches ; le service « achat site » et le service « achat catégorie » supervisés par deux managers locaux. Le directeur achat Europe est, quant à lui localisé à Genève.

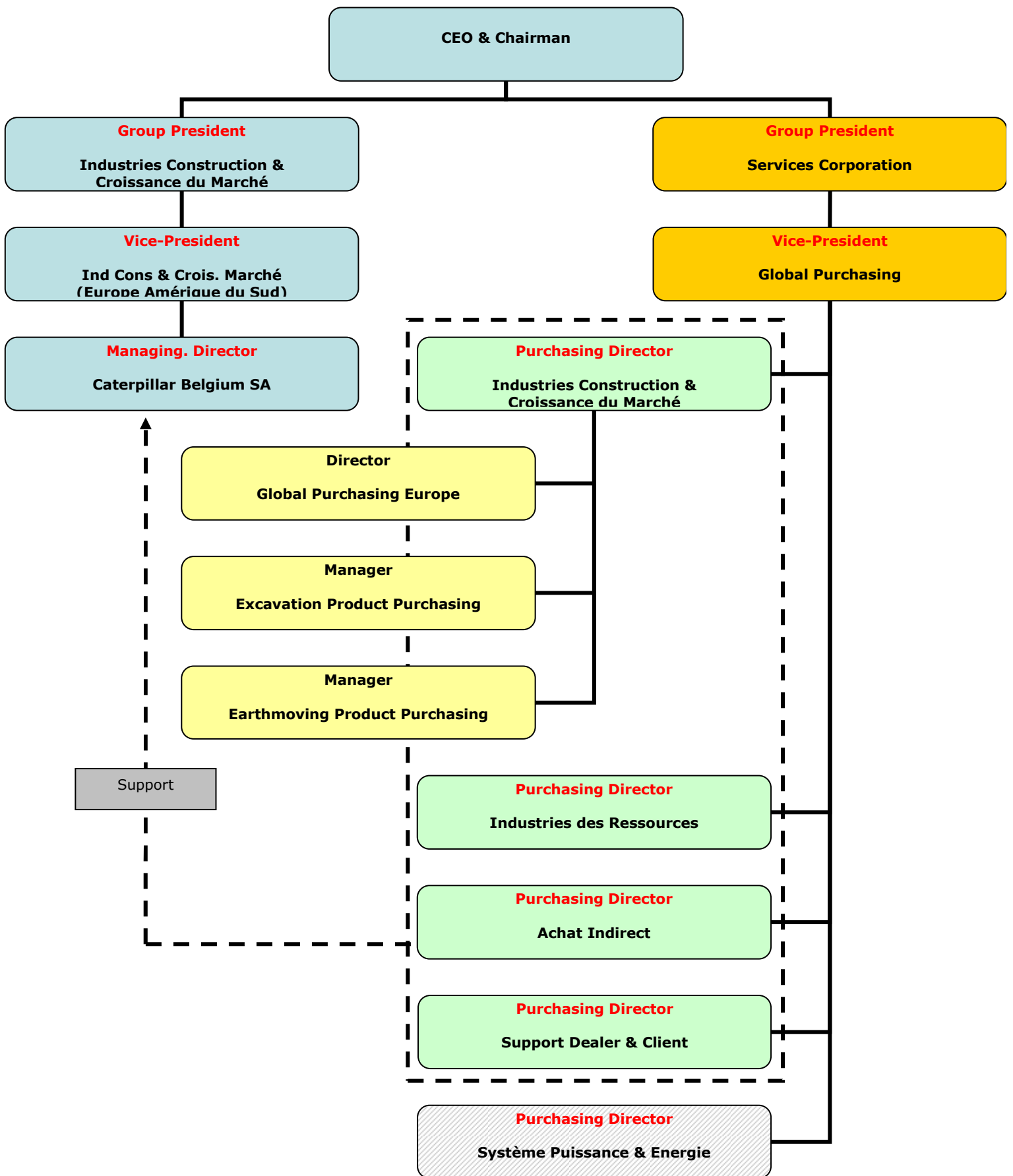
2) La sous-division « Excavation Product Purchasing »

Comme son nom l'indique cette sous-division est liée aux produits « Excavation » qui représentent pour l'usine de Gosselies les excavatrices hydrauliques (Hydraulics excavators). Excavation Product Purchasing a une dimension internationale (worldwide), en effet, Gosselies n'est pas l'unique site produisant des excavatrices. Les objectifs de cette sous-division sont principalement d'assurer le support achat pour l'introduction des nouveaux produits (renouvellement de séries), obtenir une communalité internationale pour les excavatrices assemblées dans des usines différentes et s'assurer que les fournisseurs sélectionnés soient les moins chers pour le produit qu'ils desservent.

3) La sous-division « Medium Wheel Loader Product Purchasing »

L'explication faite pour la division « Excavation Product Purchasing » reste entièrement valable ici aussi, en effet, la distinction se fait au niveau du produit, puisque cette sous-division supporte la production des chargeuses sur pneus de taille moyenne (Medium Wheel Loader) réalisée également à Gosselies.

Figure 12 : La division Industries Construction & Croissance du marché



II.3.5 Les sous-divisions industries construction et croissance du marché au sein de Caterpillar Belgium

1) Global Purchasing Europe

Comme expliqué au point précédent, cette sous-division se subdivise en 2 services majeurs ; le service « catégorie » et le service « site ».

a) Les achats « catégories »

Ce service est responsable de définir, pour une catégorie d'achat donnée (ex : l'acier), les stratégies achats pour plusieurs sites de production afin de bénéficier de l'économie d'échelle. Cette branche doit également définir le meilleur modèle stratégique de « sourcing » en fonction des besoins des clients internes, de construire les relations commerciales avec la base de fournisseurs, de négocier les prix, d'assurer la mise en place et le suivi des processus de fabrication et d'assemblage chez le fournisseur ... Cette dimension est tournée vers le monde des fournisseurs c'est-à-dire **l'offre**.

b) Les achats « sites »

Service totalement dédié au **site** de production et dont la responsabilité est opérationnelle et qui consiste à assurer, d'une part, l'approvisionnement entre le fournisseur et Caterpillar Belgium et, d'autre part, la liaison entre l'usine et la partie achat « catégorie ». De cette manière, les besoins des clients pour un produit particulier sont pris en compte afin de construire les stratégies achats, et répondre au mieux à la **demande**.

Cette organisation européenne tend à consolider la force d'achat de la société tout en visant à assurer un service local efficient et optimum.

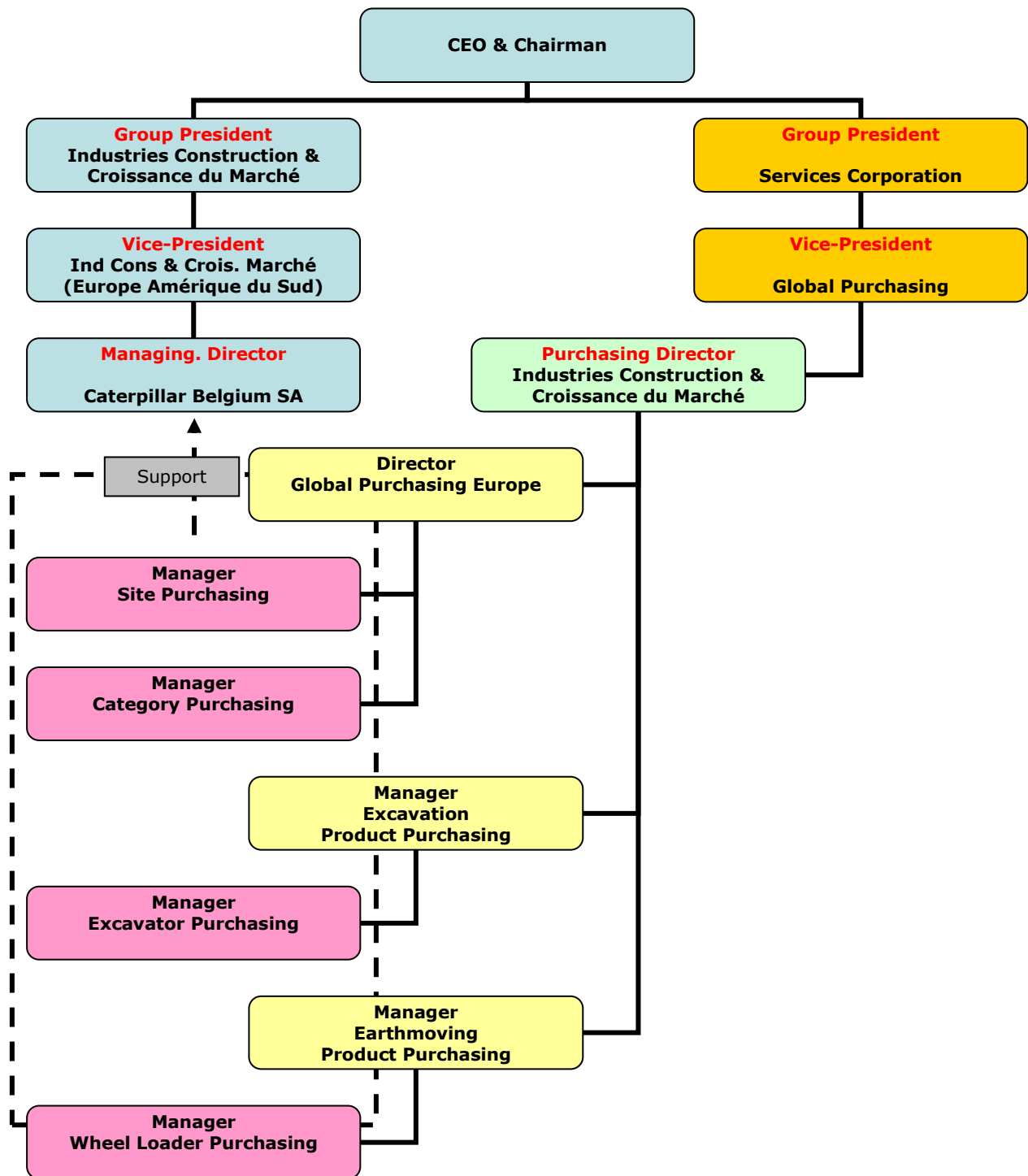
2, 3) Product Purchasing (Excavation & Earthmoving)

La description des services achats « produit » Excavatrice et Chargeuse sur pneus est ici commune. En effet, les produits changent mais les rôles et les responsabilités restent identiques. Ces services « produits » sont très récents au sein des achats, comme leurs noms l'indiquent, ils sont dédiés à un produit et donc travaillent en étroite collaboration avec les groupes produits afin d'optimiser les achats en choisissant les meilleure sources d'un point de vue coût, qualité et performance de livraison.

Sur base des stratégies élaborées par les achats « catégories », la première responsabilité des « produits » est la définition des sources pour les pièces présentes dans les nouvelles séries de machines et représentant 80% du coût des matières achetées. Cette validation s'accompagne d'études techniques, réalisées avec les ingénieurs des bureaux d'études et les fournisseurs sélectionnés.

Les objectifs recherchés sont de minimiser les coûts et d'assurer la qualité des produits achetés en adaptant au mieux les plans (dessins) de Caterpillar aux contraintes de production/assemblage rencontrés par les fournisseurs. Un autre rôle des achats « produits » est la gestion des risques liés à l'approvisionnement et à la qualité des nouvelles pièces. Trois mois après le début de la phase production des nouvelles séries de machines, l'activité achat « produits » prend fin et le relais est donné par les services site et catégorie.

Figure 13 : les sous-divisions achats de la division Industries Construction & Croissance du marché



II.3.6 Le fonctionnement des services achats au sein de Caterpillar Belgium

1) Global Purchasing Europe

a) Les achats « catégories »

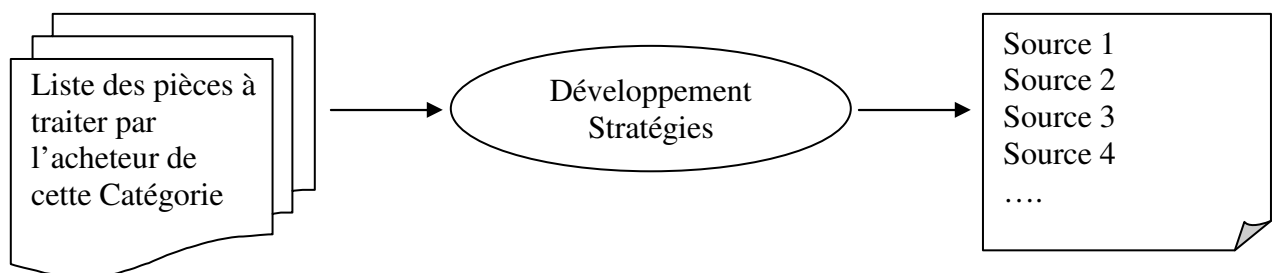
Au sein de cette section, on retrouve essentiellement des acheteurs (Buyer) catégorie. Ce type d'acheteurs est lié à une catégorie de produit au sens du composant ou de la matière qu'il représente, en opposition au Product Purchasing (lié au produit-machine). Son rôle est principalement de définir la stratégie d'achat pour cette catégorie, de sélectionner et choisir la source. Suivant les responsabilités, 3 niveaux d'acheteurs (A, B, C) sont présents sur le site de Gosselies. L'acheteur catégorie est vraiment le relais entre le fournisseur et le « Site Purchasing ».

Afin de comprendre le fonctionnement et les liens entre les différents services achats, une construction, étape par étape, d'un modèle schématique, basé sur un exemple concret, est nécessaire.

L'exemple choisi est celui de la carrosserie légère métallique qui habille les machines (exemple : portes, panneaux...).

Les étapes :

- 1) Détermination des pièces rentrant dans cette catégorie, tout produit confondu (chargeuse et excavatrice)
- 2) A partir de cette liste, l'Acheteur Catégorie va définir la stratégie « fournisseur » et établir la liste des sources potentielles.

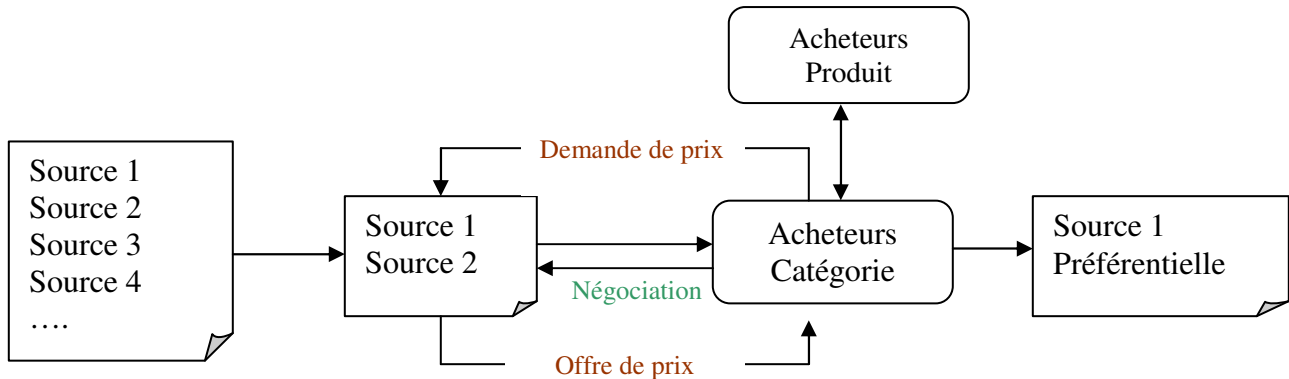


- 3) Une fois l'étape précédente réalisée, l'acheteur « catégorie » va travailler de pair avec l'acheteur « produit » dans le cadre d'un développement de nouveau produit ou bien seul dans le cadre d'un « re-sourcing » de produit existant.

Cette étape comporte :

- La liste des fournisseurs capables de réaliser techniquement la(es) pièce(s) et qui ont répondu favorablement à l'offre.
- La demande de cotation (prix) de(s) la pièce(s) auprès de ces fournisseurs.
- La négociation du prix
- Le choix de la source préférentielle

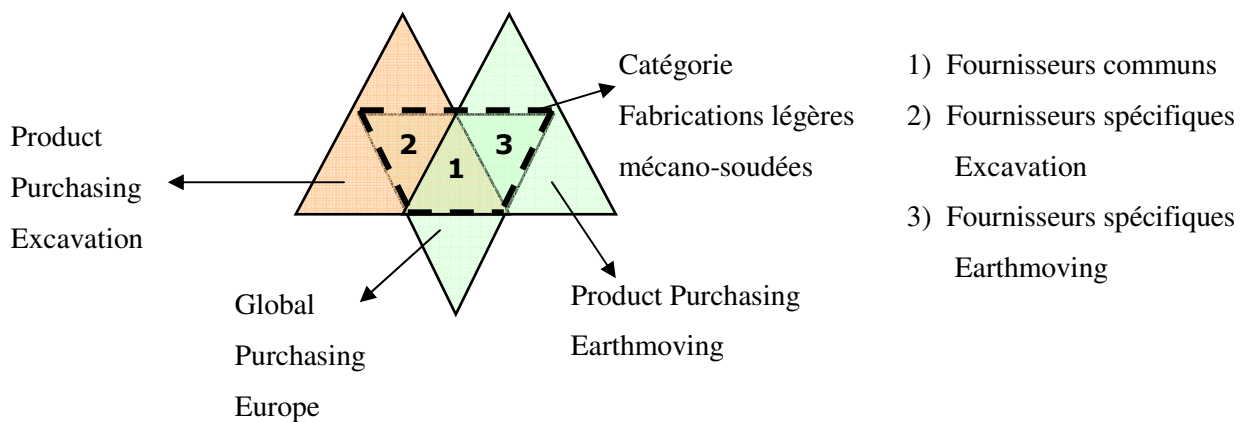
Exemple : Achat « Catégorie » des « fabrications légères mécano-soudées »



4) Une fois la source définie, peut alors commencer le développement du fournisseur et la mise à disposition de l'outillage nécessaire.

Ainsi l'acheteur « catégorie » des fabrications légères mécano-soudées pourrait gérer des fournisseurs communs aux 2 produits finis (chargeuse et excavatrice) et/ ou gérer des fournisseurs spécifiques à chacun des produits.

Figure 23 : L'acheteur catégorie et sa base de fournisseurs

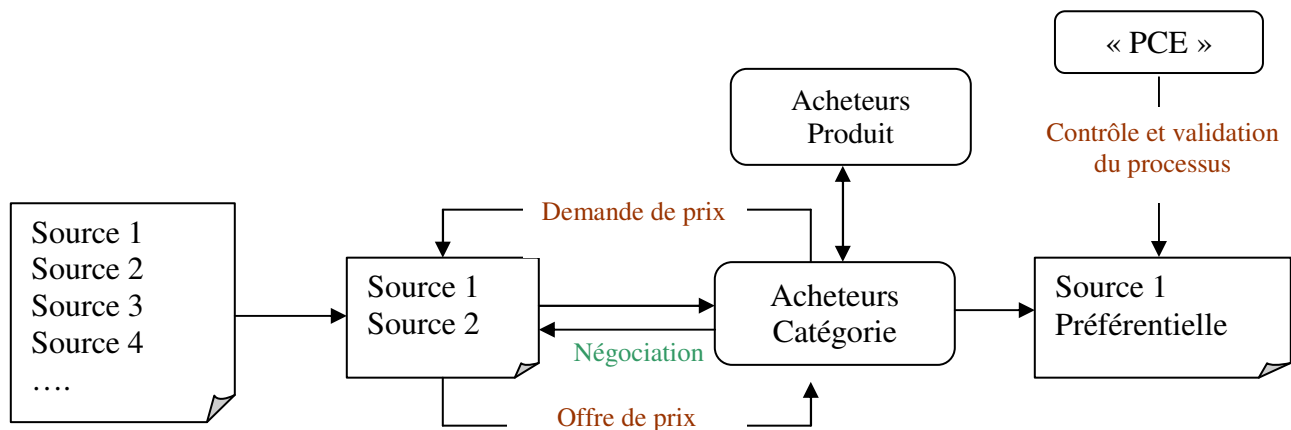


L'autre fonction principale de ce service est de s'assurer que le processus du fournisseur soit robuste et que les étapes clefs de ce processus soient sous contrôle afin d'éviter les non-conformités et permettre de rencontrer les exigences qualités requises par Caterpillar.

Ce travail est effectué par des ingénieurs appelés PCE (Process Control Engineer). Ces derniers travaillent en collaboration avec les acheteurs « catégories » et « produits »

Le « PCE » est ainsi responsable du processus du fournisseur depuis le début jusqu'à la fin de vie du produit. Ces ingénieurs dispensent donc à leurs partenaires un support technique de haut niveau et doivent également définir et implémenter des solutions robustes afin de résoudre tout problème de qualité lié au processus du fournisseur.

Exemple : PCE des « fabrications légères mécano-soudées »



b) Les achats «site »

L'équipe « site » est véritablement l'interface entre l'usine et le reste du « monde achat / fournisseur ». Elle est en charge de la partie opérationnelle liée aux métiers des achats.

Le « Site Purchasing » est résolument tourné client, c'est à dire à l'écoute de l'usine de production.

Ce service est donc un groupe support au service de l'usine qui doit contribuer par son action à fournir le « service level » requis pour que les objectifs de vélocité de Caterpillar Gosselies soient atteints.

Quatre principales sections composent le « Site Purchasing »

- a) HEX Purchasing (achat représentant le produit excavatrice)
- b) MWL Purchasing (achat représentant le produit chargeuse)
- c) Components Purchasing (achat représentant les composants)
- d) Quality Site Purchasing (achat responsable de la qualité des produits reçus)

Les représentants Purchasing (a, b, c)

Les différents représentants site purchasing ont les mêmes vocations, seul le « produit » qu'ils représentent sur le site les différencie, leur description peut donc être générique.

Ces cadres sont responsables du lien fournisseur/usine de production. Ils doivent s'assurer que la chaîne logistique ne se rompt pas et qu'elle soit efficiente.

Ainsi au sein de leurs rôles et responsabilités nous pouvons citer :

- Le placement des bons de commandes chez le fournisseur préférentiel,
- La documentation des tailles de lots,
- La gestion de l'approvisionnement
- La gestion quotidienne des problèmes fournisseurs
- ...

Ces acheteurs travaillent en étroite collaboration avec le département Logistique de l'usine de production mais aussi avec tous les autres services achats.

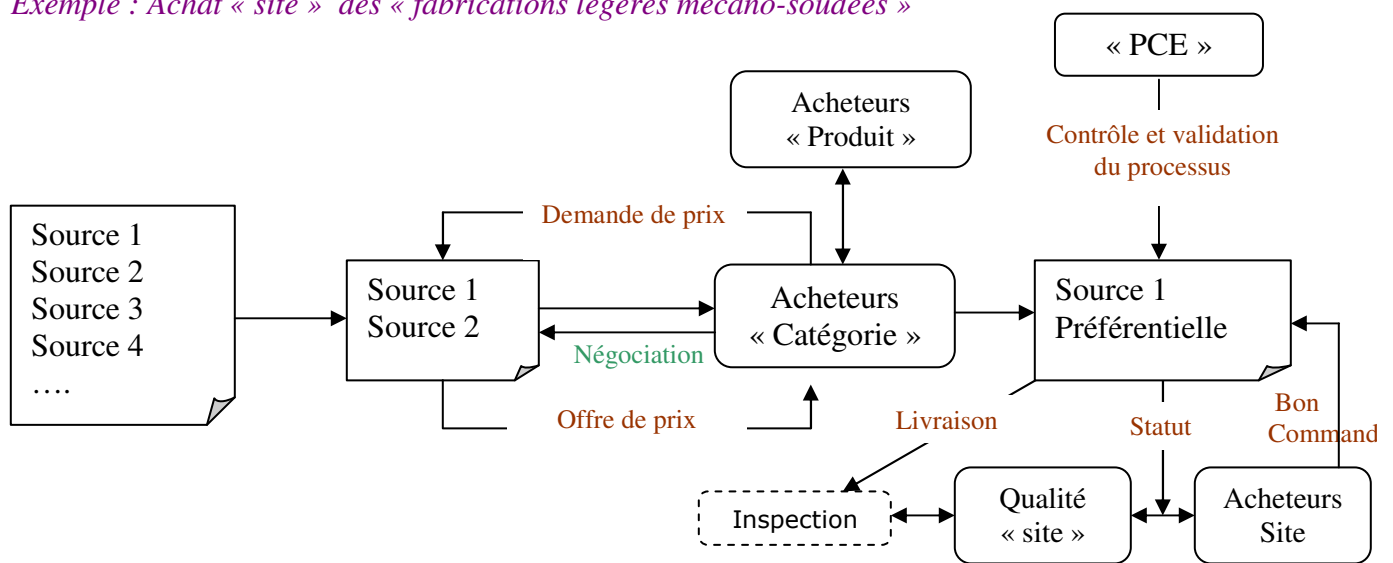
Les représentants Qualité

Cette équipe travaille comme son nom l'indique sur la qualité et la conformité des pièces reçues.

Une fois les pièces livrées par les fournisseurs, celles-ci passent par le service Inspection (service qualité de l'usine et non du service Achats) afin d'être stockées puis acheminées aux points d'utilisation par le département Logistique.

Toutes les pièces rebutées par l'Inspection sont ensuite traitées par le service qualité achats « site » qui va prendre des dispositions sur ces pièces (retravail, rebus sur le compte fournisseur, accepté comme tel,...)

Exemple : Achat « site » des « fabrications légères mécano-soudées »



2, 3) Product Purchasing (Excavation & Earthmoving)

c) *Les achats « Produits »*

L'organisation des achats produits est une interface entre les groupes produits et le reste de l'organisation achat. L'acheteur « produit » veille à ce que les exigences en termes de coûts, de qualité et d'approvisionnement soient respectés par les fournisseurs lors des phases NPI (New Product Introduction) décrites en annexes 1 pages 99.

Les responsabilités de l'acheteur « produits » peuvent se résumer comme suit :

- La gestion des pièces/ composants à haute valeurs ajoutées
- Sélection et validation du fournisseur en accord avec la stratégie des achats « catégorie »
- LCP (Low Cost Producer)

Assurer que les fournisseurs choisis soient « Low Cost », afin que l'usine de production soit reconnue comme source de rentabilité suffisante par les groupes produits.

- CPPD (Collaborative Product and Process Development)

Travailler en collaboration avec le bureau d'études et les fournisseurs sélectionnés sur l'optimisation et la revue technique des produits et des processus.

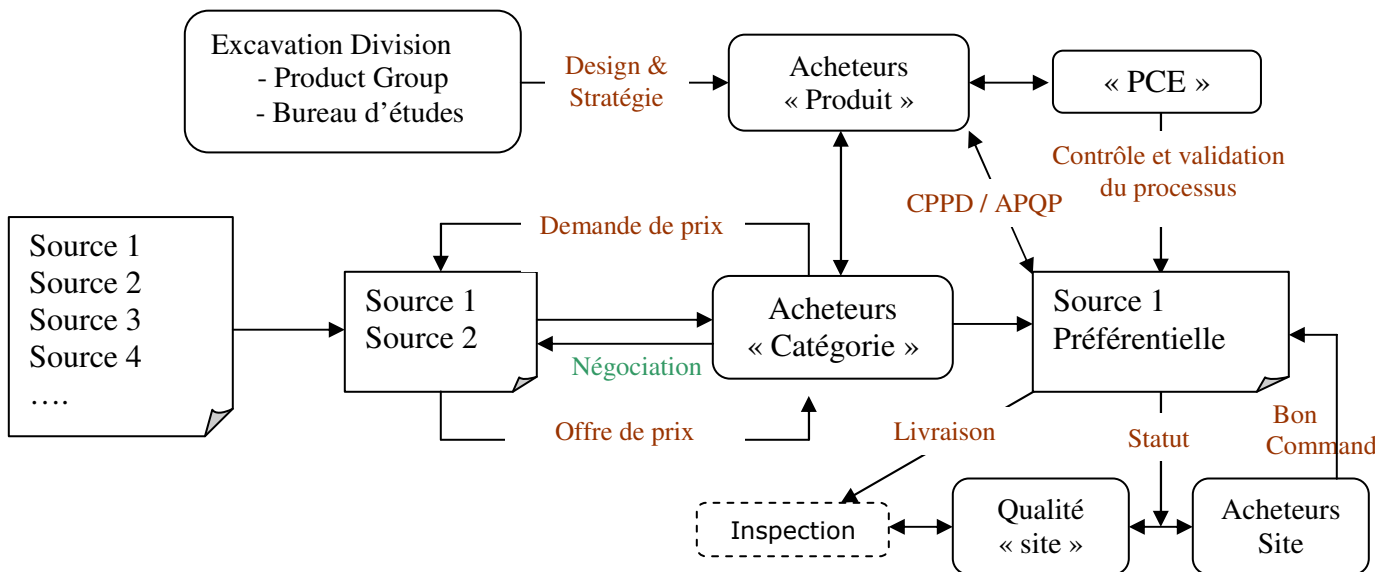
- APQP (Advanced Product Quality Planning)

Planifier les actions assurant la qualité des composants/pièces des nouveaux produits.

Cela passe par la revue des plans, des caractéristiques spéciales, de l'outillage, du packaging, de la mise en place des plans de contrôle..., et ce, pour les pièces considérées comme risquées par l'équipe NPI.

- Assurer la disponibilité des pièces NPI pour les phases prototypes des nouveaux produits ainsi que le suivi de ces pièces pendant les 3 premiers mois des phases de pléines production.

Exemple : Achat « produit » des « fabrications légères mécano-soudées »



II.3.7 Conclusion sur la description de l'organisation achats de Caterpillar Belgium

Ce chapitre nous indique que les services achats en place chez Caterpillar Belgium font partie d'une organisation mondiale importante supportant tous les domaines d'activités de la compagnie. Cette organisation est dirigée par un vice-président qui est à la tête de cinq divisions achats. Quatre de ces cinq divisions achats sont représentées sur le site de Gosselies, néanmoins la division la plus importante en termes de pouvoir, ainsi que la plus représentée sur site est « Industrie Construction et Croissance du marché ». Cette division supporte les usines de production assemblant des machines du même type que celles fabriquées à Gosselies. Au sein de cette division, on compte trois sous-divisions principales qui sont : Global Purchasing Europe, Excavation Product Purchasing et Earthmoving Product Purchasing. La première sous-division est, quant à elle, composée de 2 services majeurs; le service « catégorie » orienté sur la stratégie et le développement des produits/fournisseurs et le service « site » orienté sur la partie opérationnelle des achats qui concerne principalement le placement des bons de commande, la gestion des approvisionnements et le problème de qualité liés aux fournisseurs. Les 2 autres sous-divisions sont orientées « produits », excavatrice pour l'une et chargeuse sur pneus pour l'autre. Les services présents sur site s'assurent que les achats pour les produits qu'ils représentent soient optimisés en terme de coût, cohérent en termes de sources (fournisseurs) et validé au point de vue des exigences de qualités. De plus, les achats « produits » sont également les représentants achat lors des programmes d'introduction des nouveaux produits (NPI). Ils travaillent de pair avec les achats « catégories » sur le choix stratégique des fournisseurs et de pair avec les achats « site » pour la partie opérationnelle lié au NPI.

A travers la revue du fonctionnement des différents services entre eux, la démultiplication des contacts avec les fournisseurs a été mise en évidence. Ce « network » est dessiné, à la fois, par le fonctionnement de l'organisation achat, mais, est également par profil du site de production qui est, ici, diversifié et complexe.

II. 4 Analyse de l'organisation achat de Caterpillar Belgium

Cette analyse respectera le fil conducteur appliqué lors de la revue littéraire et de l'étude organisationnelle de Caterpillar Belgium, à savoir; l'analyse de l'organisation et du fonctionnement des achats de la compagnie américaine.

II.4.1 L'organisation achat de Caterpillar Belgium

1) Le type d'organisation

Le groupe

La littérature décrit trois types d'organisations achats; centralisée, décentralisée et hybride.

Après la description du département achat du groupe Caterpillar faite au chapitre précédent, il apparaît évident que le type d'organisation défini par la multinationale se rapproche du mode **hybride**, cela se justifiant par la coexistence d'organes centralisés et décentralisés.

En reprenant le tableau des caractéristiques des organisations achats (page 14), on constate que le choix de Caterpillar est cohérent avec les recommandations faites par la littérature. Celle-ci décrit les entreprises au mode d'achat hybride comme étant ; *des structures complexes, de grandes tailles, ayant une stratégie à la fois globale et spécifique, des produits communs et diversifiés, une grande dispersion géographique, des sources stratégiques et/ou locales et une orientation client importante.*

Le profil du groupe Caterpillar correspond tout à fait aux caractéristiques nommées ci-dessus. Néanmoins, ce mode hybride complexe ne répond pas entièrement à la définition qu'en fait la littérature d'un point de vue organisationnelle, et qui est : « Une organisation achat hybride permet à la fois au service achat corporate (centralisé) et au service achat de chaque « business unit » (décentralisé) de coexister ensemble au sein d'une même structure en divisant les activités et responsabilités respectives (van Weele, 2010) ».

Soulignons dans cette définition le report hiérarchique qui existe entre les achats décentralisés et le site de production (nommé ici « business unit »). Les achats décentralisés faisant partie intégrante du site de production. Or, nous l'avons vu, quelques soient leurs localisations, fonctions ou responsabilités ; les services, sous-divisions, et divisions achats de Caterpillar s'imbriquent les unes dans les autres jusqu'au niveau supérieur de décisions.

Les usines de production sont supportées mais ne supervisent pas.

De plus, si l'on s'en tient au nom de l'organisation, « Global Purchasing » (les Achats Globaux) ainsi que la position qu'occupe cette entité au sein de la structure du groupe Caterpillar, alors, l'utilisation du terme **centralisé** serait plus adéquat pour décrire ce type

d'organisation achats, comme le confirme les similitudes des figures organisationnelles en pages 19 et 53.

Pourtant de part sa mode de gestion ainsi que de part sa présence et son support « in situ » dans les usines de production, le département achat du groupe Caterpillar est bien de type hybride caractérisé par un report hiérarchique unique et symbolisé par un pouvoir central.

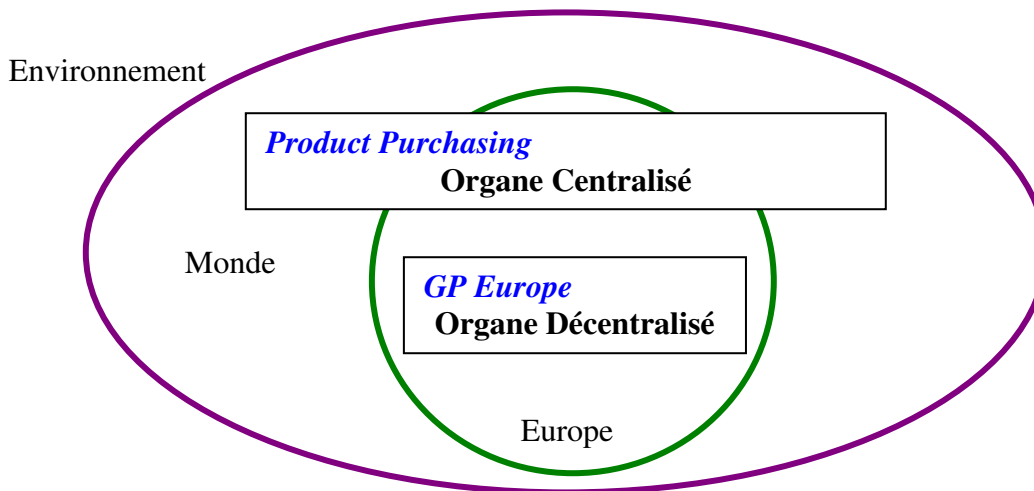
L'image des poupées russes s'emboitant les unes dans les autres serait appropriée pour d'écrire cette organisation hybride.

Caterpillar Belgium

Cette démultiplication hybride est également présente sur le site de Gosselies. Si l'on s'en tient uniquement à la division «Industries Construction & Croissance du marché », la division la plus représentée sur le site et décrite dans le chapitre précédent, nous pouvons constater que deux systèmes hybrides coexistent sur le site belge.

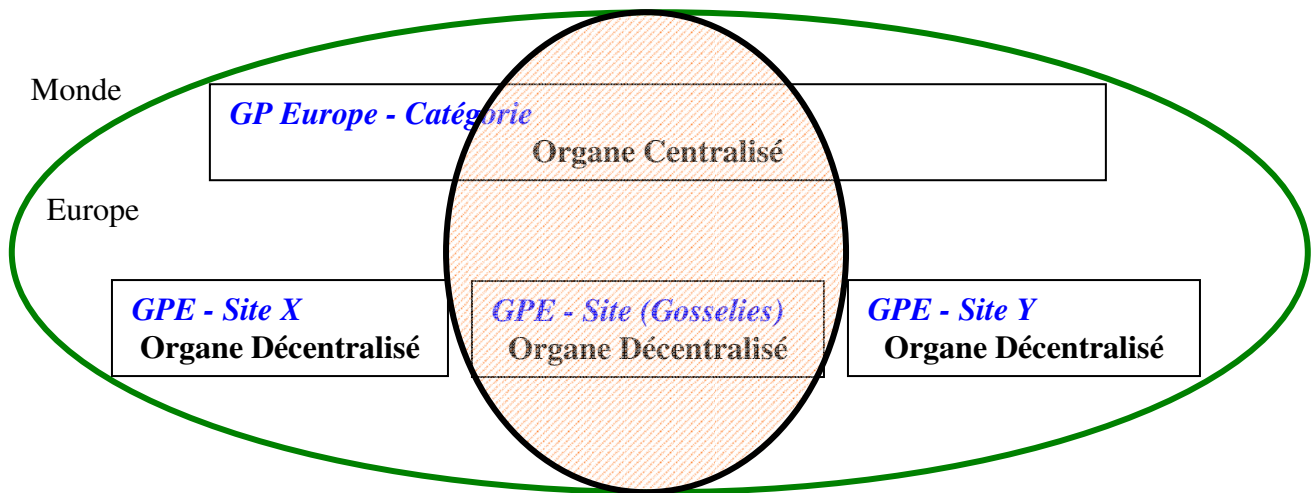
Le premier système hybride comprend, d'une part, les sous-divisions « Product Purchasing » (excavation et earthmoving) ayant une fonction centralisée de part leur rôle et responsabilités mondiales (worldwide) et, d'autre part, la sous-division « Global Purchasing Europe » ayant un profil décentralisé car étant focalisée sur l'Europe (figure 14 page 67).

Figure 14 : Illustration du premier système hybride



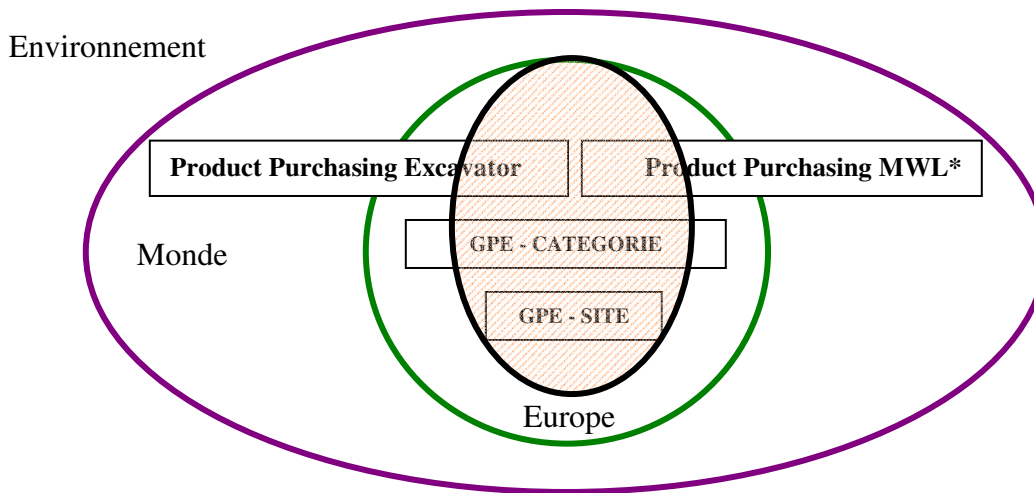
Le second système hybride est composé des services achats représentant la sous-division « Global Purchasing Europe ». Cette sous-division comporte un organe central, «catégorie », ayant une vue stratégique globale concernant la politique d’achat des usines de production européennes et des organes décentralisés, « sites », assurant la gestion opérationnelle liée à l’approvisionnement des sites manufacturiers, dont Caterpillar Belgium fait partie (figure 15 page 67).

Figure 15 : Illustration du deuxième système hybride



Un zoom sur la coexistence des deux systèmes hybrides au sein de Caterpillar Belgium (partie hachurée en rouge sur la figure 16 page 69) permet d’identifier les champs d’actions des quatre services achats de la division « Industries Construction & Croissance du marché » présents sur le site belge. Ces champs d’actions révèlent deux dimensions dans l’organisation achat du Groupe Caterpillar ; une dimension transversale correspondant aux achats « produits » (Product Purchasing) et une dimension verticale pour les achats « Europe » (Global Purchasing Europe). Ces deux dimensions peuvent, à nouveau, se répéter au sein de cette branche européenne avec une vue horizontale pour le service « Catégorie » et une vue en silo pour le service « Site » (figure 16 page 68). Le fonctionnement de ces dimensions sera abordé de manières plus détaillées lors de la revue des niveaux de gestion relatifs à l’analyse du fonctionnement de l’organisation achats au sein de Caterpillar Belgium.

Figure 16 : Coexistence des deux systèmes hybrides au sein de Caterpillar Belgium



2) L'évolution et les reports hiérarchiques de l'organisation achats du groupe Caterpillar

L'évolution de l'organisation achat

L'évolution de l'organisation achat de Caterpillar Belgium est liée intrinsèquement à celle du groupe Caterpillar, en effet, le choix du type d'organisation et son domaine d'application émane du comité de direction du groupe, et ce, dû à la position hiérarchique élevée du département achat au sein de la corporation (vice-président à la tête des achats de Caterpillar). Analyser l'évolution de l'organisation achat du site belge permet de comprendre l'évolution stratégique des politiques achats du groupe Caterpillar, et de constater un parallèle ou pas avec les écrits littéraires sur le sujet.

Jusqu'à la fin des années quatre vingts, Caterpillar Belgium gérait, seule, sa politique d'achat, comme toutes les autres entités de production de la compagnie. Cette gestion locale était caractéristique d'une organisation décentralisée. Ce mode d'organisation mettait la priorité sur l'approvisionnement plutôt que sur les coûts d'achats, il n'y avait pas d'optimisation entre les usines de production du groupe.

Afin de réaliser des économies d'échelles au niveau européen, la compagnie décide, au début des années nonante, de passer d'un mode décentralisé à un mode hybride « local », c'est la création de « Global Purchasing Europe ». Ce département était chargé de gérer les achats des sites de production européens, composé d'un organe centralisé (catégorie) et d'organes décentralisés (sites). Il est à noter que c'est à cette époque que le report hiérarchique des achats décentralisés a basculé des usines de production vers les organes décentralisés achats.

Ce mode hybride « local » existe toujours aujourd'hui, c'est le second système hybride vu ci-dessus.

Avec les années deux mille, le marché est devenu mondial, les économies d'échelles locales ne suffisent plus. Le groupe Caterpillar décide de changer sa stratégie externe (marketing) et interne (produit – site de production). Des nouvelles organisations apparaissent, c'est l'hégémonie des groupes produits (Product Group) chargé de représenter les produits qu'ils supportent au sein des usines de production.

Ces groupes produits mettent l'accent sur la compétitivité interne entre les sites de production réalisant un même produit et sur les coûts des matières premières rentrant dans le coût final de la machine.

Afin de supporter cette démarche et dans le but d'être aligné d'un point de vue source-produit ; l'organisation achat crée, à la fin des années deux mille, le « Product Purchasing ». Cette sous-division achat est tournée vers les produits finis et cherche à optimiser le coût d'acquisition, la qualité et la communalité entre les différents sites de production.

Ce mode d'organisation centralisée, car de typologie globale, compose le premier système hybride vu précédemment avec, cette fois, la sous-division « Global Purchasing Europe » comme organe décentralisé.

Ainsi, les évolutions successives des organisations achats du groupe Caterpillar corroborent les résultats de l'étude réalisée par Johnson & Leenders entre 1987 et 2003 auprès de 300 grandes et moyennes compagnies nord américaines et dont les chiffres sont synthétisés dans le tableau 2 page 25.

Ces résultats indiquent qu'au cours des dernières années les organisations achats ont migré, de manière significative, d'un mode centralisé/ décentralisé vers un mode hybride (67% en 2003). Néanmoins, on constate également un renforcement des structures centralisées (25% en 2003) expliqué, en partie, par les opportunités d'économies d'échelles à réaliser dans un environnement devenu global.

A contrario, l'hypothèse faite par Johnson & Leenders en 2004 indiquant que : « dans de nombreux cas, le modèle hybride a été développé d'une manière organique et non stratégique » n'est pas vérifiée chez Caterpillar puisque la stratégie achat tend à supporter la stratégie Produits-Marchés-Usines défini par les groupes produits.

Nous pouvons donc conclure que l'évolution des structures achats au sein du Groupe Caterpillar a abouti à la création d'une structure de type hybride, prédominée par l'aspect centralisé et caractérisée par des reports hiérarchiques directs dans chacune des relations organisationnelles.

Les reports hiérarchiques de l'organisation achat

Toujours lors de la parution des chiffres de leur étude, Johnson & Lenders, en 2004, soulignent que l'évolution des organisations achats est accompagnée par une évolution des reports hiérarchiques au sein de cette organisation. La tendance principale montre que le report hiérarchique des organisations achats migre de fonctions liées à opérationnel (VP Production/ Manufacturing) vers des fonctions aux profils plus financiers (VP Financial).

Ici aussi l'évolution hiérarchique de Caterpillar confirme cette tendance.

En effet, initialement, dû au caractère décentralisé des fonctions achats du groupe, le pouvoir décisionnel était entre les mains de personnes aux profils techniques hautement qualifiés, orientés 'usine de production'. Aujourd'hui, l'aspect business et profitabilité au sein d'un marché mondial, ont poussé Caterpillar à choisir un mode hybride/ centralisé pour servir au mieux ses intérêts et supporter sa stratégie. Comme conséquence de ce choix, premièrement, le département achat de la compagnie est hautement représenté (VP Achat) et jouit d'une position indépendante dans l'entreprise et, deuxièmement, vu les enjeux financiers liés à ces « métiers » le report hiérarchique final est, à présent, entre les mains d'un Group Président (Services Corporation) dirigeant les départements non manufacturiers de la multinationale américaine tels que les finances, achats, services juridiques...

Ainsi, la cohérence entre l'évolution des organisations et des reports hiérarchiques est un choix voulu par Caterpillar mais surtout nécessaire à l'application de sa stratégie.

Le facteur de corrélation entre l'évolution de l'organisation des achats de Caterpillar et l'évolution générale des organisations achats nord américaines (Johnson & Lenders, en 2004) est donc élevé.

II.4.2 Le fonctionnement achat de Caterpillar Belgium

Ici aussi le fonctionnement des services achats en place chez Caterpillar Belgium est lié à la politique d'achat du groupe Caterpillar. L'organisation étant de type hybride/ centralisé, son fonctionnement est donc global et commun et non spécifique (le service apporté aux usines de production l'est, quant à lui).

Les niveaux de gestion et les fonctions achats du groupe Caterpillar

La littérature met en évidence trois niveaux de gestion qu'une organisation achat doit avoir pour lui permettre de rencontrer ses objectifs fixés. Derrière ces niveaux se cachent des métiers et des services permettant de créer une interdépendance, mais également, d'assurer leur fonctionnement et application. Cette gestion est, en fait, une succession d'étapes logiques dans le processus global d'approvisionnement.

Le niveau stratégique

Le premier niveau est l'approche stratégique qui doit permettre de jeter les bases du fonctionnement de l'organisation et de piloter la politique générale d'achat d'une compagnie. Pour rappel, la littérature précise plusieurs étapes cruciales à aborder lors de la revue du niveau stratégique. En comparant ces activités avec la structure organisationnelle et les métiers achats de Caterpillar, nous pouvons retrouver le type d'organisation supportant ces tâches et les positions clefs s'y référant (Tableau 9, page 72).

Tableau 9 : Niveau de gestion stratégique de l'organisation achat de Caterpillar

Tâches (Littérature)	Organisation (Caterpillar)	Fonctions Clefs (Caterpillar)
<i>a) Définition de la vision achats et de sa structure d'entreprise</i>	Centralisée	VP Achat
<i>b) Développement, audits et mise en place de la stratégie</i>	Centralisée	Directeurs Achat
<i>c) Décision sur le maintien ou pas de certaines activités et/ou fonctions.</i>	Centralisée	Directeurs Achats
<i>d) Etablissement des contrats long terme avec les fournisseurs préférentiels.</i>	Centralisée	Acheteur Catégorie
<i>e) Intégration de la stratégie des fournisseurs préférentiels.</i>	Centralisée	Acheteur Catégorie/ Produit
<i>f) Définition des futurs investissements majeurs.</i>	Centralisée	Acheteur Catégorie/ Produit
<i>g) Définition de la politique de prix</i>	Centralisée	Acheteur Catégorie/ Produit
<i>h) Identification des potentielles réductions de coûts (matière, fournisseur...)</i>	Centralisée	Acheteur Catégorie/ Produit

L'analyse de ce tableau indique que le niveau stratégique et les tâches qui s'y rapportent sont exclusivement du ressort de l'organe centralisé de l'organisation achat de Caterpillar.

Nous pouvons noter également que ce niveau de gestion est divisé en deux parties, la première concernant les décisions prises par le plus haut niveau hiérarchique de l'organisation, justifiant ainsi la définition faite par Procurement & Supply Chain en 2009 d'une organisation centralisée, savoir : « ... l'exécution de la stratégie est sous le contrôle d'un seul et même groupe souvent situé au plus haut niveau hiérarchique ».

La seconde partie concerne l'application de ces décisions qui incombe aux acheteurs catégories et produits. La construction de ces métiers a été faite pour d'abord supporter ce niveau de gestion et ensuite collaborer avec les autres organisations et métiers achats.

Le niveau tactique

Le deuxième niveau de gestion est celui lié au domaine du tactique, c'est-à-dire, à l'ensemble des activités ayant un impact sur le moyen terme et dont les conséquences sont directement répercutées sur le dernier niveau, l'opérationnel.

La gestion de ce niveau est délicate, car parfois floue au sein des compagnies qui comprennent les enjeux stratégiques et opérationnels, mais sous estime l'impact tactique.

Or ce dernier est l'engrenage qui assure que la stratégie percole du plus haut niveau vers l'exécution mais assure, également, la remontée des problèmes liés à l'opérationnel vers les plus hautes sphères de l'organisation.

Le parallélisme entre la littérature et la description de l'organisation achat de Caterpillar donne les résultats suivant (Tableau 10, page 73) :

Tableau 10 : Niveau de gestion tactique de l'organisation achat de Caterpillar

Tâches (Littérature)	Organisation (Caterpillar)	Fonctions Clefs (Caterpillar)
<i>a) Définition des accords annuels avec les fournisseurs..</i>	Centralisée	Acheteur Catégorie/ Produit
<i>b) Analyse de la valeur des biens achetés (« should cost model »).</i>	Centralisée	Acheteur Catégorie/ Produit
<i>c) Mise en place des programmes de certification qualité auprès des fournisseurs.</i>	Centralisée	Acheteur Produit/ PCE
<i>d) Sélection et signature des contrats avec les fournisseurs courants.</i>	Centralisée	Acheteur Catégorie
<i>e) Optimisation de la base fournisseur</i>	Centralisée	Acheteur Catégorie/ Produit

Ce tableau révèle deux informations importantes, la première est que le niveau tactique, à l'instar du niveau stratégique est géré par les organes centralisés de l'organisation hybride de Caterpillar. Ceci confirme la tendance centralisée de cette entreprise. La deuxième information réside dans le fait que le niveau décisionnel se trouve, désormais, principalement dans les mains des managers/ cadres achats, chargé de diluer la stratégie du top management.

Comme cité ci-dessus, ce niveau tactique, de part sa position et son influence, est le maillon de transfert de la chaîne organisationnelle du département achat de Caterpillar.

Le niveau opérationnel

Ce dernier niveau de fonctionnement est véritablement l’aboutissement des deux autres. Son succès dépend en grande partie de la stratégie mise en place et du support tactique développé afin de permettre un approvisionnement sans faille.

Les objectifs de ce niveau sont différents que ceux liés aux niveaux stratégique et tactique, mais aussi complémentaires. En effet, peu importe la politique d’investissement, de prix, ou encore l’optimisation de la base fournisseur ; ce qui compte ici, c’est de ne pas briser la chaîne d’approvisionnement. Les liens qu’entretient le niveau opérationnel avec les entités manufacturières sont souvent plus importants que ceux qui le lient avec les autres niveaux de gestion achat. Ceci s’explique, en partie, par l’impact direct de ce dernier niveau sur les diverses performances de livraison et de qualité auprès du site de production.

Comme le montre le tableau ci-dessous (Tableau 11, page 74), l’ensemble des activités du niveau opérationnel est lié à l’organisation achat décentralisée de Caterpillar. Cette organisation qui est représentée par l’acheteur site doit donc faire face aux besoins et attentes en matière première du site de production, doit gérer la chaîne de la valeur avec les fournisseurs et doit, enfin, travailler en collaboration avec les deux autres niveaux de gestion achats. La marge de manœuvre de ce niveau est donc relativement restreinte, car dépendant de composants dont les objectifs divergent. On parlera, ainsi, d’espace tampon entre les usines manufacturières et le département achat de Caterpillar. Sous l’autorité de ce dernier mais d’avantage impliqué avec les entités de production, ce niveau est le lien entre le business de négociation, d’un côté, et la gestion du produit fini, de l’autre.

Tableau 11 : Niveau de gestion opérationnel de l’organisation achat de Caterpillar

Tâches (Littérature)	Organisation (Caterpillar)	Fonctions Clefs (Caterpillar)
<i>a) Gestion des bons de commandes</i>	Décentralisée	Acheteur Site
<i>b) Vérification des factures et autorisation de paiement de celles-ci.</i>	Décentralisée	Acheteur Site
<i>c) Gestion des problèmes quotidiens liés aux fournisseurs</i>	Décentralisée	Acheteur Site
<i>e) Monitoring et évaluation des performances des fournisseurs</i>	Décentralisée	Acheteur Site

II.4.3 Conclusion sur l'analyse de l'organisation achat de Caterpillar Belgium

Après cette première partie d'analyse concentrée sur l'organisation achat de Caterpillar, plusieurs constats ont été mis en évidence.

Premièrement concernant l'organisation proprement dite, celle-ci est de type hybride centralisée, caractéristique des multinationales. Au fil des décennies, les « achats » de Caterpillar ont évolué avec les environnements économiques successifs et l'organisation s'est transformée d'un type décentralisé, où les usines de production géraient leurs propres achats et approvisionnement, à un type hybride marqué par une centralisation du pouvoir décisionnel. Bien que cette évolution ait maintenu des organes décentralisés, l'autorité de ces derniers est passée des sites de production vers l'entité centralisée. Il n'y a donc pas d'organisation achat de Caterpillar Belgium à proprement parlé, il y a une organisation achats pour l'ensemble du groupe Caterpillar, celle-ci étant hybride de part son fonctionnement mais non de part sa structure hiérarchique. Or, selon la littérature, au sein d'une organisation hybride, deux niveaux de pouvoir distinct sont représentés, l'un pour l'organe décentralisé et l'autre pour l'entité centralisée (Figure 3 page 23), ce qui n'est pas le cas ici.

Comme conséquence directe de ces changements et en lien avec les enjeux financiers qui entourent les achats d'aujourd'hui, les reports hiérarchiques ont, eux aussi, évolué et l'on retrouve, désormais, des dirigeants aux profils financiers plutôt que technique. En réalité, ce sont des personnes qui combinent ces deux profils qui sont destinés à occuper ces postes.

La deuxième série de constats portent sur le fonctionnement de l'organisation et de ses organes internes. Les trois types de gestion définis par la littérature sont bien présents au sein de l'organisation achat de Caterpillar. Les niveaux stratégiques et tactiques sont sous la responsabilité des organes centralisés et le niveau opérationnel est, quant à lui, du ressort des entités décentralisées. Les deux positions clefs supportant les deux premiers niveaux de gestion cités sont l'acheteur produit et l'acheteur catégorie, l'acheteur site étant dédié au support opérationnel. Ces niveaux et fonctions se chevauchent et chaque maillon est nécessaire pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation dans sa totalité.

Enfin, au terme de cette analyse, on constate qu'aussi bien l'évolution de l'organisation achat de Caterpillar que son fonctionnement est, d'une manière générale, relativement proche des définitions et descriptions fournies par la littérature. De plus, les règles de bonnes pratiques en matière de gestion ont également une place importante au sein de l'entreprise américaine.

Suite à cette conclusion sur l'analyse de l'organisation achat de Caterpillar, nous sommes en mesure de répondre à la première question soulevée par la problématique de base ce travail, et qui était :

« La stratégie organisationnelle du service achat en place chez Caterpillar Belgium est-elle adaptée à la nouvelle stratégie produit du groupe Caterpillar ? »

Cette réponse doit être nuancée.

Historiquement, deux services remplissaient l'ensemble des fonctions achats de l'entreprise, les achats catégories et les achats sites. Avec la création de la division achat produit et la mise en place de nouvelle fonction, tels que les acheteurs produit, le département achat du groupe marque sa volonté de supporter d'une manière organisationnelle la nouvelle stratégie produit de Caterpillar.

Composé de puissantes divisions qui sont interdépendantes, ce département déploie donc des moyens qui sont à la hauteur des défis annoncés et montre, par ailleurs, son importante force de réaction à travers ces ajustements organisationnels.

De ce point de point de vue, la stratégie achat est en phase avec la stratégie des groupes produits.

Néanmoins, dans cette mégastructure tentaculaire, le danger majeur est que l'abus d'organisation tue l'organisation, plusieurs points peuvent venir étayer ce risque.

Premièrement, de par, la démultiplication des divisions, sous-divisions et services achats, les rôles et responsabilités peuvent être mal définis et/ou compris ce qui peut entraîner une entrave au bon fonctionnement du département achat.

Deuxièmement, le pouvoir conféré à certains organes peut être source de tensions entre les divisions du département. On soulignera, ici, la puissance des organes centralisés et l'absence de « contre-pouvoir » décisionnel. Ceci est dû au fait que les organes décentralisés ne sont pas des entités distinctes avec reports hiérarchiques qui leurs sont propres.

Troisièmement, force de réaction ne veut pas forcément dire vitesse de réaction. Pour être efficace, ces changements organisationnels doivent être effectifs et rodés rapidement au risque de ne plus savoir qui fait quoi, quand et comment. La léthargie d'adaptation propre à ces multinationales n'est pas un facteur favorisant ce déploiement.

Enfin, une démultiplication organisationnelle entraîne inévitablement une démultiplication des contacts avec les partenaires internes mais aussi externes. Les fournisseurs doivent donc gérer plus de demandes et d'autres exigences avec leur propre organisation qui n'est pas forcément en phase avec celle de Caterpillar.

Chapitre III

Etude de l'impact de l'organisation achat de Caterpillar Belgium sur les fournisseurs

III. 1 Généralités

III.1.1 Objectifs du questionnaire

L'objectif de ce questionnaire est de collecter le « feedback » des fournisseurs quant au nouveau fonctionnement de l'organisation achat de Caterpillar Belgium.

En effet, comme expliqué dans la conclusion de la première partie de ce travail, le changement et l'adaptation de l'organisation achat en vue de supporter la nouvelle stratégie du groupe va, bien évidemment, avoir des conséquences directes d'un point de vue opérationnel mais également relationnel dans le partenariat entre Caterpillar et ses fournisseurs.

Le ressenti de ces derniers est donc essentiel pour jauger l'efficacité ou pas de cette nouvelle politique achat et permettra, également, de mesurer l'impact de cette stratégie organisationnelle auprès de ces fournisseurs.

Le but final sera, dès lors, de répondre à la seconde question de la problématique de base, qui est :

Quel est l'impact de l'organisation achat de Caterpillar Belgium sur les relations avec les fournisseurs ?

III.1.2 L'échantillonnage

Pour des raisons de délais, mais également afin de faciliter le traitement et l'analyse des données, il est préférable de construire un échantillon représentatif de la population de telle sorte que les observations pourront être, ensuite, généralisées à l'entièreté de la population.

Dans le cadre de ce travail, l'échantillon est de type non probabiliste ; c'est-à-dire que les fournisseurs interrogés ont été choisis d'une manière arbitraire sur base de certains critères.

Les critères de choix

Les critères de choix retenus pour la sélection des fournisseurs interrogés sont les suivants :

- 1) Des fournisseurs ayant des contacts avec des acheteurs de toutes les sous-divisions présentent sur le site belge et faisant partie de la division « Industries Constructions et Croissance du Marché ».
- 2) Des fournisseurs ayant un business de plus de 1 millions de dollars par an avec Caterpillar Belgium.
- 3) Des fournisseurs ayant une fréquence de réapprovisionnement élevée, c'est-à-dire des produits considérés comme « high runner » par Caterpillar Belgium.

- 4) Des fournisseurs historiques et stratégiques de Caterpillar Belgium, c'est-à-dire, fournissant le site belge depuis plus de cinq ans.
- 5) Des fournisseurs dont les produits achetés représentent les différentes catégories de produits (brut, finis,...) définis par Caterpillar Belgium.
- 6) Des fournisseurs ayant des contacts quotidiens avec l'usine belge.

Ces critères ont été établis afin de sélectionner plus facilement les fournisseurs sensibles à tout changement organisationnel des achats de Caterpillar et dont les impacts peuvent entraîner des conséquences d'ordre opérationnelles et relationnelles auprès de Caterpillar Belgium.

Au final, c'est ainsi 20 fournisseurs qui ont été sélectionnés pour répondre à ce questionnaire. Les conclusions de ces résultats seront donc d'abord ceux de ces 20 fournisseurs et la représentativité pourra ensuite être discutée si des tendances importantes et/ou des rapprochements évidents avec la littérature apparaissent lors de la phase d'analyse.

III.1.3 La création du questionnaire

L'étude quantitative, visant à récolter les informations nécessaires à l'analyse des données, se présente sous forme de questionnaire qui fut envoyé par courrier électronique auprès des fournisseurs. Ce questionnaire a été créé de manière automatisée sous format Excel et l'interviewé ne peut agir, uniquement, que sur les cases libres (non protégées) du classeur Excel. Ce classeur comporte, au total, trois feuilles. La première feuille a pour but d'obtenir l'avis du répondant par rapport aux questions posées. La collecte des données repose sur l'utilisation de l'échelle de Likert. Cette méthode permet aux répondants d'indiquer leurs niveaux d'accord ou de désaccord par rapport à une série d'affirmations posées. L'échelle comporte cinq niveaux ; pas du tout d'accord (1) ; pas d'accord (2) ; neutre (3) ; d'accord (4) ; tout à fait d'accord (5). La seconde feuille vise à classer par ordre d'importance des critères proposés et, enfin, la dernière feuille, non visible pour le répondant, permet, via des formules sous Excel, de collecter d'une manière rapide et automatique les données des deux premières feuilles. La disposition et le stockage synthétique des résultats favorisent, par la suite, une utilisation aisée des ces données lors de l'analyse globale de tous les questionnaires.

III.1.4 Méthodologie de recueil et d'analyse

La méthodologie d'analyse vise à expliquer comment les données sont récoltées et ensuite analysées.

Le contenu du questionnaire

La construction de l'analyse débute dès la conception du questionnaire, en effet, celui-ci doit être élaboré de manière à pouvoir, par la suite, établir les liens et les évidences nécessaires à la conclusion de cette seconde partie.

Comme expliqué au point précédent les deux premières feuilles du questionnaire constituent le corps principal de ce dernier.

La première feuille nommée « Questions » (annexes 2 pages 102-103) comporte trente-deux questions qui ont été établies et retravaillées sur base des travaux de Mohanty & Gahan, 2012 et Jonathan Hughes, 2005. Les six premières questions sont des affirmations positives relatives au fonctionnement de l'organisation achat de Caterpillar et de son impact sur les fournisseurs, les 14 questions suivantes sont basées sur l'aspect relationnel entre ces derniers et la compagnie américaine, et les deux dernières questions concernent le degré de satisfaction des répondants par rapport à l'organisation achat de Caterpillar.

La seconde feuille nommée « Critéris » (annexes 3 page 104) comporte douze critères à classer par ordre d'importance. Ici aussi, ces critères ont été établies et retravaillées sur bases des travaux de Mohanty & Gahan, 2012 et Jonathan Hughes, 2005.

Le stockage et le traitement des données

Une fois les données prélevées automatiquement dans la troisième feuille du questionnaire (Feuille « Data Collection » en annexes 4 page 105) celles-ci sont ensuite consolidées manuellement dans un fichier récapitulatif reprenant l'ensemble des réponses des répondants. De cette manière, en positionnant en abscisse les degrés de satisfaction/importance par fournisseurs et en ordonnée les questions/ critères, il est possible d'effectuer une analyse transversale pour chaque questions/critères du questionnaire (Classeur « Master data » en annexe 5 et 6 pages 106-109).

Le traitement des données utilise deux outils des statistiques mathématiques ; la moyenne arithmétique simple et l'écart-type (standard deviation). La moyenne arithmétique simple permet une classification aisée des questions et critères et l'écart-type, quant à lui, mesure la dispersion autour de la moyenne.

Cette information est intéressante lors de l'interprétation des résultats puisque un écart type faible signifie une forte concentration autour de la moyenne, à contrario, un écart-type élevé marque une dispersion élevée autour de cette moyenne.

Le recueil et l'analyse des données

Le recueil et l'analyse des données sont deux étapes distinctes, mais qui suivent le même fil conducteur.

Le recueil vise à recueillir et présenter les résultats sans les commenter et l'analyse consiste à les interpréter.

Les deux premières étapes communes au recueil et à l'analyse des données sont les suivantes :

1) Présentation / Analyse des critères (deuxième feuille du questionnaire)

Cette première étape porte sur le classement par ordre d'importance des critères soumis aux répondants.

2) Présentation / Analyse des questions (première feuille du questionnaire)

Cette seconde étape concerne les degrés de satisfaction pour chaque question posée et la hiérarchisation par satisfaction décroissante de ces questions (5 ; tout à fait d'accord à 1 ; pas du tout d'accord).

Les deux dernières étapes sont propres à l'analyse, il s'agit de :

3) L'analyse comparative des critères et questions

Cette étape est certainement une des plus importantes car elle permettra, entre autre, de recouper (ou pas) certaines affirmations et constats, mais aussi, in fine, d'identifier quels sont les niveaux de gestion et les organes de l'organisation achat de Caterpillar qui devront prendre d'éventuelles actions correctrices.

Le principe de l'analyse comparative est relativement facile puisque chaque question de la feuille « Question » du questionnaire peut être associée à un des douze critères de la feuille « Criterias » de ce même questionnaire (exemple tableau 12 page 80).

Chaque critère correspond à un niveau de gestion, qui correspond lui-même à un organe (centralisé / décentralisé) de l'organisation achat de Caterpillar.

Ce tableau récapitulatif nommé *Dashboard* se trouve en page 82 de ce travail.

Tableau 12 : extrait du Dashboard reprenant les cinq premiers critères d'évaluation

Organisation	Types of Management	C	Q	Criteria
<i>Category / Product</i>	STRATEGIC / TACTIC VALUE	1		<i>Supplier Involvement</i>
		2		<i>Supplier Development</i>
		3		<i>Strategy Sharing</i>
	FINANCIAL VALUE	4		<i>Cost Efficiency</i>
		5		<i>Assets/ Investment</i>

Tableau 13 : Dashboard reprenant l'ensemble des critères d'évaluation et les questions correspondantes

Organisation	Types of Management	C	Q	Criteria	Questions
Category/ Product	STRATEGIC / TACTIC VALUE	1		Supplier Involvement	
		1		Contribution on product/process innovation (CPPD / NF	Cat Purchasing involves/ encourages the supplier on new product/process innovation/development.
		2		Caterpillar's Product & Process Knowledge	The supplier has good knowledge of Caterpillar Products, Process and Customer requirements.
		3		Extended Organisation	The supplier is often invited by Cat Purchasing for organisational functions review.
		2		Supplier Development	
		4		Financial assistance	Cat Purchasing provides financial assistance for infrastructure development at supplier end.
	3		Strategg Sharing		
	5		Knowledge of purchasing strategy	Cat Purchasing strategg for out sourcing is communicated and wel known by supplier.	
	6		Review of pruchasing strategg	Periodically Cat Purchasing top management conduct meeting to review the purchasing strategg with supplier.	
	4		Cost Efficiency		
7		Price stability	Cat Purchasing strategg assures a supplier price stability.		
8		Cost avoidance	Both organisations (Global Purchasing and Supplier) strongly work on cost avoidance.		
5		Assets/ Investment			
9		Assets utilisation	Cat Purchasing strategg has a positive impact on supplier assets (stock level, tooling...).		
10		Incremental profits generated	Trough Cat Purchasing business practices, supplier meets the incremental profits targeted.		
Site	OPERATIONAL PERFORMANCE	6		Order Management	
		11		Order clarity	The terms and conditions mentioned in the PO are very clear and understood by the supplier before accepting the order.
		12		Transparency in order communication	If the supplier is not awarded with the order, the reasons were communicated to him/ her with justification.
		7		Quality Management	
		13		Quality (strategy)	Cat Purchasing supports efficiently the supplier in order to meet quality requirements.
		8		Supplier Delivery Performance	
		14		Delivery Time	Cat Purchasing organisation has a positive impact on supplier delivery time.
		15		Flexibility	There always is a positive feedback from Cat Purchasing when the supplier is flexible (eq. Ability to respond to changes, qty...)
16		Service Level	A performing supplier service level (eq. Time to resolve critical issue) is always positively reconized by Cat Purchasing.		
All	RELATIONSHIP	9		Trust	
		17		Level of Trust	Cat Purchasing never forward confidential documents (eq. Tooling, print...) from a supplier to another.
		18		Confidentiality	Cat Purchasing always goes for confidentiality agreement with supplier before awarding orders.
		19		Equal opportunity	Trough the Cat Purchasing strategg, there is an equal opportunity to be selected for every supplier.
		20		Transparent Deal	Transparent deal between supplier (eq. Detailed cost sharing) and Cat Purchasing (eq. Volume considered) is always an usual pr
		10		Fairness	
		21		Fair competitiveness among suppliers	Cat Purchasing favorizes a fair competitiveness among supplier.
		22		Supplier Selection Criteria	The supplier selection criterias and procedures are welknown for both organisations.
		23		Evaluation clarity	The supplier's evaluation criterias is communicated to the supplier in a structured way.
		11		Communication	
		24		Quality of communication	Cat Purchasing organisation favorizes a quality of communication (eq. clear, factual, nbr of person of contact...).
		25		Degree of mutual understanding	Cat Purchasing develops a high degree of mutual understanding.
		26		Periodic review of the situation	Cat Purchasing Buyer conducts periodical meetings with suppliers to adress their views/ problems.
		12		Partnership/ Collaboration	
27		Degree of strategic alignment	Cat Purchasing develops a strong collaboration with supplier in order to favorize a strategic alignment.		
28		Quality of joint problem solving and conflict management	Cat Purchasing professionally manages conflicts with the supplier.		
29		Level of mutual commitment	A high level of commitment is always required and respected by Cat Purchasing.		
30		Technical Training	Cat Purchasing always provides/ proposes technical training (eq. Print understanding or manufacturing process) to supplier.		

Remarque :

Afin de faciliter l'interprétation des résultats, les trente premières questions ont été synthétisées dans la colonne « Criteria », en dessous de leur critères respectifs.

III. 2 Recueil et présentation des données

Le questionnaire fut envoyé à vingt fournisseurs de Caterpillar Belgium, sélectionnés pour la cause, on compte dix-sept répondants et trois abstentionnistes. Les représentants des entreprises interrogés sont essentiellement des directeurs de ventes ou des directeurs généraux.

III.2.1 Présentation des résultats des critères d'évaluation

L'instruction était de classer par ordre d'importance les douze critères ci-dessus, 1 étant le plus important et 12, le moins important.

Les résultats finaux sont résumés dans le tableau ci-dessus (Tableau 14, page 83)

Tableau 14 : Classement des critères d'évaluation

Ranking	Critères	Average	Std deviation
1	Quality Management	4.00	2.761
2	Partnership/ Collaboration	4.41	2.575
3	Trust	5.29	3.478
4	Communication	5.47	2.982
5	Supplier Delivery Performance	5.76	2.862
6	Supplier Involvement	6.18	3.909
7	Strategy Sharing	6.47	3.466
8	Fairness	6.59	2.938
9	Cost Efficiency	6.76	3.153
10	Order Management	7.94	3.418
11	Supplier Development	8.53	2.764
12	Assets/ Investment	10.65	1.967

A la vue de ce classement, on constate que, pour les répondants, c'est la gestion de la qualité qui est le critère le plus important dans leur business avec Caterpillar. Ensuite, les trois places suivantes sont occupées successivement par le partenariat/ la collaboration ; la confiance et enfin la communication. Ces trois critères sont du ressort de l'aspect relationnel pur.

La performance de livraison du fournisseur occupe la cinquième place et est suivi en sixième et septième positions de deux critères stratégiques, à savoir, l'implication du fournisseur et le partage de la stratégie de Caterpillar avec celui-ci. Les critères financiers sont considérés parmi les moins importants avec une neuvième place pour l'efficacité des coûts et la dernière place pour les actifs/ investissements. Il est à noter, également, que la gestion des bons de commandes et le développement du fournisseur se trouve dans le fond du classement avec respectivement une dixième et douzième place. En observant la moyenne et l'écart-type, les deux critères d'extrémités; la gestion de la qualité (1) et les actifs/ investissements (12) se démarquent par leurs moyennes significatives (4 et 10.65), mais surtout par leurs petits écarts-types (2.761 et 1.967), synonyme d'une dispersion faible autour de ces moyennes.

III.2.2 Présentation des résultats des questions

L'instruction était d'indiquer le degré de satisfaction sur une échelle de 1 à 5 (pas du tout d'accord (1) ; pas d'accord (2) ; neutre (3) ; d'accord (4) ; tout à fait d'accord (5)) par rapport à une série de questions affirmatives, à caractère positif, posées sur l'organisation achat de Caterpillar.

Les résultats finaux sont résumés dans le tableau ci-dessous (Tableau 15 page 84).

Tableau 15 : Classement des questions d'évaluation (Questions 1 à 30)

Key words	Ranking	Questions Nbr	Average	Std Deviation
Degree of strategic alignment	1	27	4.412	0.618
Caterpillar's Product & Process Knowledge	2	2	4.294	0.470
Level of Trust	3	17	4.294	0.772
Cost avoidance	4	8	4.235	0.664
Contribution on product/process innovation (CPPD / NPI)	5	1	4.059	0.827
Quality (strategy)	6	13	4.059	0.748
Level of mutual commitment	7	29	4.059	0.748
Technical Training	8	30	4.000	0.791
Confidentiality	9	18	3.941	0.899
Quality of joint problem solving and conflict management	10	28	3.941	0.748
Order clarity	11	11	3.882	1.054
Transparent Deal	12	20	3.882	0.857
Fair competitiveness among suppliers	13	21	3.882	0.781
Degree of mutual understanding	14	25	3.882	0.857
Review of purchasing strategy	15	6	3.824	0.951
Flexibility	16	15	3.824	0.951
Periodic review of the situation	17	26	3.824	0.951
Knowledge of purchasing strategy	18	5	3.765	1.091
Evaluation clarity	19	23	3.765	0.831
Quality of communication	20	24	3.765	0.903
Service Level	21	16	3.706	0.920
Equal opportunity	22	19	3.706	0.920
Supplier Selection Criteria	23	22	3.647	0.996
Extended Organisation	24	3	3.529	1.007
Price stability	25	7	3.235	0.903
Transparency in order communication	26	12	3.118	0.993
Financial assistance	27	4	3.000	1.173
Delivery Time	28	14	3.000	0.866
Incremental profits generated	29	10	2.941	0.827
Assets utilisation	30	9	2.765	1.091

Les trente premières questions

En se basant sur les moyennes décroissantes respectives de chaque question, ce tableau peut être divisé en 4 parties :

1) Moyenne inférieure à 3 (ranking 29 et 30) --> désaccord par rapport à l'affirmation

Pour les fournisseurs interrogés, les pratiques de business/négociation de l'organisation achat de Caterpillar ne leur permettraient pas réellement d'atteindre leurs objectifs de profit, aussi, la stratégie de cette organisation achat n'aurait pas, effectivement, d'impact positif sur les actifs (niveaux d'inventaires, outillages...) de ces fournisseurs.

2) Moyenne comprise entre 3 et 3.5 (ranking 24 à 28) --> neutre par rapport à l'affirmation

Parmi les réserves des fournisseurs, citons trois informations importantes, premièrement, l'implication dans la revue des organisations mutuelles, deuxièmement, la stabilité des prix à travers la stratégie achat du groupe et, enfin, l'aspect communicationnel lors du passage, ou non, d'une commande.

3) Moyenne supérieure à 3.5 mais inférieure à 4 (ranking 9 à 23) --> tend vers l'accord par rapport à l'affirmation

Dans cette partie, les répondants ne sont plus réellement neutres et les résultats des moyennes montrent une tendance marquant l'accord avec l'affirmation. Parmi les résultats qui se rapprochent le plus de l'accord avec l'affirmation, retenons que l'organisation achat de Caterpillar tend à ; éditer des documents visant à respecter la confidentialité du business ; gérer d'une manière professionnelle les situations conflictuelles; appliquer une transparence lors de la négociation et favoriser une compétition juste entre les fournisseurs.

4) Moyenne supérieure à 4 (ranking 1 à 8) --> accord par rapport à l'affirmation

Avec une moyenne importante (4.4) et un écart-type faible (0.618) les fournisseurs reconnaissent que l'organisation achat de Caterpillar développe une forte collaboration favorisant l'alignement stratégique entre les deux parties. En deuxième position le fournisseur affirme bien connaître les produits et processus de Caterpillar et montre, en troisième position, son haut niveau de confiance envers l'organisation achat.

Le support qualité mis en place auprès des fournisseurs est également souligné d'une manière positive tout comme le haut niveau d'engagement mutuel.

Les deux dernières questions

Les deux dernières questions sont des questions d'ordre général, leurs résultats sont résumés dans le tableau ci-dessous (Tableau 16 page 85).

Au regard des résultats, on constate que les fournisseurs marquent leurs accords quant à la satisfaction qu'ils tirent de leurs relations avec l'organisation achat de Caterpillar et, selon eux, cette organisation ne doit pas être réorganisée.

Tableau 16 : Classement des questions d'évaluation (Questions 31 et 32)

Key words	Questions Nbr	Average	Std Deviation
Global relationship satisfaction	31	4.059	0.748
Re-organisation	32	2.235	0.970

III. 3 Analyse des données

III.3.1 Analyse des résultats des critères d'évaluation

A la vue des résultats présentés par le tableau 14 page 83, nous pouvons déduire plusieurs constats ;

Tout d'abord la stratégie extérieure (marketing) de Caterpillar percole, effectivement, du sommet de l'organisation (groupe produit) vers les services « support » dont l'organisation achat fait partie. En effet, en travaillant étroitement avec les fournisseurs sur la qualité des produits délivrés, le département achat de Caterpillar participe au déploiement de la stratégie de différenciation de la marque américaine. En mettant la gestion de la qualité au premier plan, les fournisseurs montrent qu'ils ont compris l'importance de ce critère pour Caterpillar et, par ce choix, marquent leurs volontés d'intégrer cette stratégie de différenciation en leur sein. Cette approche valide les travaux Mohanty & Gahan (2012) expliquant que parmi les paramètres critiques dans la relation acheteur-fournisseur, l'alignement stratégique est primordial afin de rencontrer les objectifs de chaque partie. Les termes utilisés dans la revue de littérature sont l'absorption stratégique ou l'intégration transversale. Néanmoins, notons, également, que les répondants sont plus sensibles à la gestion de qualité comme élément de la stratégie globale plutôt que le partage de la stratégie de l'organisation achat en tant que tel qui arrive, quant à lui, à la septième position du classement.

Le deuxième constat correspond aux trois critères suivants (classés en deuxième, troisième et quatrième place) ; le partenariat/ collaboration, la confiance et la communication.

En définissant ces critères comme prioritaires dans la relation qu'ils entretiennent avec l'organisation achat de Caterpillar, les fournisseurs indiquent l'importance de l'aspect humain dans cette relation.

Ces choix symbolisent la nouvelle approche dans la relation acheteur-fournisseur qui est, non plus traditionnelle, avec le business au centre de la relation, mais collaborative, avec des paramètres tels que « ...la confiance, le respect mutuel, la compréhension, la communication, les relations interpersonnelles, la coopération, le partenariat,...au centre de la relation » Mohanty & Gahan (2012).

Enfin, l'ultime constat vient renforcer le précédent, en effet, en positionnant aux dernières places des critères d'ordre financier comme le développement des fournisseurs (onzième place) et les actifs/ investissements (douzième place), les fournisseurs, bien que dépendant de ces paramètres pour leurs survies, renforcent l'approche collaborative dans laquelle ils veulent voir évoluer leurs relations commerciales avec l'organisation achat de Caterpillar.

III.3.2 Analyse comparative

De part le classement des critères d'évaluation, nous venons de voir que pour les répondants, l'approche collaborative dans la relation acheteur-fournisseur a été privilégiée par rapport à l'approche traditionnelle. En mettant dans les premières places des critères tels que ; le partenariat, la confiance ou encore la communication, c'est l'aspect « humain » qui prédomine dans la relation et qui influencera, ou pas, les négociations commerciales futures.

L'objectif premier de l'analyse comparative est de constater si cette approche a bien été comprise par l'organisation achat de Caterpillar et de vérifier, à travers les affirmations posées, le degré de satisfaction des fournisseurs.

Pour ce faire, il est intéressant d'utiliser le tableau-lien ci-dessus (Tableau 17 page 87) reprenant chaque question (à travers des mots clefs) et les critères associés.

Tableau 17 : Analyse comparative des critères et questions d'évaluations

C. Ranking	Criteria	Questions Key words	Q. Ranking	Questions Nbr	Average	Std Deviation
2	Partnership/ Collaboration	Degree of strategic alignment	1	27	4.412	0.618
6	Supplier Involvement	Caterpillar's Product & Process Knowledge	2	2	4.294	0.470
3	Trust	Level of Trust	3	17	4.294	0.772
9	Cost Efficiency	Cost avoidance	4	8	4.235	0.664
6	Supplier Involvement	Contribution on product/process innovation (CPPD / NPI)	5	1	4.059	0.827
1	Quality Management	Quality (strategy)	6	13	4.059	0.748
2	Partnership/ Collaboration	Level of mutual commitment	7	29	4.059	0.748
2	Partnership/ Collaboration	Technical Training	8	30	4.000	0.791
3	Trust	Confidentiality	9	18	3.941	0.899
2	Partnership/ Collaboration	Quality of joint problem solving and conflict management	10	28	3.941	0.748
10	Order Management	Order clarity	11	11	3.882	1.054
3	Trust	Transparent Deal	12	20	3.882	0.857
8	Fairness	Fair competitiveness among suppliers	13	21	3.882	0.781
4	Communication	Degree of mutual understanding	14	25	3.882	0.857
7	Strategy Sharing	Review of purchasing strategy	15	6	3.824	0.951
5	Supplier Delivery Performance	Flexibility	16	15	3.824	0.951
4	Communication	Periodic review of the situation	17	26	3.824	0.951
5	Strategy Sharing	Knowledge of purchasing strategy	18	5	3.765	1.091
8	Fairness	Evaluation clarity	19	23	3.765	0.831
4	Communication	Quality of communication	20	24	3.765	0.903
5	Supplier Delivery Performance	Service Level	21	16	3.706	0.920
3	Trust	Equal opportunity	22	19	3.706	0.920
8	Fairness	Supplier Selection Criteria	23	22	3.647	0.996
6	Supplier Involvement	Extended Organisation	24	3	3.529	1.007
9	Cost Efficiency	Price stability	25	7	3.235	0.903
10	Order Management	Transparency in order communication	26	12	3.118	0.993
11	Supplier Development	Financial assistance	27	4	3.000	1.173
5	Supplier Delivery Performance	Delivery Time	28	14	3.000	0.866
12	Assets/ Investment	Incremental profits generated	29	10	2.941	0.827
12	Assets/ Investment	Assets utilisation	30	9	2.765	1.091

Pour faciliter l'analyse comparative, le classement des critères a été repris en première colonne du tableau ci-dessus, pour rappel, celui-ci fut divisé en quatre parties lors de la présentation des résultats (moyennes) de l'enquête de satisfaction (questions)

La comparaison réside dans la place qu'occupent ces critères au sein de chaque partie.

Un code couleur spécifique a été défini pour synthétiser les résultats de l'analyse comparative ; le vert, l'orange et le rouge.

Le code couleur vert

On constate, dans la première partie du tableau (moyenne supérieure à 4; ranking 1 à 8) que les fournisseurs se montrent satisfaits d'une série d'affirmations en lien avec des critères importants à leur yeux, tels que, la gestion de la qualité, le partenariat et la confiance. Au total, ces trois critères sont représentés cinq fois dans cette partie qui comportait huit affirmations. Ces résultats montrent que des critères importants sont gérés d'une manière efficace par l'organisation achat de Caterpillar. A contrario, dans la dernière partie du tableau (moyenne inférieure à 3; ranking 29 et 30) les répondants marquent leurs désaccords avec les affirmations relatives aux actifs et investissements, néanmoins, ces critères étant classés en dernière position dans l'ordre d'importance, ceci relativise la criticité de leur position.

Le code couleur orange

Par ce code couleur on constate qu'une série de critères marqués comme importants par les fournisseurs ne rencontrent qu'un degré de satisfaction moyen à travers les affirmations posées via le questionnaire. En effet, bien que les résultats tendent vers l'accord, celui-ci n'est pas franc et renforcé (moyenne supérieure à 3.5 mais inférieure à 4; ranking 9 à 23).

Les critères de confiance et de communication représentés chacun par trois affirmations occupent le ventre mou du classement et, vu leurs importances, auraient dû basculer dans la première partie du tableau. Citons notamment les positions interpellantes de l'égalité d'opportunité pour chaque fournisseur à être sélectionné (22) et la qualité de communication (20) entre Caterpillar et ses partenaires. Ce statut indique, ici, le travail qu'il reste à accomplir de la part de l'organisation achat pour renforcer la satisfaction autour de critères essentiels à la relation collaborative réciproque.

Le code couleur rouge

Classé dans la partie reprenant les résultats neutres par rapport à l'affirmation, le critère de performance de livraison, classé en vingt-huitième position, n'occupe pas la place qu'il représente auprès des fournisseurs. Classé cinquième des critères d'évaluation, la prise en compte de ce dernier dans la gestion opérationnelle de l'organisation achat est un « must » pour ne pas voir, à terme, des répercussions auprès de l'usine de production.

III. 4 Conclusion de l'impact de l'organisation achat de Caterpillar Belgium sur les fournisseurs

De cette seconde partie consacrée aux ressentis de 17 fournisseurs interrogés sur l'organisation achat de Caterpillar Belgium, trois points majeurs peuvent être retenus pour cette conclusion partielle.

Premièrement l'importance pour les fournisseurs de l'aspect stratégique et en particulier la gestion de la qualité des produits. Comme déjà expliqué ci-dessus, en plaçant ce critère en première position, les répondants marquent leurs volontés d'intégrer un des éléments essentiels de la stratégie de différenciation du groupe Caterpillar. De ce fait, nous pouvons déduire l'existence d'une collaboration forte entre les deux parties, et donc, un impact positif de l'organisation achat envers leurs partenaires.

Deuxièmement, cette collaboration, justement, fait partie avec d'autres critères, comme la confiance ou encore la communication, d'éléments jugés, également, critiques dans le partenariat acheteur-fournisseurs et nécessaires au développement de l'approche collaborative. Ces choix confirment l'évolution d'une approche traditionnelle basée sur l'aspect financier vers une approche centrée, d'abord, sur des valeurs humaines et débouchant ensuite sur la relation commerciale.

Troisièmement, malgré la moindre importance accordée par les fournisseurs à l'aspect profit de leur relation avec l'organisation achat de Caterpillar (dernier critère d'importance), soulignons, d'une manière générale, leur insatisfaction à l'encontre de la politique de prix/négociation exercée par Caterpillar.

Il est évident qu'une approche collaborative trouverait vite ses limites si une forme de « win-win », principe même de cette approche, ne serait pas trouvée entre les deux parties.

Ainsi à la seconde question soulevée par la problématique de base ce travail, et qui était :

« Quel est l'impact de l'organisation achat de Caterpillar sur les relations avec les fournisseurs », nous pouvons y répondre, à l'instar de la première question, d'une manière nuancée. En effet, en indiquant aux travers des deux dernières questions de l'enquête, d'une part, leur satisfaction générale quant à leur relation avec l'organisation achat de Caterpillar et, d'autre part, leur désapprobation quant à une quelconque réorganisation de ce département, les fournisseurs interrogés expriment leurs envies de continuer à travailler et à évoluer dans une relation collaborative avec Caterpillar. Néanmoins, en marquant leur insatisfaction dans la gestion de certaines activités clefs, ces fournisseurs attendent, également, un changement spécifique dans plusieurs domaines d'application.

Chapitre IV

Les pistes d'amélioration

Objectif

L'objectif de cette section n'est pas de fournir des solutions recherchées, basées sur la construction et l'analyse de scénarios « as is-to be », mais plutôt d'avancer des opportunités d'amélioration en ce concentrant uniquement sur l'organisation achat de Caterpillar.

Les pistes d'amélioration peuvent être divisées en deux parties, la première, ayant un impact interne et orientée sur la structure et le fonctionnement de l'organisation achat et, la seconde, aux conséquences externes, axée sur les rapports avec les fournisseurs.

Evidemment, ces deux parties sont indissociables et intrinsèquement liées, la première influençant la seconde.

IV.1 L'impact interne

Lors de la conclusion de la première partie de ce travail, plusieurs points pouvant freiner le bon fonctionnement de l'organisation achat avaient été soulevés. Ces risques étaient : la démultiplication des services, l'absence réelle de contre-pouvoir et la léthargie de l'organisation.

La première piste d'amélioration concerne le type de structure, hybride-centralisé, dans lequel s'inscrit l'organisation achat de Caterpillar et son mode de fonctionnement associé.

Pour ce faire, il est intéressant de se référer aux caractéristiques des modes d'organisations achat identifiées lors de la revue littéraire. Sur cette base, nous pouvons penser que le retour à une organisation hybride classique, composée de deux organes achats distincts (centralisés et décentralisés) reportant à des lignes hiérarchiques différentes, permettraient de maîtriser, en partie, les dangers inhérents à la structure actuelle. En effet, le mode hybride-classique apportent plusieurs avantages ;

Premièrement, il assure une descente rapide des informations stratégiques émanant de l'organe centralisé vers l'organe décentralisé qui est, pour sa part, responsable de l'exécution de cette stratégie.

Deuxièmement, les tâches sont clairement définies et les champs d'actions spécifiques.

Troisièmement, de part sa structure, ce mode renforce les services en place et évite la démultiplication des systèmes hybrides. Aussi, un pouvoir décisionnel plus important de l'organe décentralisé simplifie le processus de prise de décision opérationnelle, favorise la prise de responsabilité et augmente la vélocité dans l'exécution des tâches.

Enfin, il existerait réellement un contre-pouvoir achat qui porterait, de manière libre, auprès des hauts niveaux hiérarchiques, les intérêts de l'usine et les difficultés d'approvisionnement que rencontrent les fournisseurs au quotidien.

IV.2 L'impact externe

Dans ce cas, sur base des conclusions de la seconde partie de ce travail, deux pistes d'améliorations peuvent se dégager.

La première piste est relative aux critères de partenariat/ collaboration, de confiance et d'actifs/ investissement.

Tout d'abord, rappelons-nous que lors du classement des critères d'évaluation (tableau 14, page 83), établissant l'ordre d'importance des critères dans la relation entre l'organisation achat et les fournisseurs, ceux-ci étaient positionnés à la deuxième et troisième place.

Or, bien que les fournisseurs interrogés se montrent satisfaits quant à certains domaines d'application, le classement des questions d'évaluation (tableau 15, page 84) met, quant à lui, en évidence que d'autres paramètres, liés à ces mêmes critères, ne rencontrent pas la pleine satisfaction de ces fournisseurs.

De plus, en déclarant, aux travers des résultats du questionnaire, ne pas rencontrer les profits planifiés grâce à leurs relations commerciales avec Caterpillar, les fournisseurs envoient un signal fort à l'organisation achat. En effet, même si le critère actifs/investissement est le moins important pour les répondants, il est dangereux d'oublier que l'approche collaborative repose sur le « win-win » des partenaires. Dès lors, afin d'éviter, à terme, que l'aspect financier n'érode un aspect relationnel friable, il est important d'agir rapidement.

La solution à rechercher se trouve ici dans la création et l'application des valeurs intrinsèques de l'organisation achat de Caterpillar. L'approche collaborative doit être inscrite dans les polices du département achat de la compagnie mais doit, également, être déployée de manière stratégique à l'instar de n'importe quelle autre stratégie achat. A travers la mise en place de techniques relationnelles spécifiques, cette approche collaborative doit réellement trouver écho dans chaque niveau de gestion de l'organisation. Un changement culturel doit ainsi s'opérer au sein des niveaux stratégique, tactique et opérationnel. Ce type de changement est défini comme le « cultural change management » par la littérature anglo-saxonne. Or il est communément répandu que ce changement d'habitudes est souvent plus difficile à mettre en place que l'application d'une nouvelle stratégie achat.

La deuxième piste d'amélioration concerne la communication. Lors de la conclusion de la première partie de ce travail, la démultiplication des contacts achats avait été identifiée comme un risque dans la communication avec les fournisseurs. Cette crainte s'est renforcée à travers les résultats du questionnaire, en effet, les fournisseurs ne se sont pas montrés entièrement satisfaits de l'aspect communicationnel dans leur relation avec Caterpillar.

Afin de pallier à cette faiblesse, l'organisation achat doit comprendre les attentes des fournisseurs en la matière. Pour ce faire, il est nécessaire de travailler à la fois sur le structurel et le relationnel.

La création d'un canal de communication à tous les niveaux de fonctionnement de l'organisation devrait permettre d'augmenter la qualité de la communication avec les fournisseurs.

Ce canal peut revêtir plusieurs formes. La première serait la mise en place d'une équipe dédiée aux contacts fournisseurs et qui centraliserait et contrôlerait la communication.

La seconde forme passerait par la construction d'un plan communicationnel qui vise, une fois le deal conclu, à rencontrer les fournisseurs suivant un plan de revue établi conjointement.

Ces bribes de solutions ont pour objectifs d'augmenter les rencontres avec les partenaires, encadrer leur feedback et renforcer la compréhension mutuelle.

Conclusion générale

En arrivant à l'ultime étape de ce mémoire, il est judicieux de revoir les points importants qui le composent.

La démarche et les résultats

Premièrement, nous avons pu constater que la majorité des écritures concernant le sujet traité sont d'origine anglo-saxonne, preuve que ce domaine de recherche reste encore peu exploité en Europe. Ainsi, lors de cette revue littérature nous avons appris qu'il existait trois types de structures achat ; hybride, centralisée et décentralisée. Ces trois types de structures sont accompagnées par trois niveaux de gestion; stratégique, tactique et opérationnel. Au fil des années, ces structures et ses fonctionnements ont évolué, tout comme les relations entre les compagnies et leurs partenaires. Ces changements se marquent, notamment, dans les relations acheteurs – fournisseurs. En effet, l'approche collaborative (win-win) est désormais privilégiée à l'approche traditionnelle (win-lose).

Deuxièmement, à travers le second chapitre dédié à l'organisation achat de Caterpillar Belgium, il apparaît évident que cette structure achat, complexe, est constamment à la recherche d'efficacité et de résultats. Le choix d'un mode hybride centralisé comme type de structure indique que l'organisation achat de Caterpillar Belgium et celle du groupe ne forment qu'une seule entité. Les services et les fonctions mis (ent) en place derrière cette organisation ont réellement pour but de supporter la stratégie interne et externe de Caterpillar, toutefois, il est important de veiller à ce que cette tendance à la démultiplication n'entrave pas le bon fonctionnement général.

Troisièmement, grâce à l'enquête auprès d'un échantillon de fournisseurs de Caterpillar Belgium, il a été possible de récolter des informations importantes quant à la satisfaction et la perception que ces partenaires retirent de leurs relations commerciales avec le géant américain. Citons, tout d'abord, leur satisfaction globale de l'organisation achat de Caterpillar et leur volonté de travailler dans une approche collaborative marquée par le partenariat, la confiance et la communication. Les questionnaires nous montrent que, de ce côté, Caterpillar doit encore améliorer ces aspects collaboratifs dans leurs relations avec leurs partenaires et revoir, également, l'aspect financier lors des négociations. Néanmoins, nous pouvons affirmer que l'impact de l'organisation achat de Caterpillar est positif.

Enfin, sur base des analyses effectuées, trois pistes d'amélioration ont été dégagées afin de renforcer l'organisation en place et de faciliter les relations avec les partenaires. La première piste propose un retour à un mode hybride traditionnel, c'est-à-dire avec deux lignes hiérarchiques distinctes. La seconde piste réside dans l'intégration de l'approche collaborative

au sein même de la stratégie achat de Caterpillar, et la dernière piste d'amélioration souhaitée, quant à elle, la création d'un véritable canal de communication entre l'organisation et ses fournisseurs.

De plus, une étude approfondie sur la mise en application de ces solutions peut faire l'objet d'un travail complémentaire à celui-ci.

Le contexte

Une partie de ce travail se base sur des résultats liés à l'enquête réalisée auprès de fournisseurs. Il est opportun de rappeler au lecteur le contexte actuel dans lequel Caterpillar Belgium et ses fournisseurs évoluent.

Tout d'abord la crise économique qui touche violemment le marché européen que Caterpillar dessert. Cette crise se marque par une diminution du carnet de commandes. Cette diminution de production impacte inévitablement les partenaires de Caterpillar.

En second lieu, le plan industriel qui plane au-dessus de l'usine aura, irrémédiablement, une répercussion sur les fournisseurs. En effet, avec l'intention de se séparer de certaines activités/ produits clefs, l'entreprise annonce le spectre de la faillite pour certains fournisseurs.

Il est, dès lors, certain que ces perspectives d'avenir ainsi que le climat économique actuel ont pesé dans les résultats du questionnaire.

Les limites

Ce mémoire rencontre plusieurs limites, à la fois, voulues et/ou imposées pour des raisons financières ou bien de délais.

La première limite est sans doute celle liée à la taille de l'échantillon, en effet, bien que les résultats de celui-ci soient assez représentatifs, une enquête auprès de l'ensemble des fournisseurs de Caterpillar Belgium aurait permis de lever les quelques incertitudes quant au feedback des répondants.

La seconde limite concerne la récolte des données. La méthodologie de récolte, primaire (questionnaire Excel automatisé), utilisée pour ce travail serait obsolète et inefficace pour une enquête à grande échelle. On pourrait, de ce fait, se tourner vers des enquêtes informatisées en ligne ou encore confier ce travail à des organismes spécialisés professionnels en la matière.

La troisième limite se réfère au type de structure achat étudié, dans ce cas, une organisation achat direct dans une entreprise privée. Que ce soit les résultats organisationnels ou d'enquête d'opinion, ceux-ci sont donc propres à ce type d'organisation achat. Des études similaires réalisées au sein d'organisation achat indirect ou encore d'organisme public pourraient valider ou différencier les résultats obtenus au travers de ce travail.

Bibliographie

1. Matjaz Irsic., 1990, "The effect Of the Relationships Between Organisation And Their Suplliers On The Implementation Of Purchasing Marketing Strategies", *International Business & Economic Research Journal Review*, volume 4, number 8, pp. 47-62
2. Christoph H. Glock, Simon Hochrein, 2011, "Purchasing Organization and Design: A Literature Review", *German Academic Association for Business Research*, volume 4, number 2, pp. 149-191
3. The chartered institute of purchasing & supply, 2004 (?), "Managing Purchasing and Supply Relationship", pp. 1-95
4. Jonathan Hughes, 2005, "Supplier metrics that matter", *CPO Agenda*, volume 5, pp. 19-23
5. F. Ian Stuart, 1997, "Supply Chain Strategy : Organizational Influence Through Supplier Alliances", *British Journal of Management*, Volume 8, pp. 223-236
6. Katri Karjalainen, 2009, "Challenges of Purchasing Centralization – Empirical Evidence from Public Procurement", *Helsinki School of Economics*, pp. 1-178
7. P. Fraser Johnson, Michiel R. Leenders, Clifford McCue, 2003, "A comparison of purchasing organizational roles and responsibilities in the public and private sector", *Journal OF Public Procurement*, volume 3, number 1, pp.57-74
8. Peri Romaric, 2011, *Purchasing organisation structure and its impact on supply relationship*, *Dublin City University*, pp. 1-206
9. Patricia Tewfik, 2011, "Strategic Supply Management : Best Practices and Applications for the University of British Columbia", *University of British Columbia*, pp. 1-63
10. Arjan van Weele, 2010, "Organization and structure of purchasing", ?, pp. 1-19
11. Manoj Kumar Mohanty and P.Gahan, 2012, "Buyer supplier relationship in manufacturing industry - Findings from Indian manufacturing sector", *Business Intelligence Journal*, volume 5, pp. 319- 333
12. Rebecca LaFlamme and Amy Sander, ?, "Changes in Purchasing and the Buyer-Supplier Relationship", *University of Houston*, pp. 1-15
13. M. Hsiao, S. Purchase, S. Rahman,?, "The impact of buyer-supplier relationship and purchasing process on the supply chain performance : a conceptual framework", *University of Sydney and Western Australia*, pp. 1-24
14. Décision Achats, 2011 «La fonction achat dans les entreprises », 01/01/2011, Le guide N°4, <http://www.decision-achats.fr/Decision-Achats-Le-guide/Article/La-fonction-achats-en-entreprise-politique-et-strategie-d-achats-38759-1.htm>

15. Purchasing and Procurement Center, «The 6 core Purchasing Strategies », <http://www.purchasing-procurement-center.com/purchasing-strategies.html>
16. Purchasing and Procurement Center, «Centralized Purchasing – Good or Bad? », <http://www.purchasing-procurement-center.com/purchasing-strategies.html>
17. Procurement and Supply Chain, 2009 “Different types of organizational structures for purchasing function”, 09/09/2009, <http://procurement-cell.blogspot.be/2009/09/different-types-of-organizational.html>