

T
TOUTELA FONCTION

Achats

Philippe Petit

3^e édition

Savoirs

Savoir-faire

Savoir-être

DUNOD

Picto p. 317 (gauche) : © Mister Pixel
from The Noun Project

Mise en page : Belle Page

Consultez nos parutions sur www.dunod.com

© Dunod, 2016

11 rue Paul-Bert, 92240 Malakoff

ISBN 978-2-10-075353-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

REMERCIEMENTS

Il m'est impossible de revendiquer toute la propriété intellectuelle concernant un sujet si transversal. Les achats établissent des liens entre professionnels afin de créer de la valeur, et chaque partie s'enrichit mutuellement. C'est exactement ce qui arrive au travers du processus continu d'écriture sans cesse renouvelé du présent ouvrage.

Ainsi, que mes collègues spécialistes et experts des achats sachent qu'ils ont grandement influencé cet ouvrage au travers d'échanges d'idées aussi spontanés qu'instructifs.

Merci aux nombreux fournisseurs, clients, étudiants et stagiaires, tous experts qui s'ignorent puisqu'ils ont inspiré le sujet concernant ce merveilleux métier d'acheteur.

INTRODUCTION

Les achats se situent par définition dans la catégorie des fonctions dites « support ». Pourtant, depuis à peine plus de quarante ans, les entreprises y découvrant des vertus jusque-là insoupçonnées, la qualifient volontiers de « stratégique ». Finalement, on découvre que tout peut être sous-traité : des activités liées au cœur de métier ou pas, comme certaines tâches achats d'ailleurs. Cependant, sous la pression du quotidien et le spectre de crises financières, les objectifs réellement donnés par les directions générales se limitent souvent à l'obtention de ces fameux « savings (économies) » directement visibles dans le compte de résultat. Cela étant, la nouvelle génération d'acheteurs a besoin de sens et choisit de se projeter sur un horizon bien plus long. Elle souhaite déterminer a priori la valeur de ce qu'elle entreprend et surtout co-entreprend avec la planète entière comme terrain de jeu. Ainsi, les achats sont socialement responsables ou ne sont pas.

Pour l'avoir vécu et observé régulièrement sur le terrain, nous sommes convaincus qu'il est possible de maîtriser ces contraintes temporelles ambivalentes. Plutôt que de les nier ou de s'y opposer, nous proposons de les concilier en s'organisant autour d'un processus achats clairement identifié et partagé.

Ce livre explique ainsi comment la professionnalisation de la fonction achats va de pair avec le développement de son efficacité. Que la mise en place du service achats soit récente ou pas, les dirigeants, les managers, les acheteurs professionnels ou occasionnels y trouveront des pistes concrètes d'amélioration adaptées à leur domaine. Tout en tenant compte de quelques spécificités sectorielles, nous avons mis en évidence des lignes directrices et outils pratiques utilisables par les entreprises de tout secteur d'activité.

Notons que le lecteur pourra parcourir l'ouvrage dans n'importe quel ordre, chaque chapitre renvoyant régulièrement à d'autres. **Les trois parties principales** représentent les clés d'entrée vers les connaissances, méthodes et attitudes permettant la pleine expression des talents propres

aux acteurs de la fonction.

Savoir

Nous décrivons ici l'évolution de la fonction observée depuis quelques décennies étant donnés les nouveaux enjeux et les risques à maîtriser. Très souvent liée au secteur d'activité de l'entreprise, une typologie d'organisations se distingue.

Celle-ci représente distinctement le reflet du niveau de maturité de la fonction. Les « sept domaines de connaissance » qui se dégagent révèlent tout le périmètre que doit finalement couvrir la fonction afin d'assumer pleinement son rôle stratégique. En outre, quelques points clés relatifs aux enjeux financiers et juridiques très évolutifs nécessitent une attention toute particulière. Le contexte international maintenant incontournable implique notamment de s'y attarder.

Savoir-faire

Cette partie coïncide avec le déroulement chronologique du processus d'achats. Pour chacune des étapes, elle vise à développer l'efficacité des acteurs de la fonction en guidant vers le choix de méthodes appropriées, c'est-à-dire juste nécessaires. Leurs actions, toutes finalement au service de la performance, rendent positivement visibles leurs auteurs. La proactivité exercée en toute transparence représente alors une preuve péremptoire du niveau de professionnalisme dont ils ont besoin pour gommer l'image du négociateur obtus dont le seul but consiste à obtenir des baisses de prix immédiates.

Savoir-être

La multiplicité des interlocuteurs requiert des qualités particulières de la part de l'acheteur. En effet, il trouve en face de lui tant en interne que chez ses fournisseurs, des personnes aux motivations et aux modes de fonctionnement très différents. L'occurrence de situations à fort enjeu devenant fréquente, la capacité à gérer ses émotions en temps réel devient impérative. Même pour des achats de biens matériels, la subjectivité, dans son sens le plus noble, c'est-à-dire humain, est omniprésente. La stratégie consistant à reconnaître son existence afin de la canaliser apparaît alors comme une alternative sérieuse à la « rationalisation » pure et dure. Bien des conflits trouvent ainsi une fin heureuse pour chacune des parties. Souvenons-nous qu'un mauvais accord est toujours préférable à un bon procès !

Cette diversité des contextes impose une réelle polyvalence de la part des acteurs de la fonction. Pas étonnant donc que les meilleures formations osent aborder des sujets de plus en plus éloignés du cœur de métier « traditionnel » de l'acheteur pour la plus grande satisfaction des entreprises.

Sans slogans incantatoires ni discours académiques, nous proposons d'adopter un angle de vue

pragmatique sur une fonction passionnante de l'entreprise qui doit continuer de progresser pour libérer tout son potentiel.

By 4\$\$!M

Savoirs

By 4\$\$!M

CHAPITRE 1

Le positionnement des achats

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Toutes les entreprises ont-elles un service achats ?
- Quelle différence fait-on entre achats et approvisionnements ?
- Qu'attendent aujourd'hui les entreprises de leurs acheteurs ?
- RSE, achats responsables, développement durable, est-ce pareil ?
- Quels métiers et activités regroupe le service ?
- Est-ce une fonction stratégique ou support ?
- Pourquoi s'intéresser au marketing d'achats ?
- Comment caractériser les risques en achats ?

LES FONDEMENTS DE LA FONCTION ACHATS

PRINCIPES CLÉS

- Une fonction qui devient progressivement incontournable.
- Des raisons impératives de développer la fonction.
- Des secteurs d'activité et des domaines d'achats qui tirent la fonction vers le haut.

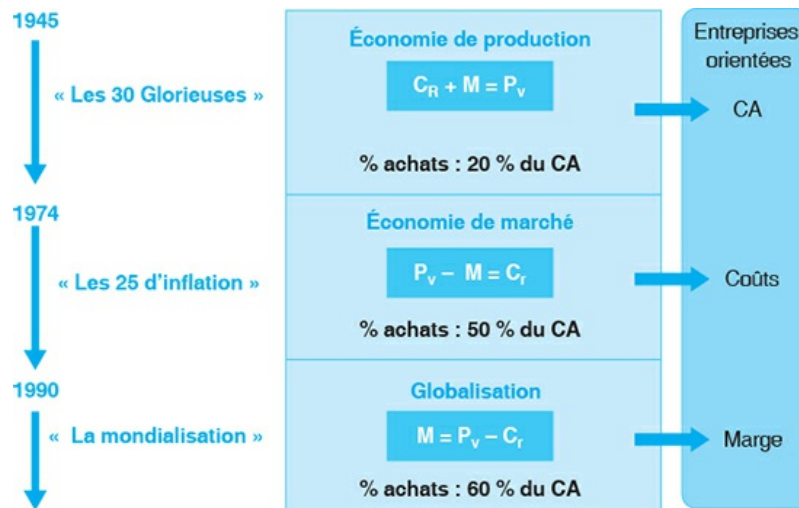
Le fondement historique

Étrange de parler d'Histoire pour une fonction qui n'est réellement visible que depuis une trentaine d'années. Celle-ci existe pourtant depuis toujours puisque la loi impose l'enregistrement codifié des dépenses et des factures de chaque entreprise. En fait, c'est l'évolution macro-économique des sociétés industrielles depuis soixante ans qui a lentement et progressivement

révélé l'intérêt essentiel, voire stratégique, de la fonction au sein des entreprises. Cependant, la globalisation des échanges accélère le processus.

Le schéma très général suivant illustre cette évolution (**figure 1.1**).

Figure 1.1 Évolution en trois périodes majeures



La préhistoire : 1945-1974

Le contexte

Le conflit mondial terminé, chaque pays entame sa reconstruction. La demande s'affirme donc face à une offre rendue inopérante. Les produits s'arrachent « à tout prix », au sens fort du terme, puisque la concurrence est quasi inexistante, du moins en tout début de période. Les producteurs réalisent « ce qu'ils veulent », les clients achètent ce qu'ils trouvent, quand c'est disponible, quitte à patienter. Six mois voire un an ne sont pas rares pour acquérir une automobile, dont il n'est bien entendu pas question d'en choisir la couleur, ni les quelques options. Les pannes quant à elles font partie du paysage. C'est l'économie de production dans toute sa splendeur caractérisée par des flux poussés. Les « Trente Glorieuses », tout en faisant oublier les affres de la guerre, ont encouragé la croyance en un Occident invincible, doté de systèmes industriels élaborés fondés sur un certain rationalisme, fordisme et taylorisme notamment.

Avec le recul, il est intéressant de noter quelques faits révélateurs pour l'avenir :

- le recours, au début des années 1960, à de la main-d'œuvre bon marché ; on ne disait pas « low cost » (bas coût) à l'époque ;
- les balbutiements de l'offre made in Japan, dédaigneusement repoussée : « produits d'un coût anormalement bas et de qualité médiocre qui ne s'imposeront jamais » !

L'objectif essentiel des entreprises

Développer la production afin d'augmenter le chiffre d'affaires garantissant par ailleurs une

marge très confortable.

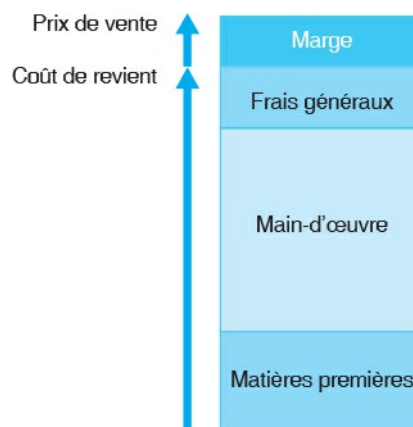
Le calcul « ascendant » des prix de ventes ne souffrait d'aucune limite ([figure 1.2](#)).

Notons qu'à l'époque les achats constitués essentiellement de matières premières ne représentaient qu'environ 20 % du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Lorsqu'il s'agissait très exceptionnellement de baisser les prix de vente, on agissait successivement :

- sur la marge, puisqu'elle était substantielle ;
- sur la main-d'œuvre (baisse des salaires ou automatisation).

Figure 1.2 Calcul des coûts en économie de production



La révélation : 1974-1995

Le contexte

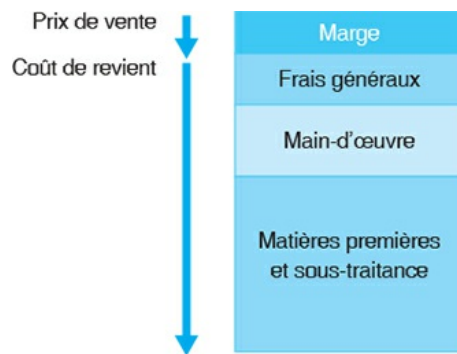
Fin 1973, le premier choc pétrolier marque la fin de la croissance. Ce quadruplement du prix du pétrole décidé par l'OPEP a provoqué de nombreux déséquilibres dans les pays occidentaux : inflation, aggravation des déficits commerciaux liés à la facture pétrolière, ralentissement de la croissance imposé par la hausse des coûts de production et les déficits extérieurs, montée du chômage. S'ensuit une réduction de l'investissement et une baisse de la confiance des ménages qui se mettent à épargner. Privés d'une croissance soutenue, confrontés à une concurrence forte et plus lointaine, l'occident doit revoir ses schémas industriels et économiques. En bref, l'économie de marché remplace l'économie de production.

L'objectif essentiel des entreprises

Développer des produits dont le prix est dicté par le marché avec une marge minimum permettant de survivre.

Le calcul des coûts devient donc logiquement « descendant » car il est maintenant indispensable de valider a priori la pertinence de chaque nouveau projet client ([figure 1.3](#)).

Figure 1.3 Calcul des coûts en économie de marché



Il devient donc impérieux pour les entreprises de rechercher des pistes de réduction des coûts leur permettant de rester présentes sur des marchés maintenant très concurrentés :

- baisse des coûts ;
- baisse des prix d'achats ;
- externalisation des activités en dehors du cœur de métier.

La maîtrise des achats apparaît comme un contributeur à l'atteinte de ces objectifs vitaux d'autant plus que la part achetée passe conséquemment à plus de 50 % du chiffre d'affaires.

L'ascension : depuis 1995

Le contexte

La chute du mur de Berlin en 1989 suivie par l'éclatement de la bulle Internet en 2000 vont à nouveau changer les repères. Si nous demeurons en économie de marché, celle-ci devient « ultra » mondiale. Les barrières géographiques, voire politiques et commerciales tombent les unes derrière les autres. En outre l'information circule à la vitesse de la lumière partout sur terre révélant des sources d'approvisionnement et débouchés commerciaux jusqu'à présent largement sous estimés. Les affrontements Est-Ouest terminés fournissent des opportunités à des pays plein de potentiel. Étant donnée l'étendue du terrain de jeu commercial, la concurrence est exacerbée et multiple.

Objectif essentiel des entreprises : préserver la marge et sécuriser

Dans les pays occidentaux, les grandes entreprises sont alors prêtes à diminuer leur taille et à se réorienter vers des marchés connexes, parfois très éloignés de leur métier de base. Ainsi, telle multinationale originellement spécialiste des technologies électriques se dirige vers le marché de la finance et du conseil en achats. Un groupe du bâtiment développe des activités dans le domaine du multimédia.

Cela nécessite d'acquérir des compétences en un temps record en ayant recours le plus souvent à des ressources extérieures.

En même temps que ces réseaux de fournisseurs s'étendent, les liens deviennent de plus en plus éloignés, voire même se « virtualisent », soutenus par les systèmes d'information. Ce faisant, la

maîtrise des risques achats devient essentielle pour sécuriser l'ensemble de l'entreprise.

Aujourd'hui, trois types d'entreprise dans le monde

L'évolution économique en trois étapes observée en occident a deux conséquences à l'échelle de la planète.

1. Répétition du même schéma

Les pays émergents eux aussi vivent la même chronologie mais bien plus rapidement. Par exemple, la ruée des donneurs d'ordre occidentaux vers la Chine place les fournisseurs de ce pays en situation d'économie de production. Cependant, la concurrence d'autres parties du monde, dont l'Europe elle-même (!), amène la Chine vers l'économie de marché.

Une entreprise innovant sur une niche* de marché, par exemple dans le domaine des hautes technologies, se place pendant quelques courtes années en situation de monopole technique avec une offre exclusive face à une demande naissante.

 [Chapitre 6](#)

2. Cohabitation et choc frontal

Conséquence « de cette conséquence » : des entreprises correspondant aux trois types d'économie pour leur activité principale sont confrontées à des fournisseurs d'un type différent.

* Niche : segment de marché très étroit comportant une demande limitée en volume mais toutefois bien supérieure à la demande

Le fondement financier (l'effet de levier)

Dans un contexte où toutes les forces vives de l'entreprise doivent converger pour garantir l'atteinte de la marge, les achats se révèlent comme un levier plus efficient que celui traditionnellement proposé par la force de vente, dans un contexte où les prix de vente ne peuvent croître. Prenons ainsi la situation d'une entreprise correspondant à la moyenne française en termes de montant d'achats, de frais fixes et de valeur ajoutée (VA) comparés au chiffre d'affaires (CA). Un gain de 5 % sur les dépenses d'achats, toutes choses égales par ailleurs, correspond à un montant que l'on retrouve intégralement dans la marge ([figure 1.4](#)). Cependant, pour obtenir la même progression de marge (+ 25 %), il faut réaliser un effort de + 12,5 % sur le volume des ventes.

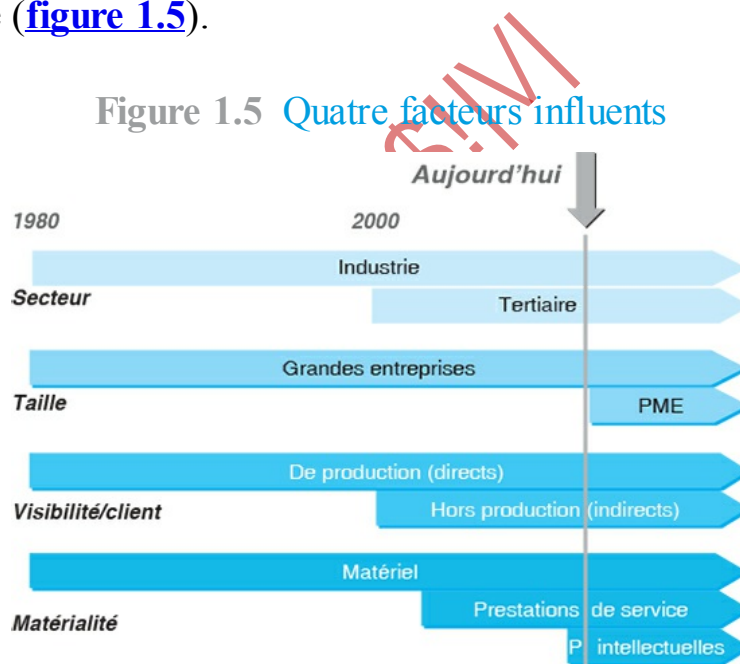
Figure 1.4 Contribution comparée à la marge

	Situation de départ	Gain de 5 % sur les achats	Même marge avec achats inchangés
Ventes (CA)	1 000	1 000	1 125 (+ 12,5 %)
Achats	500 (50 %)	475 (- 5 %)	563 (50 %)
VA	300 (30 %)	300	337 (30 %)
Frais fixes	100 (10 %)	100	100
MARGE	100	125 (+ 25 %)	125

Un tel constat réalisé par la direction d'une entreprise contribue à lancer le processus de développement de la fonction. Celui-ci consiste à la transformer en véritable service achats doté des moyens humains, matériels, et financiers ad hoc.

Les quatre facteurs d'évolution influents

Même si le contexte très global favorise l'émergence d'une fonction achats majeure dans les entreprises, toutes n'éprouvent pas le même besoin de développer la leur. Différents facteurs expliquent ce phéno-mène ([figure 1.5](#)).



La taille de l'entreprise

Le seuil d'effectif minimal à partir duquel le service achats apparaît dans l'entreprise se situe à partir de 100 salariés, car en deçà on ne justifie pas un poste à temps plein. En outre les petites entreprises commencent tout juste à s'imaginer des stratégies pour « peser » face à leurs (« très gros ») fournisseurs.

Le secteur d'activité de l'entreprise

L'industrie (notamment automobile) accorde historiquement à la fonction achats une importance

plus forte que le domaine tertiaire. La distribution, spécialisée ou non, se situant au milieu.

L'explication provient principalement du poids financier des deux postes de dépenses les plus importants, les achats et la masse salariale ([tableau 1.1](#)).

Tableau 1.1 Poids de la fonction

	Industrie	Services
	<i>Distribution</i>	
<u>Achats</u> CA	60 %	30 %
<u>Salaires + Charges</u> CA	30 %	60 %

La visibilité des achats par le client final

- **Achats de production** : l'entreprise soit revend en l'état ces produits (négoce) ou prestations, soit elle les transforme, assemble ou intègre à d'autres. Par définition, ces achats « directs » sont visibles du client final. Dans le domaine de la distribution, on utilise le terme « achats marchands ».
- **Achats indirects** : ce sont les produits ou prestations dits « de fonctionnement » invisibles directement des clients finaux. On parle d'achats « non marchands » dans la distribution.

Trois secteurs singuliers

L'assurance

Une grande partie des achats de ces compagnies ou mutuelles entre également dans cette catégorie d'achats directement visibles du client final (l'assuré). Les achats « assurantiels » sont les produits, mais surtout les prestations que fait réaliser l'assureur suite à un sinistre, ainsi que ceux qui viennent en complément (financements par exemple).

La banque

La gestion des systèmes d'information, des centres de relation client, s'apparente de plus en plus à des achats « directs », car ils s'avèrent bien visibles des clients de la banque.

Le Public

Les grandes directions reconnaissant finalement le concept de client plutôt que d'utilisateur, d'administré ou de contribuable, les administrations (para-publiques largement en tête*) se lancent dans le management des achats avec le soutien du législateur. Celui-ci assouplit en effet les procédures du Code des marchés publics en donnant davantage de libertés à l'acheteur.

* Les établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) notamment.

La matérialité des achats

La facilité apparente qui émane des achats de biens matériels, les met en avant au sein des entreprises qui en comptent beaucoup.

A contrario, les prestations de service et notamment intellectuelles, ne sont guère prioritairement traitées par les services achats.

Synthèse et perspectives

- Hier : acheter pour produire.
- Aujourd'hui : acheter pour vendre et créer de la valeur.
- Part des achats et couverture encore en croissance.
- L'automobile, l'aéronautique et les très grandes entreprises restent leaders.
- Le secteur public se rapproche des pratiques du privé.
- Début de l'externalisation de certains achats (on confie ces achats à des prestataires spécialisés).
- Implication des achats dans la recherche d'innovation.
- Développement des systèmes d'information spécifiques.
- Professionnalisation du métier : outils et formations de haut niveau.
- Mise en avant de l'éthique dans le cadre plus large de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise (RSE).

LES MISSIONS

Définition de la responsabilité globale de la fonction achats

- L'objet : recherche et acquisition de produits, services et prestations correspondant aux besoins de clients internes tout en anticipant et maîtrisant les divers risques encourus à moyen et long termes.
- Le cadre : en respectant les règles juridiques et éthiques qui permettent de s'inscrire dans les orientations stratégiques de l'entreprise.

La RSE, le Développement Durable et les Achats Responsables

Toutes ces notions sont intimement liées, voire synonymes.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) s'impose maintenant partout. La question n'est plus « pourquoi » s'y intéresser mais clairement « comment » déployer une telle stratégie, notamment aux Achats.

Les notions clés

Ainsi, les Achats Responsables (ou Achats Durables) représentent une déclinaison de la RSE (ou Développement Durable) qui adresse trois domaines indissociables, les 3 « P » :

- People : conditions sanitaires et sociales acceptables.
- Planet : maîtrise des opportunités et risques environnementaux.
- Profit : pérennité et développement économique.

Développement Durable et RSE

Le « Développement Durable »

Ce vocable apparaît pour la première fois en 1987 dans le Rapport Brundtland de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement :

« Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. »

La « Responsabilité Sociétale des Entreprises »

Définition de la RSE selon le Livre Vert de la Commission européenne :

« Déclinaison pour les entreprises du développement durable. C'est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations **sociales**, **environnementales**, et **économiques** dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire. »

Les moyens pour les achats

Trois axes permettent aux acheteurs d'agir en matière de Développement Durable :

- Rechercher des produits et prestations ayant des performances explicitement respectueuses de l'environnement.
- Sélectionner des fournisseurs qui de leur côté prennent déjà en compte les exigences du Développement Durable (politique RSE, processus et organisation ad hoc).
- Décrire les comportements éthiques des acteurs du processus achats directement en contact avec les fournisseurs.

La norme française NFX50-135 devenue l'ISO 20400 « Achats responsables » guide les acheteurs ainsi que leurs managers en matière de politique, stratégie et déploiement opérationnel.

La charte « Relations fournisseur responsables » décrit les dix engagements concrets que prennent les entreprises qui la signent pour construire des relations équilibrées et durables avec leurs fournisseurs. Il s'agit ainsi de respecter des fondamentaux en matière de droit, de pratiques achats et de management (www.relations-fournisseur-responsables.fr). Depuis 2010, près de 2 000 entreprises engagent leur direction achats en ce sens.

Parallèle fonction commerciale/achats

La comparaison permet de constater une grande symétrie ([tableau 1.2](#)).

Domaine d'activités « marketing »

Cette activité très anticipatrice, décline les orientations stratégiques de l'entreprise en une politique spécifique et des plans d'actions (voir plus loin). Pour les achats, on utilise parfois le terme de « reverse marketing » qui traduit également la proactivité de cette discipline en général, les achats positionnés en amont du processus global de l'entreprise, orientés vers le marché fournisseurs, alors que les ventes en aval se tournent vers le marché des clients.

Tableau 1.2 Symétrie fonction commerciale/achats

Fonction commerciale	Fonction achats « étendue »	
Marketing Vente • Stratégique • Opérationnel	Marketing Achats • Stratégique • Opérationnel	Marketing
Vente	Achats	Commerce
Administration des ventes	Approvisionnements	Flux transactionnels
Expéditions	Réceptions	

Domaine d'activités « commerce »

La finalité de contractualisation commune aux deux fonctions auto-rise très naturellement l'utilisation du même vocable « commerce ».

Domaine d'activités « flux transactionnels »

Chargées des opérations permettant de servir leurs clients, externes ou bien internes, cette fonction se doit d'appliquer les directives correspondant aux engagements contractuels passés par leur fonction commerciale « de tutelle » (référente).

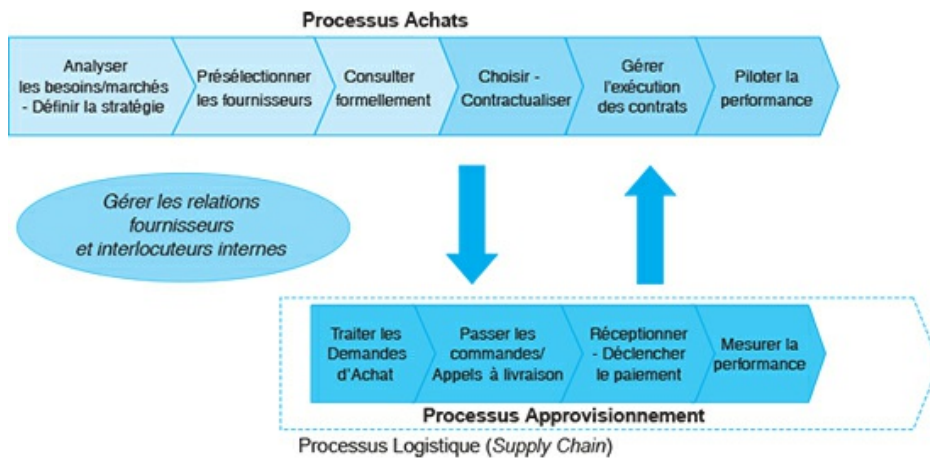
Description en processus

La comparaison juste avant, présente en fait de manière macroscopique chacun des processus. Décrivons maintenant plus précisément les processus respectivement achats et approvisionnement ([figure 1.6](#)).

Quelques constats globaux tout d'abord :

- La schématisation de ces processus se veut la plus universelle possible. Elle concerne donc tout type d'entreprise et tout type d'achat.

Figure 1.6 Processus achats et approvisionnement



13 Chapitre 12

- Certes, les approvisionnements se situent en aval des achats, cependant les deux processus se chevauchent. Par ailleurs, le premier fait lui-même les étapes amont du processus logistique global (supply chain) dédié à la gestion des flux.
- Tous les deux sont impliqués dans la relation avec des interlocuteurs internes et externes.
- La fonction approvisionnement représente l'implication très opérationnelle de réalisation des contrats. Même sans avoir des approvisionneurs en titre, la fonction approvisionnement existe dans toutes les entreprises, industrielles ou non. Étant donné les relations avec les achats, il est donc fondamental pour l'acheteur de l'identifier au travers de ses interlocuteurs. Par exemple, le PDG d'un groupe qui fait réaliser une prestation de conseil en stratégie la commande et en suit lui-même la réalisation. Il est donc identifié comme « approvisionneur (occasionnel) ».

Détaillons à présent les étapes de ces processus en mentionnant les informations principales issues de chacune d'elles.

Processus achats (tableau 1.3)

Tableau 1.3 Processus achats – données de sortie essentielles

Étapes	Données de sortie essentielles
Analyse des besoins/marchés – Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie par famille • Politique fournisseurs • Organisation achats
Présélection des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Panel ou <i>long list</i> fournisseurs
Consultation formelle	<ul style="list-style-type: none"> • Short list
Choix – Contractualisation	<ul style="list-style-type: none"> • Grilles de critères • Contrats
Réalisation du contrat	<ul style="list-style-type: none"> • Avenants contractuels • Résultats fournisseur
Pilotage de la performance	<ul style="list-style-type: none"> • Tableaux de bord • Plans de progrès

Analyse des besoins/marché – stratégie

Cette étape cruciale constitue la démarche du marketing d'achats stratégique. Elle est décrite plus loin dans ce chapitre et ses outils principaux font partie essentiellement de deux autres. La donnée de sortie essentielle est la description de la stratégie, qu'elle soit générique au service ou bien propre à un projet ou un achat ponctuel.

Elle inclut principalement, la segmentation du **portefeuille**, les axes opérationnels de travail par domaine d'achat, les orientations pour la recherche de fournisseur (« sourcing ») et l'organisation (création ou aménagement de la structure achats).

 [Chapitre 8](#)

« Analyse des besoins » versus « expression du besoin »

Attention à ne pas les confondre. En effet, la première se situe bien plus en amont du travail sur le cahier des charges. Elle constitue le fondement même de la posture « stratégique » reconnue et exploitée dans les entreprises très matures en achats. Autrement dit, les opérations d'analyse de marché et de sourcing débutent pertinemment avec un (ou des) besoin(s) décrits dans leurs grandes lignes.

Présélection des fournisseurs

 [Chapitre 7](#)

Appelée également « sourcing », cette étape s'inscrit dans le cadre stratégique achat décrit précédemment.

Il s'agit de qualifier des fournisseurs à partir de critères globaux les rendant aptes à être consultés formellement par la suite, dans le cadre d'un achat ponctuel (constitution d'une « long list ») ou bien de la gestion habituelle du panel fournisseurs travaillant régulièrement avec l'entreprise.

Consultation formelle

 [Chapitres 8 et 9](#)

L'acheteur obtient du client interne (qui peut être lui-même comme c'est souvent le cas dans la distribution) la description détaillée du besoin à servir (cahier des charges). Ce qui permet de lancer un appel d'offres consistant à interroger des fournisseurs présélectionnés. Cette **mise en concurrence** donne lieu à une sélection réduite de fournisseurs (« short list ») auprès de qui l'acheteur négociera. Cette liste doit recevoir l'agrément direct ou délégué du client interne

Choix et contractualisation

 [Chapitres 4 et 12](#)

Pour les entreprises ayant peu de culture achats, c'est le seul domaine d'intervention d'un acheteur. En effet, c'est à ce moment que se déroulent les négociations éventuelles. Quel que soit le contexte, cette étape consiste à améliorer les offres des fournisseurs retenus précédemment. La transparence sur les critères de choix est la règle, facilitée par l'usage de supports ad hoc.

La contractualisation formalise l'accord obtenu avec le fournisseur, qu'il s'agisse d'un acte ponctuel ou bien l'accord cadre, point de départ de transactions répétées par la suite.

Supports contractuels : le vocabulaire usuel

La loi

Contrat : ou convention, terme générique utilisé au départ par le législateur français. Cela dit, il est tout à fait légal de nommer comme on le souhaite l'accord passé, pourvu que les termes en soient clairement définis.

 [Chapitre 4](#)

Les usages

- Commande : contrat constitué de peu de clauses spécifiques et par conséquent accompagné des clauses générales acceptées par les deux parties*.
- Contrat : commande « sur mesure », c'est-à-dire que la plupart des clauses sont spécifiques à l'accord négocié.
- Commande ouverte ou contrat cadre : comme une commande ou un contrat, mais sans les volumes à date. Le moment venu, c'est la fonction approvisionnement qui les indiquera en utilisant des « appels de livraison », des « bons de commande » ou des « ordres de mission ».

* Voir les mises en gardes importantes concernant les conditions générales d'achats face aux conditions générales de vente dans le chapitre 4.

Exécution des contrats

Étape quasiment sans objet pour les achats standard, elle concerne des projets comportant des interventions multiples de la part du fournisseur et de son donneur d'ordre :

- développements comportant des prestations préalables (tests, échantillons, protocoles, prototypes...);
- industrialisation, qualification spécifique des ressources du fournisseur, puis de son produit;
- montée en puissance de la solution proposée ...

Pilotage de la performance

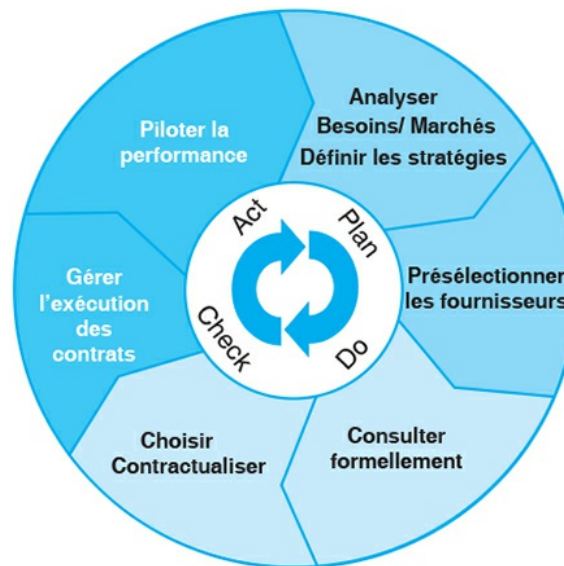
 [Chapitre 13](#)

Il s'agit effectivement de pilotage et non d'un simple suivi. La fonction achats, « pilote » c'est-à-dire est responsable de la réussite du processus dans ensemble, doit être en mesure d'explicitier l'atteinte des objectifs définis en amont, et de prendre les mesures nécessaires pour constamment améliorer la situation. Ceci signifie que les acheteurs doivent obtenir des « acteurs » du processus les informations permettant le constat.

Pour les entreprises avancées en matière d'achats, cela dépasse largement le simple constat des performances obtenues des fournisseurs ainsi que des économies réalisées.

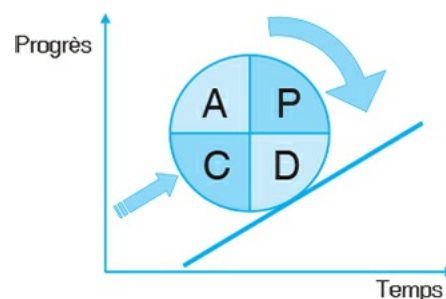
Cette dernière étape cruciale, met en exergue le principe de **l'amélioration continue** qui caractérise tout processus majeur d'une entreprise. En le représentant sous la forme d'un cycle, on signifie le lien continu entre la dernière et la première étape ([figure 1.7](#)).

Figure 1.7 Le cycle achats



Plus que symbolique, cette représentation témoigne de l'implication des achats dans une démarche qualité de progrès permanent dans lequel elle entraîne l'ensemble des acteurs du processus. Le principe du cercle vertueux **Plan-Do-Check-Act (PDCA)** est illustré par la fameuse roue de Deming^[1] ([figure 1.8](#)).

Figure 1.8 La roue de Deming



Plan = expliciter ce que l'on veut faire, en termes d'objectifs et de moyens à mettre en œuvre,

dans notre cas ce peut être la stratégie achats.

Do = faire ce que l'on a prévu.

Check = vérifier que le résultat obtenu correspond effectivement à ce qui était prévu.

Act = réagir (ou fait réagir) en conséquence.

Il faut chercher la leçon à tirer de toutes ses expériences, surtout les mauvaises. Cela permettra d'en faire profiter d'autres et de s'améliorer la prochaine fois. En négociation d'achats par exemple, ne pas avoir obtenu ce que l'on voulait est acceptable à condition d'avoir finalement compris les arguments utilisés par le vendeur. D'où l'utilisation judicieuse des **retours d'expérience** (REX) et la mise en place de **plans de progrès** en conséquence.

Les missions principales

Le processus tel que décrit précédemment représente l'instrumentation opérationnelle des missions confiées aux achats :

Missions « cœur de métier »

- Viser à la satisfaction des besoins des clients internes.
- Obtenir auprès des fournisseurs des niveaux de flexibilité et de respect des délais correspondant aux attentes logistiques.
- Maîtriser les achats en termes de coût complet.

 [Chapitre 11](#)

- Atteindre les exigences qualité fixées par l'entreprise.

Cependant, les achats atteignent une posture « stratégique » à partir du moment où ils travaillent à apporter de la valeur à l'entreprise, ce qui correspond aux missions suivantes.

Missions « stratégiques »

- Contribuer à augmenter les résultats financiers de l'entreprise.
- Piloter l'amélioration continue au travers des relations établies avec les fournisseurs et prestataires
- Protéger (sécuriser) l'entreprise (gestion des risques).

Les deux missions confiées « de fait » en priorité aux acheteurs*

- Réduire les coûts.
- Maîtriser les risques fournisseurs.

* D'après les études publiées annuellement par différents organismes français et

Les sept dimensions de la fonction

Du fait des missions confiées à la fonction, les activités du processus achats couvrent sept larges domaines (**tableau 1.4**).

Tableau 1.4 Les sept dimensions des achats

Stratégique	Éthique – Déontologie – Organisations – Structures – Management des risques – Management des personnes – Relationnel – Négociation – Transversalité – Mode projet – Innovation
Commerciale	Marketing – Veille – Business – Client/fournisseur
Économique	Prix - Coûts - Pérennité financière
Technique	Besoin – Produit – Prestation – Veille technique – Innovation technologique – Bonnes pratiques
Logistique	Flux – Filières – Délai – Flexibilité – Sécurisation
Juridique	Contrat – Protection – Développement
Qualité	Performance - Audit - Progrès permanent – Processus – Procédures – Traçabilité

L'acheteur professionnel reconnu

Un technico-commercial éthique, stratège qui décline la politique de son entreprise en expert de la négociation sur fond de problématique économique, apte à contractualiser, impliqué activement dans la gestion des flux dans un esprit de progrès permanent.

LE MARKETING ACHATS

PRINCIPES CLÉS

- Le marketing achats n'est ni une science exacte, ni un art divinatoire.
- Le marketeur doit donc prendre parti et s'impliquer tout en s'inscrivant dans le cadre défini par sa direction.

À partir d'expériences et d'échanges personnels, le marketeur développe une première **vision intuitive** de ce qu'il voudrait ou pourrait faire (répartition du portefeuille, stratégies dans ses grandes lignes). Puis par des **analyses** ad hoc, il confirme, étaye et précise ses choix au travers de constats factuels (chiffres, statistiques, caractéristiques intrinsèques...).

Ces analyses permettent en outre de présenter (proposer, justifier, voire défendre) ses choix, pour ensuite les communiquer plus largement et enfin en piloter la progression.

Définition

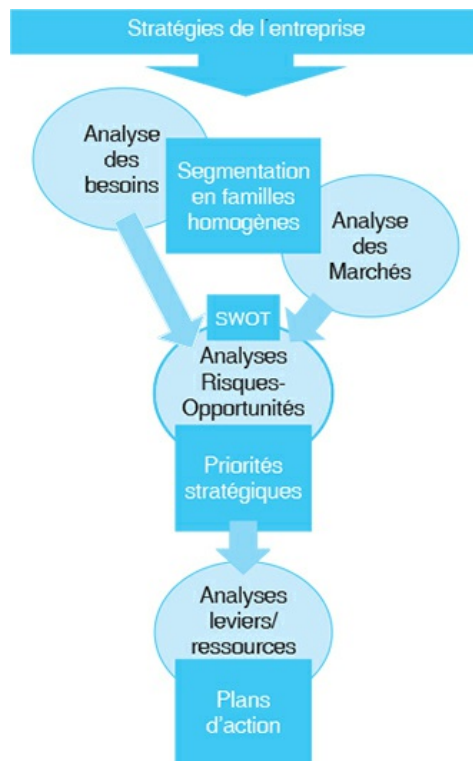
Principe

La démarche correspond à la phase amont du processus vu plus haut. Elle se déroule méthodiquement en plusieurs étapes ([figure 1.9](#)).

C'est la même qui s'applique à tout ou partie du portefeuille achats de l'entreprise. Le directeur des achats couvrira l'ensemble de la fonction, un acheteur famille uniquement son domaine. Chacun d'eux décline la politique ou la stratégie définie par sa hiérarchie.

 [Chapitre 2](#)

Figure 1.9 Les étapes du marketing



Objectifs

On distingue deux types d'objectifs :

- d'ordre stratégique : profiter des opportunités internes et externes ; maîtriser les risques ;
- d'ordre organisationnel : optimiser la structure achats et les ressources à mobiliser.

Identification et classification des besoins

 [Chapitre 5](#)

Objectif

Répartir les produits et prestations du **portefeuille** en grandes « familles » les plus indépendantes possible. Elles constituent la base de toutes les analyses qui vont suivre. La pertinence de la démarche marketing dépend donc énormément de cette classification qu'il y aura lieu d'affiner

ensuite.

Analyse des besoins

Recenser les besoins à servir

Les données minimum à recueillir sont :

- QUI achète et achètera QUOI ?
- COMBIEN (volume et prix) ?
- Chez QUI (fournisseurs) ?
- COMMENT (conditions spécifiques) ?

Classement en familles

Le regroupement par nature de produits ou prestations et pondéré par les montants achetés permettent d'obtenir un **premier classement**. Chaque famille ainsi créée devient l'entité sur laquelle vont porter les autres analyses de la démarche.

L'analyse globale du marché par famille

Deux objectifs sont poursuivis au cours de cette étape :

- Caractériser globalement chaque marché en collectant des informations.
- Confirmer la segmentation en familles achats.

Caractérisation d'un marché

Chapitre 6

L'analyse d'un marché amont ne se réduit pas à ce que d'aucuns nomment « le marché fournisseur », c'est-à-dire l'offre, mais également la demande. Ainsi on recueille des informations portant sur quatre points principaux :

- l'offre (fournisseurs-produits) : taille, nombre, importance relative, domination par 1 ou plusieurs, structure de coût, tendances, filières... ;
- la demande (autres acheteurs/produits ou prestations) : taille, nombre, importance relative, domination par 1 ou plusieurs, tendances... ;
- leurs influences relatives (offre/demande) : concurrence, influences... ;
- ce qui interagit sur l'ensemble : réglementation, contexte social, politique, aspects environnementaux...

Confirmer la segmentation du portefeuille

Le concept de « **familles homogènes**^[2] » permettra au terme de la démarche de déterminer une seule et même stratégie à l'ensemble des produits ou prestations la constituant.

Faire une synthèse besoin/marché par famille

Il est possible de conclure les analyses précédentes et d'anticiper sur les suivantes en réalisant une analyse Forces/Faiblesses/Opportunités/Menaces (FFOM), Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats (SWOT) en anglais.

Chapitre 6

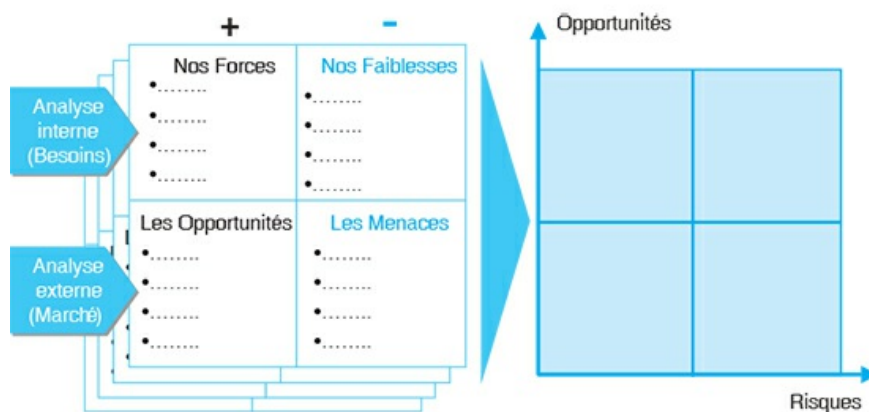
Cet outil d'analyse et de synthèse à la fois commode et rapide représente une aide très opérationnelle (figure 1.10) en marketing, notamment pour préparer l'analyse Opportunités/Risques.

L'analyse opportunités/risques

Les opportunités

Définition : événement favorisant l'alignement de la famille sur les orientations stratégiques de l'entreprise.

Figure 1.10 Analyses SWOT et Opportunités/Risques



EXEMPLE

Les deux orientations stratégiques d'une entreprise basée en Europe sont :

- augmenter la rentabilité ;
- se développer à l'international.

La famille « développements informatiques » comprend uniquement des prestataires français. L'acheteur estime que le niveau d'opportunités est très fort sur cette famille pour trois raisons :

- sa connaissance du marché indien l'incite à penser que de nombreux développements pourraient être confiés vers ce nouveau marché à bas coûts ;

- l'entreprise vient d'ouvrir une filiale dans le pays ;
- les besoins sur cette famille, déjà importants en montant au sein de son portefeuille, sont croissants.

Points clés

- Une famille achats est caractérisée par **son niveau** d'opportunités.
- Le niveau d'opportunités est d'abord dépendant des **orientations stratégiques** de l'entreprise. Il n'est donc pas intrinsèquement lié à la nature de la famille en question.
- Ce niveau est une **estimation** de la part de l'acheteur, basé sur des informations issues des analyses précédentes (besoins et marchés). La communication de cette grandeur est donc impliquante pour son auteur !
- Le niveau est **pondéré** par :
 - le nombre d'événements favorables relevés par l'acheteur ;
 - le « poids » (montant d'achat) relatif de la famille dans le périmètre de l'étude marketing (portefeuille).
- Les opportunités (telles que définies ici) peuvent être d'origine **externe mais aussi interne**.

Remarques

- Le poids économique de la famille n'est pas le seul critère, mais on peut le retenir en première analyse.
- Toutes les entreprises n'ont pas comme seul et unique objectif de faire des économies.

Check-list d'opportunités

- Stratégie – Progrès – Organisation :
 - enjeux clients (achats directs) ;
 - fusion avec un concurrent.
- Économique (gain) :
 - accès aux marchés émergents ;
 - famille jamais « travaillée » par un acheteur ;
 - intervention plus tôt dans le processus ;
 - conjoncture favorable (baisse) ;
 - benchmark ;
 - expert identifié.
- Commerciale :
 - augmentations des besoins (volume) ;
 - développement nouveaux marchés.
- Logistique :
 - augmentation des besoins (volumes) ;
 - rapprochement de nos clients finaux.

- Juridique :
 - Nouvelle réglementation.
- Qualité :
 - référentiels.
- Technique :
 - innovation (possible ou nécessaire) ;
 - norme (externe) ;
 - standard (interne).

Les risques

Définition : tout événement (« facteur de risque ») lié à l'acte d'achat susceptible de causer des nuisances à l'entreprise.

EXEMPLE

Reprenons le même que précédemment.

L'acheteur en collaboration avec le responsable informatique estime le niveau de risque relativement élevé pour quatre raisons :

- les développements informatiques sont destinés à des applicatifs installés sur des produits vendus aux clients finaux de l'entreprise ;
- les protocoles de recette (test de conformité) ne permettent pas jusqu'à présent de déceler beaucoup de défaillances ;
- le changement de prestataires sur ce type de technologie a montré un temps d'accoutumance long et des problèmes liés à la propriété intellectuelle ;
- le montant relativement important de la famille.

Points clés

- Le risque d'une famille achats est caractérisé par un niveau.
- L'acheteur réalise une étude de risques en collaboration étroite avec les experts de l'entreprise.
- Après avoir recensé les principaux facteurs de risque possibles, on procède à l'évaluation quantitative du niveau de risques sur la famille.

Identifier les facteurs de risque

Tout au long de la filière puis du processus achats, on identifie les différents environnements, les parties prenantes impliquées pour identifier des causes possibles de nuisances :

Check-list des facteurs de risques

Tout au long de la filière et du processus achats :

- Stratégiques :

- perte d'image ;
- détournement ;
- sociaux (grève...) ;
- politiques, géopolitiques ;
- catastrophe naturelle, sanitaire ;
- frein au changement ;
- perte de savoir-faire.
- Économiques :
 - santé financière des fournisseurs ;
 - dépendance économique des fournisseurs ;
 - pénalités ;
 - dérive de prix – flambée des cours ;
 - rentabilité ;
 - évolution devise.
- Techniques :
 - infrastructure ;
 - matière non conforme ;
 - obsolescence technologique ;
 - mauvais conditionnement ;
 - incompatibilité produits ;
 - sinistre ;
 - dépendance.
- Logistiques :
 - capacité insuffisante ;
 - rupture d'approvisionnement ;
 - perte produit ;
 - blocage en douane ;
 - retard – avance – imprécision délais.
- Juridiques :
 - responsabilité ;
 - non-respect de la législation ;
 - dédouanement ;
 - sécurité – santé ;
 - contrefaçon.
- Qualité
 - insatisfaction clientèle ;
 - modification du produit ;
 - non-conformité ;
 - non-fiabilité ;
 - pas de traçabilité.
- Commerciaux
 - dépendance de fournisseurs ;

- déséquilibre offre/demande ;
- cycle de vie ;
- relations difficiles ;
- éthique ;
- time to market long.

Attention aux interprétations

Les « facteurs de risque » tout comme l'origine des « opportunités » sont à rechercher aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Méthode pour quantifier un risque, par exemple en achats

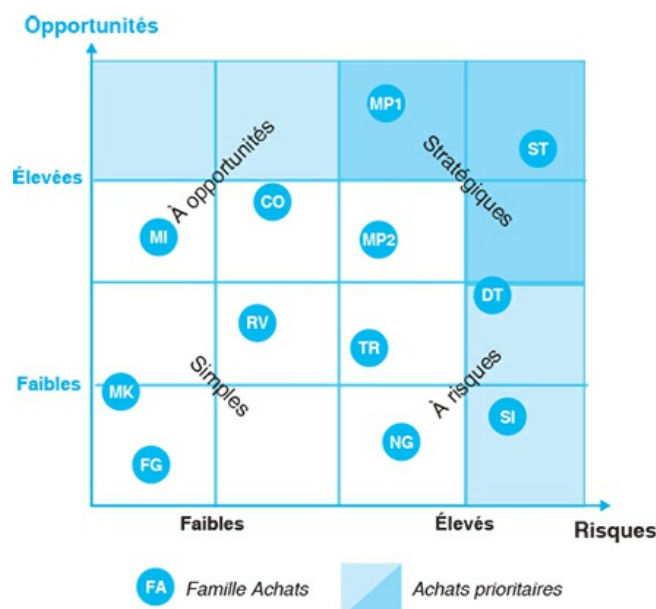
On facilite le travail de l'expert en lui demandant une évaluation suivant deux axes :

- la probabilité que le problème survienne (par exemple en consultant les historiques de problèmes) ;
- la conséquence ou l'impact, c'est-à-dire le préjudice subi par l'entreprise, si le problème survient : responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), dégradation de son image, retards, pertes financières, procès... le pire étant que le client final soit impliqué ou qu'il y ait atteinte à la sécurité des personnes.

Synthèse : la matrice opportunités/risques

On obtient une vision d'ensemble du portefeuille achats grâce à la matrice sur laquelle on place chaque famille achats ([figure 1.11](#)) :

Figure 1.11 Exemple de matrice opportunités/risques



Cette illustration du portefeuille achats permet de tirer les conclusions suivantes :

- identifier les familles d'achats « prioritaires », c'est-à-dire à risques et/ou opportunités

- élevés (les quatre familles MP1, ST, DT et SI dans notre exemple) ;
- déterminer les **quatre types d'achats** correspondant aux **quatre axes stratégiques suivants (encadré)** :

Typologie des axes stratégiques

- Stratégiques (MP1, MP2 et ST) => profiter des opportunités et sécuriser
- À opportunités (MI et CO) => profiter des opportunités
- À risques (TR, DT, NG et SI) => sécuriser
- Simples (MK, RV et FG) => minimiser les ressources achats

Nota : Cette analyse est inspirée de la très célèbre matrice « Risque d'approvisionnement/Impact financier », dite « matrice de Kraljic », du nom de son auteur qui a été jusqu'en 2002 directeur chez McKinsey.

- répartir le portefeuille en fonction du profil des acheteurs ;

 [Chapitre 2](#)

- communiquer sur sa politique achats (stratégies – ressources) à la direction.

Rester synthétique

- L'efficacité de l'analyse marketing tient notamment au fait qu'elle reste d'abord synthétique. Passer aux cribles de la démarche dix à quinze familles au maximum permet de tirer de bonnes conclusions d'ensemble en repérant rapidement les **zones à enjeux**. Redisons que les familles les plus lourdes en montant d'achat ne sont pas forcément les plus stratégiques !
- En résumé, positionner quarante familles sur une même matrice n'a pas de sens. Il vaut mieux ordonner le portefeuille en familles et sous-familles pour réaliser plusieurs analyses au niveau qui convient en conservant toujours dix à quinze objets.

Comparer pour prioriser

En marketing stratégique, effectuer une analyse de risques et d'opportunités isolément sur 1 famille n'a aucun intérêt quantitatif. L'objectif pour le marketeur stratège reste au final de « savoir par où commencer » avant de décider quoi faire.

Les plans d'action

Les familles prioritaires étant repérées, l'axe stratégique de chaque famille identifié, il s'agit de

décliner ce dernier sous forme de plan d'action par famille.

Les deux objectifs de cette ultime étape sont :

- décliner l'axe stratégique de chaque famille ;
- dimensionner les ressources à utiliser.

Les leviers opérationnels

Voici une check-list de moyens et bonnes pratiques^[3] qui aideront l'acheteur à choisir.

Orientation « besoins »

- Segmenter plus finement le portefeuille (sous-familles).
- Améliorer les expressions de besoins.
- Réaliser des analyses fonctionnelles.
- Standardiser (normaliser, uniformiser les besoins).
- Mettre en place des catalogues produits.
- Globaliser (massifier par site, par fournisseur).
- Effectuer des analyses de la valeur.
- Travailler en mode conception à coût objectif (CCO).
- Réaliser des analyses SWOT ou/et opportunités-risques sur un domaine particulier.
- Anticiper les besoins par une veille technologique active...

Orientation « marché et fournisseur »

- Créer des segments de marché (innovation marché ou produit).
- S'associer avec d'autres acheteurs (« acheteurs concourants ») : centrales d'achats, groupements d'intérêt économique (GIE).
- Regrouper et externaliser certains « achats simples ».
- Internaliser des activités « achats stratégiques ».
- Rechercher de nouveaux fournisseurs.
- Se désengager de fournisseurs peu performants.
- Étendre le périmètre de sourcing Europe-Asie-Monde (global sourcing).
- Sélectionner et qualifier de nouveaux fournisseurs.
- Contribuer aux choix « faire/faire-faire » (make or buy).
- Faire une étude de marché spécifique (plus détaillée que les analyses précédentes).
- Réaliser des analyses SWOT ou/et opportunités-risques sur un domaine particulier.
- Développer des accords de développement.
- Mettre en place des contrats-cadres.
- (Re)Mettre en concurrence.
- Surveiller la santé financière des fournisseurs.
- Analyser de manière détaillée les structures de coûts.
- Travailler en coût complet (total cost of ownership).
- Mettre en place des plans de productivité.
- Sécuriser la chaîne d'approvisionnement.

- Mettre en place des conventions logistiques.
- Développer la planification (prévisions) des livraisons.
- Adapter les charges (volumes) aux capacités des fournisseurs.
- Diminuer les stocks.
- Déléguer des tâches aval d'achats aux utilisateurs, approvisionneurs ou comptables.
- Communiquer ses actions, ses choix en interne.
- Communiquer orientations politique achats, performance aux fournisseurs...

Choisir

Plusieurs des pratiques ci-dessus permettent d'atteindre un même objectif. Le choix repose sur deux aspects intimement liés :

- la difficulté de mise en œuvre (existence de contraintes à l'achat) ;
- les ressources (qualitatives et quantitatives) envisageables ([figure 1.12](#)).

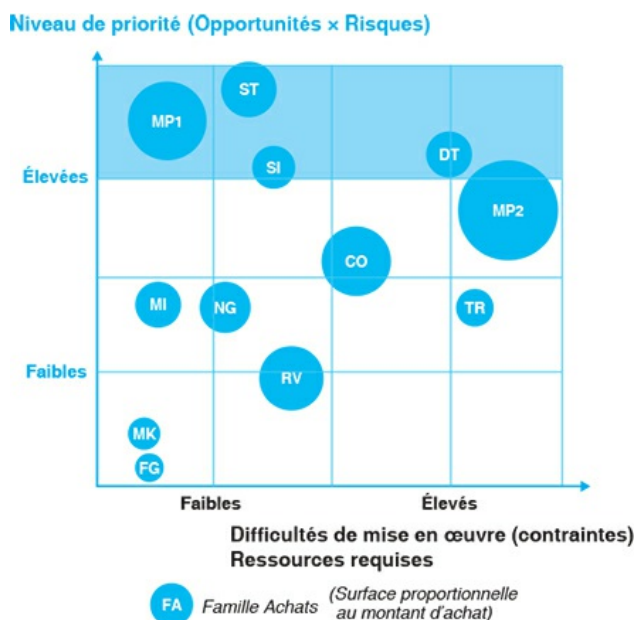
Le niveau de priorité provient directement de l'analyse opportunités/risques. Il correspond au « mix » suivant :

- opportunités et risques élevés niveau de priorité élevé ;
- opportunités ou risques élevés niveau de priorité moyen ;
- opportunités et risques faibles niveau de priorité faible.

Les ressources requises sont relatives à trois postes :

- humaines (profils) ;
- temps (durée) ;
- moyens (matériel, déplacement, sous-traitance...).

Figure 1.12 **Priorité/difficulté**



Ce qui finalement contribue au dimensionnement de l'organisation de la structure achats et du budget à envisager.

POUR CONCLURE

La fonction achats continue de gagner en notoriété au sein des entreprises. En intervenant très en amont des processus et en développant ses sept domaines d'expertise, elle crée réellement de la valeur.

-
- [1] Du nom du statisticien William E. Deming qui a popularisé le PDCA dans les années 1950.
- [2] Homogène signifie : une même nature de besoin + une même nature de marché.
- [3] Il s'agit de pratiques à envisager en fonction du contexte et non pas d'actions à mettre en place « coûte que coûte » ! La plupart d'entre elles sont décrites dans ce livre.

By 4\$\$!VI

CHAPITRE 2

Les organisations achats

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Toutes les entreprises s'organisent-elles suivant le même modèle ?
- Faut-il centraliser ou décentraliser le service achats ?
- Comment flexibiliser la structure achats ?
- Quel est le rattachement hiérarchique le plus efficace ?
- Opère-t-on une séparation systématique entre les achats et la logistique ?
- Comment inclure les acheteurs au sein des projets de l'entreprise ?
- Quels postes d'acheteurs trouve-t-on dans une entreprise ?

L'ORGANIGRAMME CIBLE

PRINCIPES CLÉS

- L'organigramme-cible constitue le « cahier des charges » de l'organisation à mettre en place, étant donné les exigences de la fonction.
- Il convient (à terme) à la majorité des entreprises de tout type.
- Il correspond à une fonction achats parvenue à un haut niveau de maturité.

Avant d'aller à la solution, il faut définir des exigences organisationnelles plutôt élevées. La réalité des discussions avec la direction générale, la direction des ressources humaines, les intéressés, en bref, la culture de l'entreprise et son contexte auront tôt fait de reconformer le schéma « idéal ».

Les exigences

Les considérations générales relatives à la fonction ainsi que les principes clés issus de la démarche de marketing stratégique, conduisent à décliner les exigences organisationnelles de la manière suivante :

Chapitre 1

- deux processus distincts => séparation achats/approvisionnement ;
- une segmentation achats spécifique => orientation vers chaque marché amont ;
- profiter des opportunités => centralisation des puissances d'achats ;
- capter l'innovation à organisation agile et collaborative ;
- une orientation opérationnelle vers les clients internes et une maîtrise des risques => localisation du service rendu

Ce qui, en résumé, correspond à : **Think global, act local.**

D'après une étude de Capgemini Consulting, seulement 10 % des organisations achats sont complètement décentralisées.

Le périmètre à couvrir opérationnellement

Le service achat n'a pas pour vocation de réaliser opérationnellement tous les achats de l'entreprise. En revanche, il doit mettre l'ensemble sous contrôle en délimitant deux zones d'intervention :

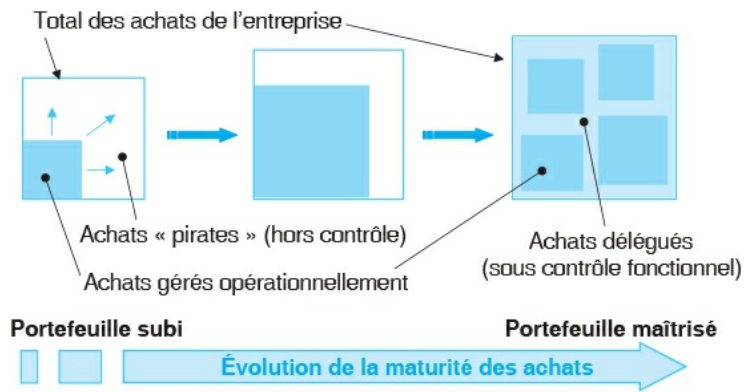
- opérationnelle : les acheteurs « font » eux-mêmes les tâches achats ;
- fonctionnelle : les achats « font faire » (principe de délégation ou d'externalisation) tout en conservant la définition des pratiques à mettre en œuvre ainsi que le pilotage de la performance.

Chapitre 13

Cela dit, la mise en application de cette délimitation est progressive et correspond à la maturité de la fonction dans l'entreprise. Ainsi, en même temps que le volume total des achats de l'entreprise augmente, les acheteurs accroissent leur maîtrise suivant deux étapes successives :

- augmentation des achats réalisés directement par eux jusqu'à une certaine limite définie par les moyens, notamment humains, mobilisables ;
- investigation de tous les autres achats non gérés afin de décider d'en déléguer une partie aux utilisateurs, voire à l'extérieur (externalisation d'activités achats). Ce qui permet d'atteindre l'objectif décrit plus haut de délimitation en 2 zones (**figure 2.1**).

Figure 2.1 Couverture du périmètre achats



Les domaines d'expertise de la fonction

Globalement, sept dimensions doivent être couvertes :

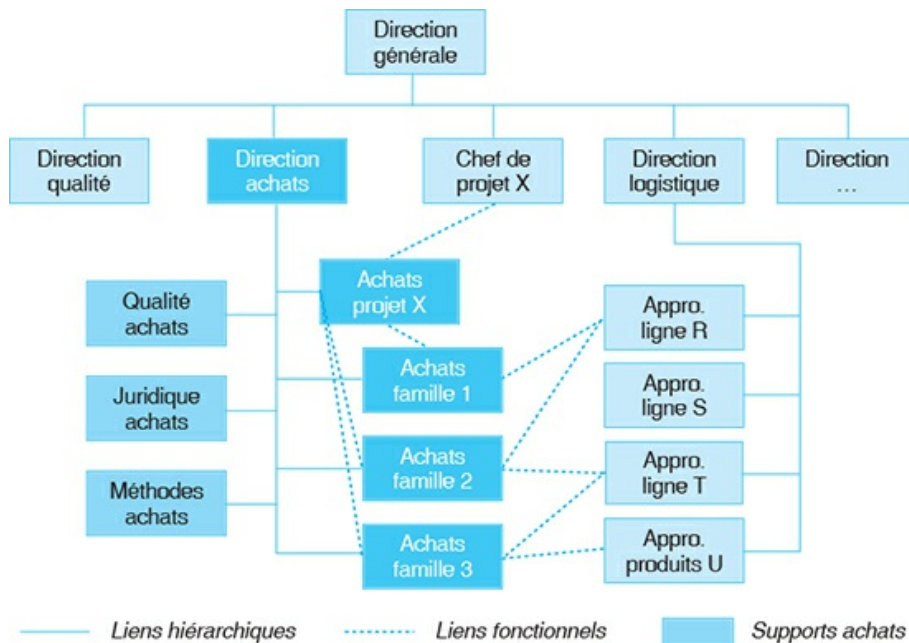
- stratégique ;
- commerciale ;
- technique ;
- économique ;
- juridique ;
- logistique ;
- qualité.

Chapitre 1

Le schéma type monosite

Les exigences exposées ci-dessus permettent de définir une structure type d'organigramme vers laquelle tendent les entreprises de tous secteurs ([figure 2.2](#)).

Figure 2.2 Organigramme type



La direction achats

À terme et en l'absence d'aléa conjoncturel, elle doit être rattachée à la direction générale car les autres configurations :

- la rendent juge et partie (en particulier son appartenance à la direction financière aura tendance à lui faire privilégier les aspects coûts au détriment par exemple de la qualité) ;
- l'éloignent de l'axe stratégique de sa mission ;
- lui donnent moins d'indépendance et d'impact pour gérer des problématiques transversales.

 [Chapitre 1](#)

« L'école » américaine

Aux États-Unis, la direction de la supply chain (chaîne logistique) couvre très souvent les achats. De facto, ces derniers éprouvent plus de difficultés à exprimer pleinement leur potentiel stratégique. En outre, les achats de fonctionnements, considérés comme non stratégiques, se voient gérés par une autre fonction, souvent les services généraux. Dommage quand on sait que certaines prestations de fonctionnement représentent un réel axe de progrès achats. Une autre pratique consiste à confier à un prestataire tout ou partie de l'activité d'achats (business process outsourcing) : les achats indirects, des familles d'achats non stratégiques, voire même la partie aval du processus achats.

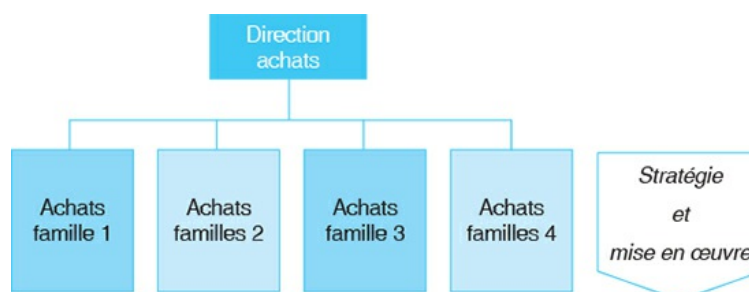
Les achats famille

Chaque famille d'achats est confiée à un acheteur famille qui maîtrise ainsi tous les volumes de son domaine.

 [Chapitres 1 et 5](#)

L'idéal est qu'il soit responsable du processus achats complet ([figure 2.3](#)). Rappelons que l'organisation des approvisionnements n'a pas ou plus vocation d'être en parfaite coïncidence avec celle des achats, la première étant davantage orientée vers l'aval et l'autre vers l'amont.

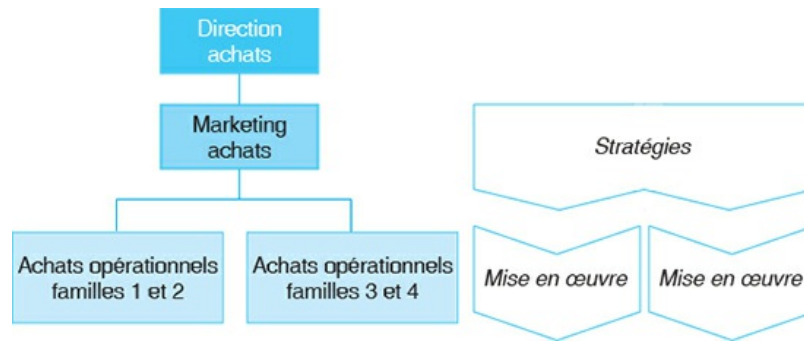
Figure 2.3 Organisation par famille



La configuration originelle comporte un échelon intermédiaire chargé uniquement de la définition

de la stratégie relative à chaque famille. La mise en œuvre étant confiée aux acheteurs opérationnels ([figure 2.4](#)).

Figure 2.4 Marketing achats centralisé

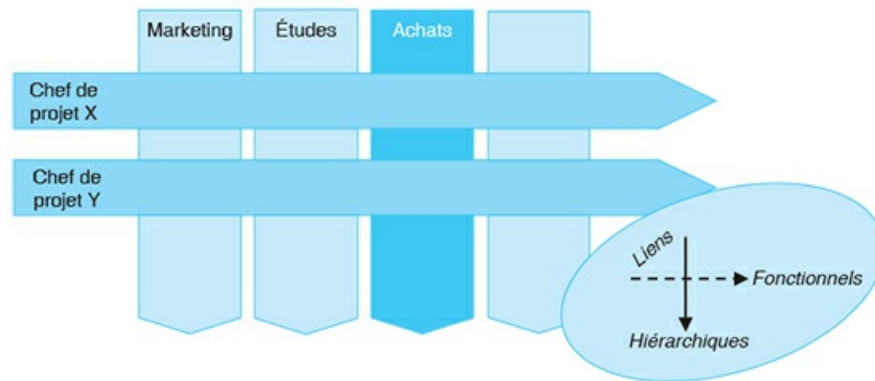


Les achats projets

Le fonctionnement en « mode projet », correspond à une organisation transversale aux métiers de l'entreprise, dont les achats. On y adopte le principe du croisement des responsabilités fonctionnelles/hiérar-chiques ([figure 2.5](#)).

L'activité principale de certaines entreprises s'effectue presque exclusivement en « mode projet » (ingénierie du bâtiment, certains domaines de l'aéronautique...). Ce qui incite les équipes à réaliser leurs achats au coup par coup et rend difficile la globalisation par famille.

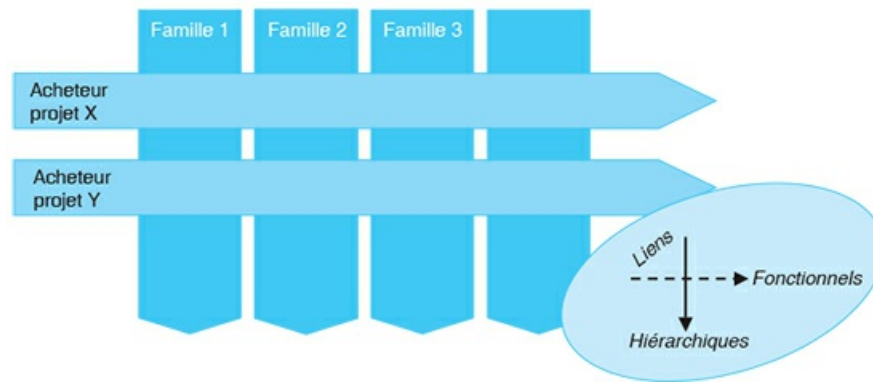
Figure 2.5 Organisation projet



Les achats reproduisent cette structure matricielle au sein de la fonction ([figure 2.6](#)). L'acheteur projet assume le rôle d'interlocuteur unique représentant tous les achats pendant la durée du projet ; par exemple le développement d'un nouveau produit jusqu'au démarrage en série.

Ce type d'organisation et de fonctionnement favorise également la recherche d'innovation en matière d'achat : capter des savoir-faire extérieurs non déterminés à l'avance, donc ne pouvant être logés dans une famille achats spécifique.

Figure 2.6 Achats et projet



Achats projets et projets achats

Des projets transversaux peuvent émaner des achats et leur attribuer ainsi le leadership. La mise en place d'un outil de e-procurement (outil d'approvisionnement en ligne), l'externalisation d'achats non stratégiques, etc., sont l'occasion pour les achats d'exercer leur professionnalisme dans l'entreprise.

Les fonctions supports

Il s'agit de compétences qui font de plus en plus partie des savoir-faire essentiels de l'acheteur. Ce qui permet de compléter la couverture des « sept dimensions des achats ».

 [Chapitre 1](#)

Les entreprises les plus performantes en achats intègrent progressivement la majorité des fonctions suivantes dans la structure achat.

Qualité achats

- Qualification des fournisseurs en phase amont.

 [Chapitre 7](#)

- Qualification du couple produit-fournisseur, très liée au cœur de métier de l'entreprise.
- Évaluation et amélioration de la performance fournisseur.

 [Chapitre 13](#)

Méthodes achats

- Développement et mutualisation des outils opérationnels (sources d'information, matrices marketing, formulaires types, grilles d'analyse...).
- Contrôle de gestion et reporting (calcul et remontée des indicateurs entrant dans la mesure de la performance globale de la fonction).

- **Costing** (soutien pour l'établissement ou la vérification de la structure des coûts produits-fournisseur).

- Systèmes d'information dédiés (Intranet, modules ou applicatifs spécifiques) contribuant à la capitalisation, la communication des informations et des bonnes pratiques achats.

Juridique achats

La qualité et la proximité de cette compétence deviennent indispensables ; elle peut également être sous-traitée en cohérence avec les besoins du reste de l'entreprise, direction générale, direction commerciale.

- Établissement de clauses et de contrats types.
- Soutien à la négociation et la rédaction des contrats.
- Assistance lors de litiges, médiation.

Supports achats : juge et partie ?

La mise en place même partielle de ces activités de soutien suscite parfois des débats. Quand on parle de produire notamment des chiffres de performance qualité, économique, organisationnelle l'absence d'indépendance laisse craindre un manque d'intégrité. Comme pour toutes les autres fonctions de l'entreprise, quand la crédibilité et la confiance sont installées, le débat d'opinion laisse place à la pleine expression de l'efficacité du métier en question.

Ressources Humaines achats

Il s'agit de la gestion des RH achats au sein même du service en liaison avec la Direction des RH centrale.

Le schéma type multisites

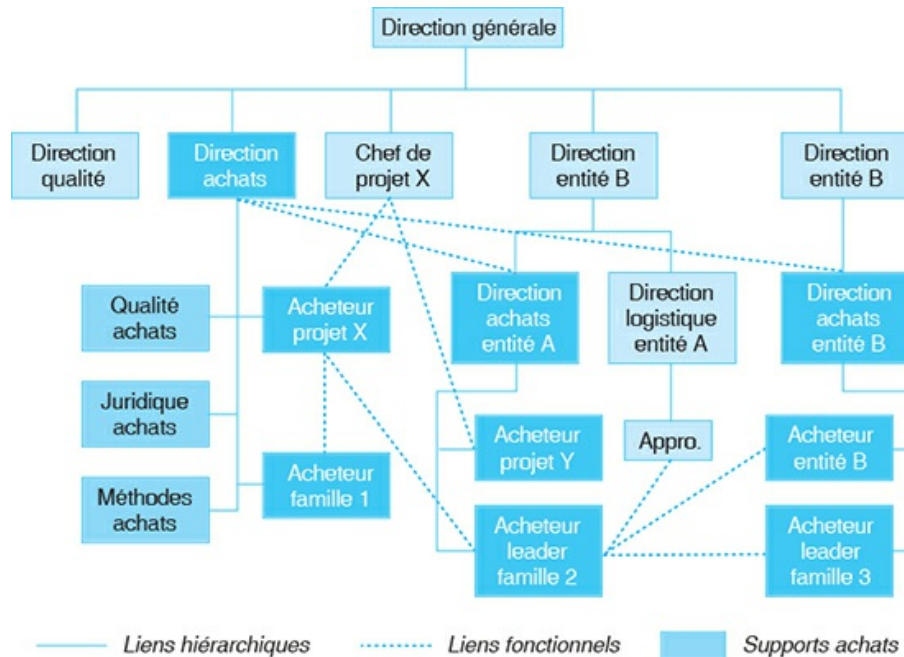
L'entreprise qui met en place son organisation achats étendue ([figure 2.7](#)) reprend la majorité des principes décrits pour le monosite et adapte les autres. Pour chaque fonction, la double alternative est :

- locale ou centrale et jusqu'à quel niveau ?
- hiérarchique ou fonctionnelle ?

Sur la figure 2.7, par « entité », on entend site, usine, agence, business unit, filiale... qui

représentent autant de lieux possédant une certaine autonomie de fonctionnement.

Figure 2.7 Organigramme type multisites



Globaliser en local

On peut parfaitement globaliser sans forcément centraliser ! Ainsi, un « acheteur leader » gère opérationnellement les volumes consommés par son entité locale, mais il englobe dans la stratégie de sa famille la somme des volumes de tous les sites du groupe, comme s'il était basé au siège.

Acheteur famille - Acheteur leader

Le site qui consomme le volume le plus important de la famille devient « leader ». L'acheteur famille qui s'y trouve évolue ainsi vers le poste d'acheteur leader. Des considérations stratégiques peuvent éventuellement infléchir cette règle. De fait des liens fonctionnels s'établissent et parfois réciproquement entre l'acheteur famille d'un site et les acheteurs d'un autre.

Variante : acheteur leader en lien hiérarchique avec la direction achats groupe et lien fonctionnel avec la direction locale. Modèle plus rare et symbolisant la volonté de la part des achats de s'imposer.

Projet

C'est la densité des contacts (essentiellement fonctionnels) de l'acheteur projet qui guidera sa situation géographique, cette dernière évoluant au cours du projet : phases de conception au siège, phases de réalisation sur le ou les sites destinataires du produit.

Pour des raisons de charge de travail, un acheteur famille ou leader peut également assumer la responsabilité d'acheteur-projet ; ces deux fonctions ayant en commun la posture foncièrement transversale.

Variante : comme précédemment, certaines entreprises préfèrent rapprocher l'acheteur projet de l'équipe projet en instaurant un lien hiérarchique entre eux. Il devient alors « chef de projet achats » ou « chef de projet adjoint achats ».

Supports

La proximité avec le directeur des achats groupe favorise l'uniformisation des pratiques.

QUELQUES SPÉCIFICITÉS SECTORIELLES

PRINCIPES CLÉS

Pour tendre vers le modèle-cible décrit ci-avant, chaque entreprise s'adapte à son contexte humain et sectoriel propre.

Les différences constatées avec ce schéma-cible, déjà atteint par des entreprises industrielles matures en achats (chapitre 1), proviennent de :

- la maturité achats ;
- la culture, les contraintes ou le contexte spécifique.

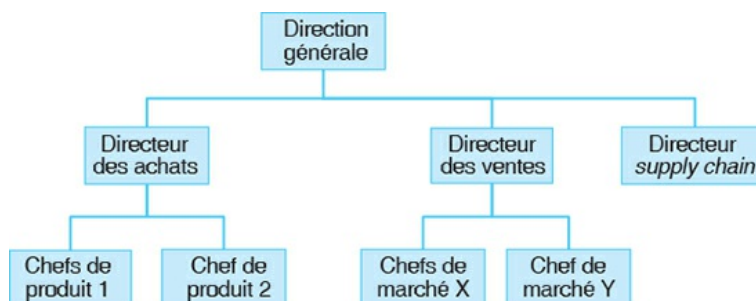
La distribution

Comme dans le modèle type, le principe de la répartition en domaines d'achats existe, cependant il est davantage orienté marché aval (clients consommateurs). Les termes « produits », « ligne de produit », « category » remplacent souvent celui de « famille achats ».

L'activité principale étant le négoce, achats et ventes sont très proches. Deux options existent :

- achats et ventes parfaitement confondus, au moins en local : le chef de rayon (ou chef de produit) vend ce qu'il a lui-même acheté directement ou via la centrale d'achat (ou de référencement) mutualisant les volumes du groupe ;
- achats et ventes séparées ([figure 2.8](#)) : même si on se rapproche du modèle industriel, des différences notoires subsistent. Le chef de produit présélectionne une collection de produits à partir d'enquêtes consommateurs. Le chef de marché choisira ou pas de mettre ces articles à la disposition des magasins de l'enseigne.

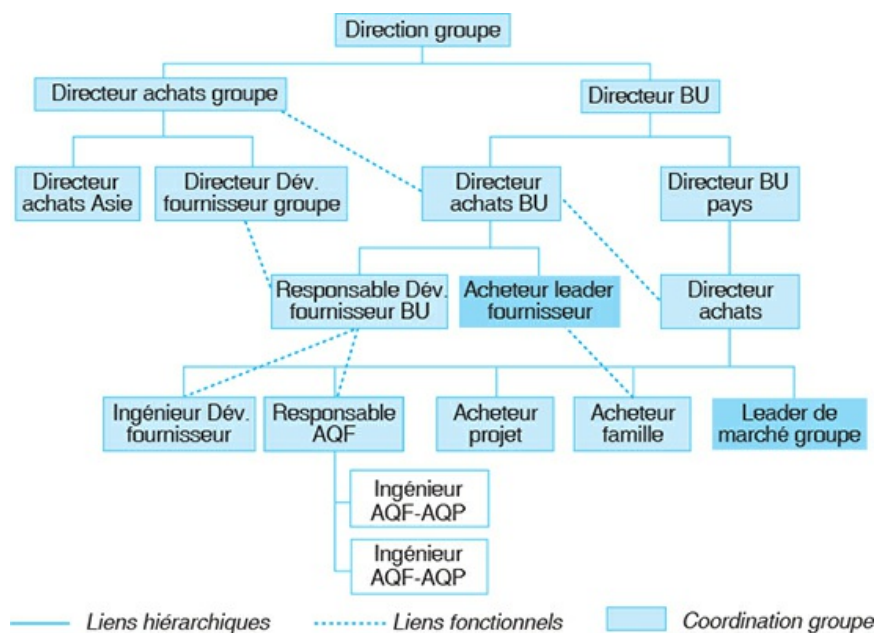
Figure 2.8 Distributeur spécialisé



Globalisation dans de grands groupes industriels

Cet organigramme réel ([figure 2.9](#)), bien que simplifié, met nettement en évidence le parti pris de globaliser fonctionnellement **au niveau le plus élevé** possible, sans pour autant centraliser. Ces tâches sont confiées aux « acheteurs leader groupes », soit pour une famille, soit pour un fournisseur stratégique donné. On parle alors également de « marché » ou de « compte clé ».

Figure 2.9 Globalisation maximisée

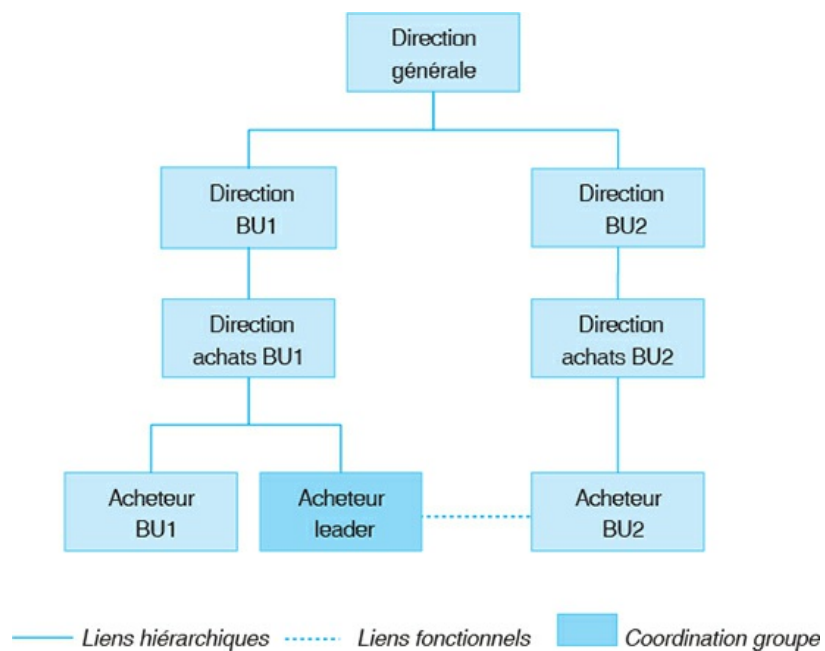


Une variante plus légère consiste à **coordonner** uniquement. Il s'agit simplement d'une animation de réseaux d'acheteurs d'un même domaine qui échangent des informations sur leur marché et fournisseurs communs. C'est le principe d'un club d'acheteurs où règne une « parfaite entente », tout à fait légale attendu qu'ils appartiennent à la même entreprise

Grand groupe industriel sans direction achats groupe

Dans cette structure ([figure 2.10](#)), on n'assure que de la coordination par famille groupe. Aucune politique achats groupe n'est « imposée ». Cela favorise la flexibilité, améliore la qualité du service rendu aux clients en local, mais ne permet pas de profiter facilement de l'effet global.

Figure 2.10 Groupe sans direction achats centrale



LES POSTES ESSENTIELS DE LA FONCTION

PRINCIPES CLÉS

- Nous avons adapté les descriptions de profils du Référentiel des métiers de la fonction achats publié par l'Agence pour l'emploi des cadres (Apec). Les postes de coordination cités plus haut ont notamment été ajoutés.
- La variété des postes et des dénominations spécifiques à certains secteurs d'activité ne permettent cependant pas l'exhaustivité.

Quelques précisions sur le vocabulaire utilisé

Dénominations spécifiques

Liées à un secteur d'activité (industrie, service, distribution) ou au domaine d'achats couvert.

Hommes et femmes

Si le masculin est utilisé pour désigner les personnes, c'est par pure commodité !

Directeur des achats

Dénominations spécifiques

- Directeur des achats groupe
- Directeur des achats de production
- Directeur des achats hors production
- Directeur des achats site
- Directeur de centrale d'achat
- Manager achats.

Mission

Il définit, met en œuvre et promeut la politique achats de l'entreprise en s'alignant sur les orientations stratégiques établies par la direction générale.
Il garantit la réalisation des objectifs qualitatifs, quantitatifs, organisationnels et financiers.

Principales activités

- Définition de la stratégie et de la politique achats par domaine.
- Management du service achats.
- Prise en charge opérationnelle de domaines ou dossiers complexes.
- Pilotage de projets achats stratégiques.
- Responsable de la performance du processus achats et de la communication associée.

Particularités

- Coordonne les fournisseurs servant plusieurs familles d'achats.
- Peut être membre du comité de direction et à ce titre être partie prenante à l'établissement des stratégies de l'entreprise.
- Doit intégrer le fait que les acteurs de la fonction ne dépendent pas tous hiérarchiquement de lui (présence multisites, acheteurs occasionnels).
- Peut se voir confier également tout ou partie de la logistique (approvisionnements, magasin...), des services généraux.

Responsable achats

Dénominations spécifiques

- Adjoint au directeur achats
- Chef de groupe achats
- Chef de marché achats
- Responsable de marché
- *Category manager*
- Responsable de collection.

Mission

Il pilote les achats d'une ou plusieurs familles d'achats, en liaison avec la stratégie achats de l'entreprise.

Principales activités

- Définition de la stratégie achats de son périmètre.
- Management d'une équipe d'acheteurs en direct.
- Intervention opérationnelle sur quelques familles d'achats et dossiers stratégiques.
- Appui technique de ses collaborateurs.
- Gestion du panel fournisseurs.
- Reporting.

Particularités

Le titre de « responsable achats » reste, dans des entreprises presque matures en achats, la phase ultime avant de passer au poste de « directeur achats » avec le rattachement hiérarchique *ad hoc*.

Il peut être amené à prendre en charge des missions achats transversales (externalisation, système d'information achats, e-achats...).

Souvent associé aux aspects logistiques, il peut s'en voir attribuer la responsabilité totale.

Dans le secteur de la distribution, il couvre fréquemment le marketing vente et les achats, depuis la sélection de produits ou de collections jusqu'à leur mise en marché.

Acheteur (domaine industriel)

Dénominations spécifiques
<ul style="list-style-type: none">• Acheteur production• Acheteur matières premières• Acheteur composants• Ingénieur achats• Acheteur négociateur• Acheteur international
Mission
Il sélectionne et négocie des matériaux ou des produits et les prestations directement associées, nécessaires à la production de l'entreprise, en fonction d'objectifs donnés par sa direction.
Principales activités
Analyse du marché et des besoins de son site. Déploiement de la stratégie achats de son domaine. <i>Sourcing</i> et constitution du panel fournisseurs. Sélection de couples produits-fournisseurs en collaboration avec les clients internes. Négociation de commandes ou contrats-cadres. Reporting et pilotage de la performance de son domaine. Contribution à des projets achats, voire pilotage.
Particularités
Il peut être impliqué dans les aspects logistiques des transactions à l'import.

Croiser les fonctions

Dans la pratique, une même personne peut cumuler avec intérêt certains postes. Par exemple, gérer plusieurs familles, être acheteur familles et acheteur projet, acheteur leader sur une famille et acheteur site sur une autre, contribuer à l'innovation transversale.

Acheteur (domaine de la distribution)

Dénominations spécifiques
<ul style="list-style-type: none">• Acheteur centrale d'achats• Acheteur produit• Chef de produit• Acheteur collection• Acheteur produits dérivés• Négociateur en centrale d'achats
Mission
Il définit et met en œuvre la politique achats pour un portefeuille de produits qui sont finalement distribués au sein d'un ensemble de points de vente

Principales activités

- Analyse des marchés aval (consommateurs) et amont (fournisseurs)
- Définition de l'assortiment de produits standard ou spécifiques (cahiers des charges et volumes requis).
- Consultation des fournisseurs.
- Négociation des accords avec les fournisseurs jusqu'à la mise en place finale des produits sur les lieux de vente.
- Supervision des approvisionnements et des ventes.
- Analyse des marges commerciales et reporting.

Particularités

Chez certains grands distributeurs spécialisés, le chef de produit « vend » ses produits en interne auprès de chefs de marchés chargés du référencement destiné aux points de vente.

La fonction achats peut également être regroupée sous la forme d'une « centrale d'achats » ou « centrale de référencement » travaillant pour plusieurs enseignes d'un même groupe, voire d'entreprises distinctes.

Développement de produits suivants des spécifications de la marque.

Acheteurs de la Distribution et de l'Industrie

- De l'essor des produits en marque propre ou marque du distributeur (MDD) résulte énormément de similitudes avec les développements de produits effectués couramment par les acheteurs industriels.
- Les pratiques se rapprochent ainsi que les mentalités. L'acheteur de la grande distribution tellement décrié par le passé découvre les vertus de la collaboration avec ses fournisseurs-développeurs, d'une taille au demeurant de plus en plus impressionnante et qui de fait force le respect !

Acheteur services généraux

Dénominations spécifiques

- Acheteur hors production
- Acheteur frais généraux
- Acheteurs frais de fonctionnement
- Acheteur fournitures
- Acheteur prestations (de service)
- Acheteur non assurantiel

Mission
Il gère les achats de fonctionnement (produits, fournitures, consommables et prestations de service) de l'entreprise, à partir des besoins exprimés par ses clients internes.
Principales activités
<ul style="list-style-type: none"> • Audit et recensement des besoins de l'entreprise auprès d'une très large population d'interlocuteurs internes. • Réalisation de cahier des charges en collaboration avec les prescripteurs et suivant des réglementations spécifiques (sécurité, environnement, sociales...) <p style="text-align: right;">📖 Chapitre 8</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Sourcing</i> et consultation de prestataires. • Négociation et contractualisation. • Suivi de la performance des fournisseurs et recueil de la satisfaction de ses clients internes.
Particularités
<p>Cette fonction est encore très souvent assurée par les services généraux eux-mêmes.</p> <p>De grands chantiers d'externalisation conduisent à confier des activités complètes à des prestataires extérieurs (<i>facility management</i> immobilier, informatique...).</p> <p>La mise en place d'outils d'<i>e-procurement</i> (approvisionnement en ligne) concerne en premier lieu ces achats, en grande partie récurrents et peu stratégiques.</p> <p>Une position d'acheteur délicate car les produits et prestation touchent souvent de près les interlocuteurs internes présents absolument dans toute l'entreprise.</p>

Acheteur de prestations intellectuelles

Dénominations spécifiques
<ul style="list-style-type: none"> • Acheteur développements techniques • Acheteur sous-traitance études • Acheteur de prestations informatiques • Acheteurs de formations
Mission
<p>Il analyse les besoins de l'entreprise en matière de prestations intellectuelles.</p> <p>Il sélectionne les prestataires, formalise ou fait formaliser les attentes contractuelles de l'entreprise et suit le déroulement des prestations en liaison avec les responsables métier.</p>
Principales activités
<p>Audit, recensement et classification des besoins.</p> <p>Veille d'information métiers.</p> <p>Identification des intervenants potentiels et rationalisation du panel.</p> <p>Coconstruction des cahiers des charges intégrant les indicateurs de performance quantifiés.</p> <p>Consultations formelles intégrant les risques juridiques spécifiques.</p> <p>Négociation et contractualisation pour des interventions ponctuelles ou récurrentes (contrats-cadres).</p> <p>Suivi conjoint ou délégué de la prestation.</p> <p>Mesure et amélioration de la performance des intervenants en collaboration avec les clients internes.</p>
Particularités
<p>Ces prestations requièrent de la part de l'acheteur une réelle expertise achat et une bonne culture métier à cause des spécificités suivantes :</p> <p>leur caractère immatériel</p> <p>l'appréciation souvent emprunte de subjectivité.</p> <p>leur apparition récente dans les portefeuilles des acheteurs.</p> <p>la collaboration très proche des prestataires dès l'expression du besoin (notions de maîtrise d'œuvre et de maîtrise d'ouvrage).</p>

Acheteur projet

Dénominations spécifiques
<ul style="list-style-type: none">• Acheteur programme• Chef de projet achats• Coordinateur achats• Acheteur innovation
Mission
<p>Il représente les achats au sein de l'équipe projet et réciproquement au sein du service achats. Il coordonne tous les achats pour un produit ou un projet complet, en liaison avec les équipes achats, en respectant les stratégies familles et la politique achats.</p> <p>Il s'occupe aussi bien des matières premières, des produits transformés, des prestations de service que de lignes de production.</p>
Principales activités
<ul style="list-style-type: none">• Intégration des objectifs de l'équipe projet.• Planification et dimensionnement avec les acheteurs familles.• Identification pour validation des fournisseurs à impliquer dans le projet.• Pilotage des consultations.• Négociation et contractualisation.• Suivi de l'état d'avancement des actions achats.
Particularités
<p>La répartition des rôles entre les acheteurs projet, acheteurs famille et acheteurs locaux peut varier d'une entreprise à l'autre. Cela concerne principalement le stade d'intervention de chacun d'eux au cours du processus achats.</p>

Acheteur leader

Dénominations spécifiques
<ul style="list-style-type: none">• Acheteur leader de marché• <i>Lead buyer</i>• <i>Key commodity manager</i>• Acheteur famille (stratégique)• Responsable compte clé• Responsable compte fournisseur• <i>Supplier account manager</i>
Mission
<p>Il détermine la stratégie relative à son domaine et la fait appliquer sur l'ensemble des sites de son secteur en collaboration avec les acheteurs locaux. Il travaille principalement en « matriciel ».</p>
Principales activités
<ul style="list-style-type: none">• Veille permanente sur son domaine.• Analyse marketing de son domaine.• Communication de sa stratégie et pilotage de la mise en œuvre.• Sourcing et constitution du panel fournisseurs.• Négociation des contrats-cadres.• Reporting et pilotage de la performance de son domaine.• Contribution à des projets achats et l'innovation.

Particularités

Il est basé sur le site le plus stratégique pour représenter son domaine (familles achats ou fournisseurs), l'acheteur famille étant lui par définition au siège.

Il a un rôle de coordination d'activité propre à sa famille et/ou ses fournisseurs.

Sa position est en partie commune à un coordinateur achats, responsable *sourcing* achats.

Dans les très grandes entreprises, il peut cumuler plusieurs fonctions à différents niveaux. Par exemple, acheteur famille et responsable de compte fournisseur (un fournisseur pouvant être commun à plusieurs familles).

Il peut avoir un rôle opérationnel sur sa zone géographique et coordonner sur une région plus large. Par exemple, acheteur leader France coordinateur de collègues européens.

Responsable sourcing achats

Dénominations spécifiques

- Acheteur *sourcing*
- Responsable *sourcing* produit (ou zone géographique)
- Acheteur panel

Mission

Il déploie et anime un programme de référencement des fournisseurs en collaboration étroite avec les acheteurs et les chefs de produit.

Principales activités

- Veille et recherche de nouvelles sources d'approvisionnement
- Participation à la définition du produit
- Gestion de la relation fournisseurs globale
- Soutien des autres acheteurs lors de consultations ou négociations

Particularités

Similaires à celles des acheteurs projets et des coordinateurs achats.

Responsable qualité achats

BY

Dénominations spécifiques

- Manager qualité achats
- Responsable (assurance) qualité fournisseurs
- Ingénieur qualité achats (produits)

Mission

Il définit, impulse et met en œuvre la politique qualité des achats en cohérence avec celle de l'entreprise.

Il fixe et fait appliquer les référentiels, normes, indicateurs, méthodes et outils, à destination des acheteurs et des fournisseurs.

Principales activités

- Définition des objectifs et des moyens de la démarche qualité achats
- Mise en place et animation de la politique qualité
- Audits, analyses et résolution de problèmes
- Démarches de progrès fournisseurs

Juriste achats

Dénominations spécifiques
<ul style="list-style-type: none"> • Juriste droit des achats • Juriste droit des contrats
Mission
<p>Il assiste et conseille tous les acteurs du processus achats en matière de droit des contrats.</p> <p style="text-align: right;">📖 Chapitre 4</p>
Principales activités
<ul style="list-style-type: none"> • Veille et communication juridique • Conseil et assistance : ouvert à tous les services ayant besoin d'expertise juridique, lors de la validation de nouveaux produits, de <i>sourcing</i> international... • Rédaction des contrats • Négociation sur les problématiques juridiques en collaboration avec l'acheteur • Interventions en cas de litiges ou contentieux.

POUR CONCLURE

Viser la couverture à terme des « sept dimensions » tient lieu de « cahier des charges » pour une organisation avancée. Pour ce faire, elle a intérêt à délimiter sciemment la zone d'intervention opérationnelle des acheteurs. Mais plusieurs années peuvent s'avérer nécessaires, étant donné les nombreux freins au changement.

By 4\$\$\$!

CHAPITRE 3

Les enjeux et risques financiers

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Pourquoi différencier comptabilité analytique, comptabilité générale et contrôle de gestion ?
- Qu'est-ce que le bilan financier d'une entreprise ?
- Qu'est-ce qu'un compte de résultats ?
- Quels sont les impacts réels des achats sur les résultats de l'entreprise ?
- Comment s'assurer de la santé financière d'un fournisseur ?
- L'acheteur doit-il devenir un expert en risques financiers ?

Quand plus de 50 % en moyenne du coût de revient d'une entreprise émane de ses fournisseurs, l'enjeu pour l'entreprise acheteuse est énorme :

- contribution à la marge ;
- pérennité de ses projets de longue durée.

COMPTABILITÉ ANALYTIQUE ET GÉNÉRALE

PRINCIPES CLÉS

- Pour maîtriser les flux financiers, les responsables d'une entreprise chargent le service comptabilité-gestion d'un certain nombre de tâches. L'administration impose de nombreuses règles précises tout en laissant par ailleurs quelques libertés aux professionnels.
- L'objectif principal consiste à assurer en toute transparence la performance opérationnelle de l'entreprise et la maîtrise de la situation financière.

La comptabilité analytique

C'est un des outils des contrôleurs de gestion, au même titre que les plans d'investissement, les techniques de budgétisation et autres tableaux de bord (reporting).

Le contrôle de gestion

Afin d'atteindre ses **objectifs stratégiques**, l'entreprise choisit en interne les moyens de déploiement nécessaires et en mesure la pertinence grâce à des indicateurs financiers propres. L'**efficacité** consiste à obtenir des résultats les plus proches possibles des objectifs, l'**efficience** à minimiser les moyens nécessaires à l'atteinte de ces résultats.

L'entreprise charge le plus souvent les **contrôleurs de gestion** de maîtriser cette discipline en soutien aux responsables de service. Ce qui permet de :

- subdiviser l'entreprise en centres de responsabilité (centres de profits, centres de coûts standard, par exemple) ;
- suivre et piloter leur performance à l'aide d'outils ad hoc.

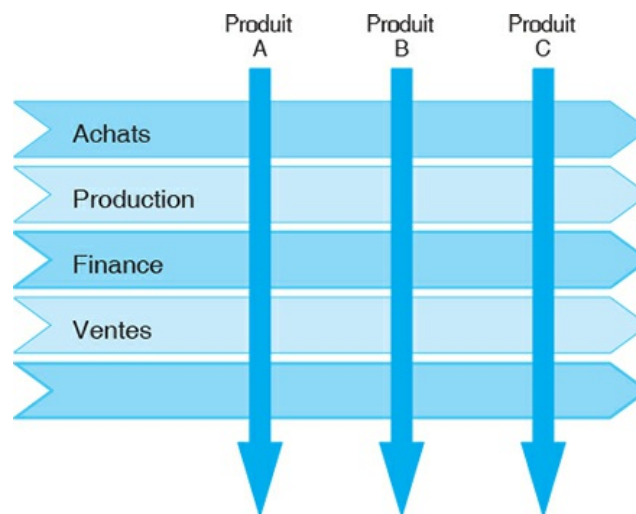
Observons à présent comment le contrôle de gestion utilise la **comptabilité analytique**.

Les axes d'analyse

Que ce soit a priori ou pas, la comptabilité analytique peut se pratiquer suivant deux axes :

- par produit (ou ligne de produit, famille de produit, marchés) de l'entreprise ;
- par fonction (ou service, département) de l'entreprise (**figure 3.1**).

Figure 3.1 Les deux axes d'analyse



Elle est donc clairement orientée **vers l'intérieur** de l'entreprise en s'intéressant à l'objet (destination) des coûts plutôt qu'à leur nature.

Implication interne des achats

On a ainsi recours à la participation des achats pour :

- les imputations comptables : préciser la nature et la destination d'un achat ;
- l'élaboration des budgets : fournir des ordres de grandeur dévolution de prix ;
- le dimensionnement d'un investissement : fournir des cotations prix-durée ;
- les tableaux de bord et reporting : alimenter les bases existantes ou contribuer à en créer de spécifiques achats.

Implication externe des achats

De même en ce qui concerne le rôle d'interface vis-à-vis des acteurs extérieurs à l'entreprise que sont les fournisseurs, on demande aux acheteurs :

- d'obtenir des informations financières plus fines de la part des fournisseurs ;
- de détailler les décompositions de coûts des fournisseurs.

Chapitre 10

Ce rôle « de questionnement » de la part des acheteurs est fondamental concernant des informations qui n'ont pas de caractère légal obligatoire.

La comptabilité générale

Imposée par la loi, elle est orientée essentiellement **vers l'extérieur** de l'entreprise (actionnaires, banquiers, clients, fournisseurs...). L'administration exige la fourniture de documents formels, notamment le **bilan** et le **compte de résultat** (voir plus loin). Ils décrivent de façon exhaustive et fidèle les différents événements économiques qui marquent les relations de l'entreprise avec son environnement. Très normés, ces documents déterminent notamment la rentabilité globale de l'entreprise.

Elle se distingue ainsi de la comptabilité analytique à la fois sur le fond et sur la forme ([tableau 3.1](#)).

Tableau 3.1 Comparaison comptabilité analytique/comptabilité générale

	Comptabilité générale	Comptabilité analytique
Obligation légale	Oui	Non
Formalisme	Défini au travers de normes légales (Plan comptable général)	Défini librement par l'entreprise
Axes d'analyse	Externes	Internes
Diffusion de l'information vers des interlocuteurs	Externes (État, commissaires aux comptes, experts comptables, clients, fournisseurs, banques, actionnaire) et internes (dirigeants, comité d'entreprise, salariés)	Internes (responsables, chefs de service...)
Analyses de rentabilité	En global pour l'entreprise.	Par subdivision (produit ou fonction) de l'entreprise avec une optique de pilotage stratégique

Diffusion des documents légaux (bilans, comptes de résultat, annexe)

- C'est une obligation légale en France pour les groupes cotés en Bourse. Leurs comptes consolidés doivent être publiés au Bulletin des annonces légales obligatoires (BALO : www.journal-officiel.gouv.fr/balo).
- PME/PMI : obligation pour les SA et les SARL de déposer leurs états financiers auprès du greffe du tribunal de commerce dans le mois suivant l'approbation des comptes par l'assemblée générale des actionnaires.
- Malgré cela, elle est souvent omise par certaines entreprises qui préfèrent régler l'amende (modeste au demeurant) plutôt que de dévoiler des informations financières à leurs clients, acheteurs professionnels !
- Autres moyens d'accès à l'information financière :
 - l'entreprise elle-même ;
 - les greffes des Tribunaux de commerce ;
 - les sociétés de renseignements financiers (Infogreffe, Societe.com, Altares, les banques...).

Afin de comprendre le diagnostic financier de son entreprise ou d'un fournisseur, l'acheteur a tout intérêt à s'imprégner de quelques notions comptables. Investiguons donc maintenant le **classement des informations comptables** permettant ensuite de réaliser une analyse.

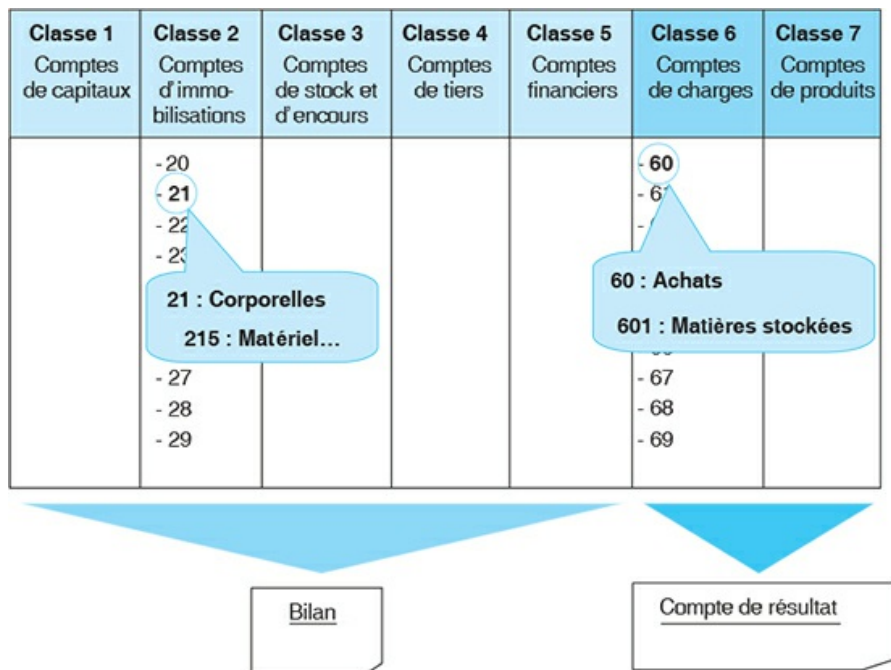
Les comptes du plan comptable général (PCG)

Publié pour la France par l'Autorité des Normes Comptables (www.anc.gouv.fr), le PCG organise l'information financière sous forme de **comptes** répartis en sept **classes** principales. Cette nomenclature très précise permet au comptable d'affecter les mouvements financiers en provenance ou vers son entreprise au sein des deux documents fondamentaux : bilan et compte de résultat.

Par exemple ([tableau 3.2](#)) :

- une matière première achetée correspond à la « classe 6 » et doit figurer au compte de résultat ;
- un investissement correspond à la « classe 2 » et doit figurer au bilan.

Tableau 3.2 Les classes du PCG



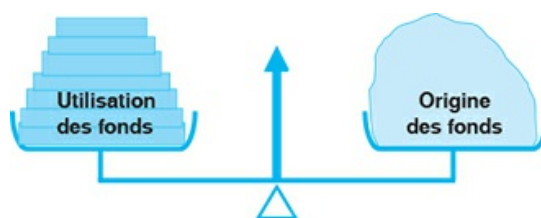
LE BILAN

PRINCIPES CLÉS

Document présentant le **patrimoine** de l'entreprise à un instant donné, c'est-à-dire :

- les biens que possède l'entreprise ;
- les financements dont elle dispose.

La description du patrimoine de l'entreprise repose sur l'équilibre entre l'origine des fonds et l'utilisation qui en a été faite :



C'est ce qui constitue les deux parties fondamentales du bilan, l'**actif** et le **passif** où l'on y retrouve les comptes du PCG cités plus haut, avec nécessité d'avoir :

$$\text{Montant total de l'actif} = \text{Montant total du passif}$$

Par ailleurs, plus on descend dans le document, plus les biens ou fonds sont aisément accessibles.

L'actif

Il indique la composition du patrimoine de l'entreprise. Il se subdivise en deux parties, les immobilisations et l'actif circulant.

Les immobilisations

Elles peuvent être élevées dans le cas d'une entreprise industrielle ou commerciale propriétaire de ses bâtiments (usines, installations, bureaux).

L'actif circulant

Stocks, créances clients et disponibilités en banques et en caisse ou bien titres de placement facilement négociables. Les stocks peuvent être importants si l'entreprise fabrique sa production (stocks de matières premières et de produits en cours de production) ou s'il s'agit d'une entreprise de négoce (stocks de marchandises). Le montant des créances clients dépend des habitudes de paiement du secteur concerné et de la politique commerciale pratiquée par l'entreprise (délais de paiement plus ou moins longs).

Le passif

Il regroupe l'origine des fonds ayant servi à financer l'entreprise : financement des actionnaires (capital social, comptes courants d'associés), dettes à l'égard des banques, des fournisseurs (délais de règlement), des organismes sociaux (Sécurité sociale, retraites) et du fisc ([tableau 3.3](#)).

Tableau 3.3 Principe du bilan

	Actif = « Emplois » = Utilisation des fonds = ce que l'entreprise possède	Passif = « Ressources » = Origine des fonds = ce que l'entreprise doit	
Très peu disponible	<ul style="list-style-type: none">• Immobilisations	<ul style="list-style-type: none">• Capitaux propres<ul style="list-style-type: none">- Capital- Réserves- Bénéfices (ou pertes)• Emprunts (long terme)	Exigible à long terme
	<ul style="list-style-type: none">• Stocks<ul style="list-style-type: none">- Marchandises (négoce)- Matière- En-cours et produits finis• Créances (clients)	<ul style="list-style-type: none">• Dettes (court terme)<ul style="list-style-type: none">- Fournisseurs (conditions de paiement)-	
Liquide (disponible rapidement)	<ul style="list-style-type: none">• Disponibilité (caisse)		Exigible très rapidement
	Total Actif	= Total Passif	

Concrètement, le support officiel rempli par l'entreprise correspond aux deux premiers formulaires de la **liasse fiscale CERFA**^[1] définie par la Direction générale des impôts : www.impots.gouv.fr/portal/dgi/public ([figure 3.2](#)).

Figure 3.2 Formulaire Cerfa d'un bilan

Actif		Passif																																																																																													
<p>BILAN - ACTIF</p> <p>Programme de l'entreprise : "Noms de l'entreprise et adresse de l'année" (Date de l'exercice précédent) (Date de l'exercice présent) (Date de l'exercice futur)</p> <p>Exercice (Date) (Date) (Date)</p> <p>Tableau récapitulatif des postes de l'actif</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Poste</th> <th>Montant</th> <th>Montant</th> <th>Montant</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1. Immobilisations</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.1. Immobilisations incorporelles</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.2. Immobilisations corporelles</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.3. Immobilisations financières</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2. Stocks</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3. Créances et débiteurs</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4. Trésorerie nette</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4.1. Trésorerie brute</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4.2. Dettes financières</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5. Autres postes</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>TOTAL</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		Poste	Montant	Montant	Montant	1. Immobilisations				1.1. Immobilisations incorporelles				1.2. Immobilisations corporelles				1.3. Immobilisations financières				2. Stocks				3. Créances et débiteurs				4. Trésorerie nette				4.1. Trésorerie brute				4.2. Dettes financières				5. Autres postes				TOTAL				<p>BILAN - PASSIF</p> <p>Tableau récapitulatif des postes du passif</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Poste</th> <th>Montant</th> <th>Montant</th> <th>Montant</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1. Capital</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.1. Capital social</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.2. Réserves</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2. Dettes financières</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3. Dettes fournisseurs</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4. Dettes salariales</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5. Dettes fiscales</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6. Dettes sociales</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>7. Autres dettes</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>TOTAL</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		Poste	Montant	Montant	Montant	1. Capital				1.1. Capital social				1.2. Réserves				2. Dettes financières				3. Dettes fournisseurs				4. Dettes salariales				5. Dettes fiscales				6. Dettes sociales				7. Autres dettes				TOTAL			
Poste	Montant	Montant	Montant																																																																																												
1. Immobilisations																																																																																															
1.1. Immobilisations incorporelles																																																																																															
1.2. Immobilisations corporelles																																																																																															
1.3. Immobilisations financières																																																																																															
2. Stocks																																																																																															
3. Créances et débiteurs																																																																																															
4. Trésorerie nette																																																																																															
4.1. Trésorerie brute																																																																																															
4.2. Dettes financières																																																																																															
5. Autres postes																																																																																															
TOTAL																																																																																															
Poste	Montant	Montant	Montant																																																																																												
1. Capital																																																																																															
1.1. Capital social																																																																																															
1.2. Réserves																																																																																															
2. Dettes financières																																																																																															
3. Dettes fournisseurs																																																																																															
4. Dettes salariales																																																																																															
5. Dettes fiscales																																																																																															
6. Dettes sociales																																																																																															
7. Autres dettes																																																																																															
TOTAL																																																																																															

À ce stade, l'acheteur peut déjà effectuer un tout **premier niveau d'analyse** consistant à observer quelques variations et tendances. En effet, l'obtention des bilans successifs d'une même entreprise, les 3 derniers d'un fournisseur par exemple, permet la comparaison des différents « postes » (lignes) dans le temps. Ceci va faire ressortir l'évolution du financement de l'entreprise :

- Quelles nouvelles ressources financières ont été mises à la disposition de l'entreprise : augmentation du capital, résultats (bénéfices) de l'année, emprunt, endettement, allongement des conditions de paiement fournisseur ?
- Quelles utilisations en ont été faites : acquisition de nouveaux équipements, accroissement des stocks, progression des créances clients, remboursement d'un emprunt ?

LE COMPTE DE RÉSULTAT

PRINCIPES CLÉS

De même que pour un particulier qui pour « faire ses comptes » analyse ses recettes et ses dépenses, ce document retrace l'activité d'une entreprise sur une période donnée à travers des flux financiers entrants et sortants.

Pour déterminer les sommes gagnées ou perdues par l'entreprise à l'issue d'une période, on identifie les deux types de flux financiers :

- entrants : les **produits** ;
- sortants : les **charges**.

La différence entre ces deux montants détermine au final le **résultat** de la période :

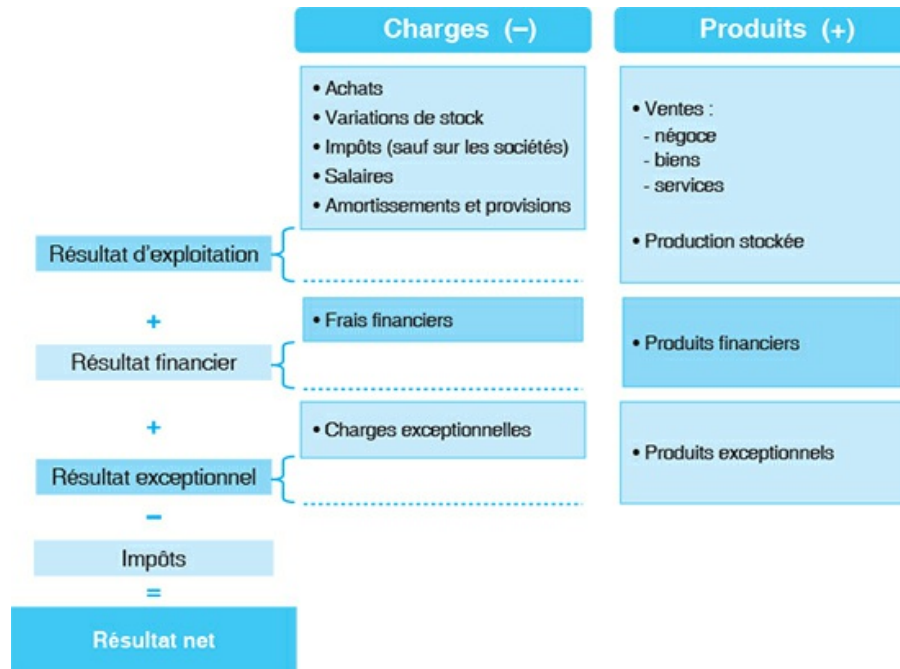
- soit positif : l'entreprise a réalisé un **bénéfice** ;
- soit négatif : l'entreprise a dégagé une **perte**.

Afin de comprendre comment l'entreprise est parvenue à cette situation, le document se situe

successivement à trois niveaux ([tableau 3.4](#)) en relation plus ou moins directe avec l'activité principale de l'entreprise :

- niveau de l'**exploitation** : objet principal de l'entreprise ;
- niveau **financier** : manière dont l'entreprise place et gère ses finances et placements (change, intérêts...);
- niveau **exceptionnel** : événements non liés à l'activité (plan de restructuration, dégrèvements d'impôt, ventes de bâtiments...).

Tableau 3.4 Principe du compte de résultat



Les produits d'exploitation

Raison d'être principale de l'entreprise, ils correspondent aux ventes de l'entreprise : ventes de marchandises (pour les activités de négoce), production vendue (produits fabriqués et vendus pour les activités industrielles et aux prestations de services pour les activités de services).

Les charges d'exploitation

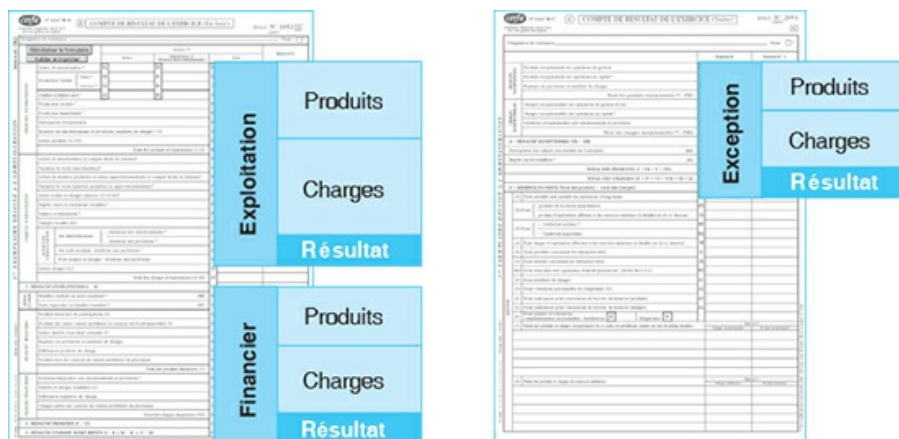
C'est la contrepartie immédiate à « l'exploitation », c'est-à-dire les moyens mis en œuvre pour réaliser les « produits » décrits ci-dessus.

Les charges comprennent les achats de marchandises et la variation des stocks de marchandises (pour les entreprises de négoce), les achats de matières premières et les variations de stocks de matières premières (pour les entreprises industrielles), d'autres charges externes (communication, téléphone, électricité, fournitures de bureau, frais de transport et déplacement, etc.), divers impôts et taxes, les salaires et charges de personnel, les dotations aux « amortissements » (voir plus loin), les taxes, etc.

Le **résultat d'exploitation** constitue déjà un repère d'analyse (voir plus loin). Le **résultat opérationnel** (EBIT pour les anglosaxons) en est très proche = Chiffre d'affaire - Charges d'exploitation.

À la suite de la liasse fiscale, les deux formulaires CERFA correspondant au compte de résultat présentent successivement les 3 niveaux décrits plus haut (**figure 3.3**) : Exploitation, puis Financier et enfin Exceptionnel.

Figure 3.3 Formulaires Cerfa d'un compte de résultat



Lien fondamental avec le compte de résultat

Le résultat, bénéfique ou perte, de l'exercice constaté au compte de résultat devra apparaître en l'état au bilan.

Tableau 3.5

Bilan		Compte de résultat	
Actif	Passif	Charges	Produits
	<ul style="list-style-type: none"> • Capitaux propres - - Résultat 		
		Résultat net : + ou -	

Les amortissements

EXEMPLE

Une entreprise achète une machine 200 000 € qu'elle compte utiliser pendant dix ans, ce qui conduit à un amortissement de cette même durée. Chaque année la valeur au bilan de cette machine va être dimi-nuée de 20 000 €. En même temps, cette somme doit être déclarée en « charge » dans le compte de résultat.

Pour cette entreprise, on s'attachera à constater comment cette baisse des immobilisations et

l'augmentation des charges correspondante sont gérées :

- quel financement ?
- l'obsolescence est-elle ponctuelle ou générale à tous les équipements ?
- ...

A contrario de l'achat d'une fourniture qui passe totalement en charge dès sa consommation, l'amortissement d'une machine répartit son coût d'achat pendant toute sa durée d'utilisation.

Définition générale et précise de l'amortissement

Constatation comptable d'une dépréciation jugée irréversible de la valeur d'un bien ou d'une immobilisation du fait du temps, de l'usure ou de l'obsolescence.

Cette opération aura comme double incidence :

- une diminution de l'actif du bilan ;
- une diminution du résultat de l'exercice.

Les annexes de la liasse fiscale contiennent notamment :

- le recours au crédit-bail (leasing) ;
- le détail des emprunts, avec durée (financements long terme et court terme) ;
- les effectifs ;
- la part du recours à la sous-traitance dans le poste achats ;
- le détail des mouvements des immobilisations (entrées et sorties).

INTERPRÉTATIONS À L'AIDE D'INDICATEURS ET RATIOS CLÉS

PRINCIPES CLÉS

Il existe autant de ratios que d'experts financiers. Cependant, nous présentons ici ceux qui correspondent le mieux aux attentes de la majorité des acheteurs en matière de pérennité financière de leurs fournisseurs.

Maintenant que les règles d'établissement des deux documents comptables fondamentaux sont clarifiées, étudions quelques bases d'interprétation et effectuons des comparaisons simples.

Les grands équilibres financiers d'après le bilan

La représentation synthétique du bilan (**tableau 3.6**) permet une analyse à partir de trois niveaux d'horizon temporel.

Tableau 3.6 Horizons temporels du bilan

	Emplois	BILAN	Ressources
Long terme	IMMOBILISATIONS ■ Incorporelles ■ Corporelles ■ Financières	Outil de travail	CAPITAUX PERMANENTS ■ Capitaux propres ■ Dettes à MLT
Moyen terme	ACTIF CIRCULANT ■ Stocks ■ Clients	Cycle d'exploitation	DETTES COURT TERME ■ Fournisseurs ■ Dettes fiscales et sociales
Quotidien	TRÉSORERIE + ■ Banque ■ Caisse	Trésorerie	TRÉSORERIE - ■ Divers ■ Banque

Pour chacun de ces niveaux, l'analyste met en évidence une grandeur caractéristique d'un équilibre :

Outil de travail Fonds de roulement (FR)

C'est la part de financement stable non utilisée et qui est donc disponible pour l'activité courante de l'entreprise.

On l'obtient par différence entre les capitaux permanents (financements à long terme) et les immobilisations (biens durables, « stables »).

Il est le reflet de décisions stratégiques sur les politiques d'investissement et de financement (emprunts...).

Cycle d'exploitation Besoin en fonds de roulement (BFR)

C'est le montant des capitaux nécessaires pour financer l'activité principale (cycle d'exploitation) de l'entreprise.

On le calcule par différence entre les actifs circulants d'exploitation et les dettes d'exploitation.

Il est le reflet financier de l'organisation opérationnelle de l'entreprise en termes de politique achats (délais de paiement) et d'approvisionnement (stocks) ainsi que de processus de production.

Comme il évolue en fonction de l'activité, il s'exprime en nombre de jours de chiffre d'affaires.

Trésorerie Trésorerie nette

C'est l'argent disponible quasiment immédiatement.

Différence entre les actifs de trésorerie (« le disponible » en banque ou caisse par exemple) et les passifs de trésorerie (découverts bancaires, escomptes...).

L'actif étant égal au passif, la trésorerie nette est aussi la différence entre FR et BFR.

Finalement nous obtenons la vision globale suivante ([tableau 3.7](#)).

Tableau 3.7 Trésorerie

BILAN		
Emplois	Ressources	
Immobilisations nettes	Fonds propres	
<i>Fonds de roulement (FR)</i>		
	Dettes à long et moyen terme	
Stocks	Fournisseurs	
Clients	Autres dettes à court terme	
Autres actifs circulants	<i>Besoin en fonds de roulement (BFR)</i>	
Disponible	Exigible	
<i>Trésorerie nette (TN)</i>		

$TN = FR - BFR$

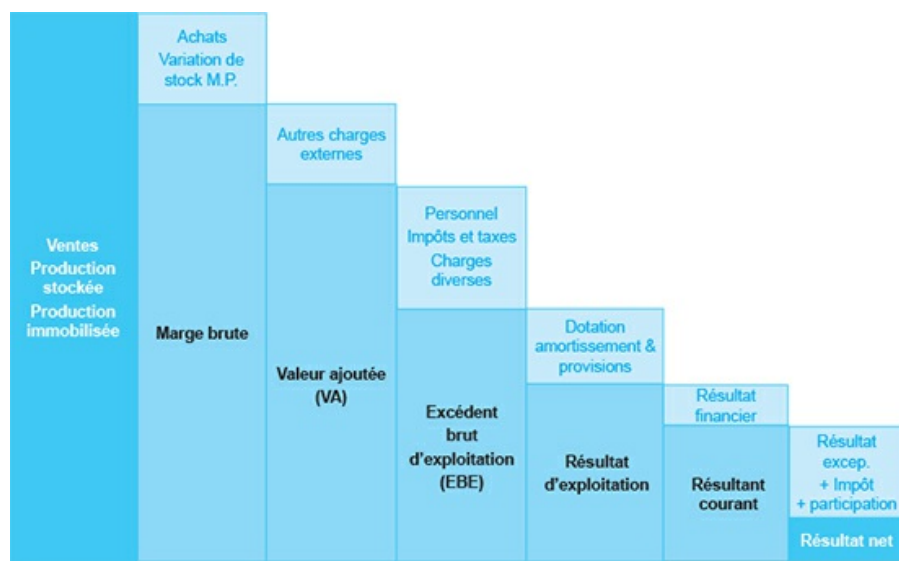
Anticiper une crise de trésorerie d'un fournisseur

Une trésorerie se dégrade lorsque le BFR progresse plus vite que le FR. Le suivi rapproché de ces deux grandeurs permettra d'alerter à temps !

Interpréter le compte de résultat grâce aux soldes intermédiaires de gestion (SIG)

L'objectif est d'identifier des indicateurs pertinents pour l'analyse des comptes. On les caractérise suivant un principe de sept superpositions successives ([tableau 3.8](#)).

Tableau 3.8 Soldes intermédiaires de gestion



La marge commerciale

Pour une activité de **négoce exclusivement**, c'est la différence entre les ventes et les coûts d'achats des « marchandises » (revendues donc en l'état).

La production de l'exercice

Pour une activité de réalisation de biens industriels ou services, elle comprend comme son nom l'indique tout ce que l'entreprise a fabriqué sur la période : la production vendue, stockée et immobilisée.

La marge brute

Elle correspond à la marge sur coûts matières.

La valeur ajoutée (VA)

Elle représente les richesses effectivement créées par l'entreprise.

C'est donc la différence entre tout ce qui a été vendu ou produit et tout ce qui a été consommé.

À l'échelle d'un pays, cela correspond au « produit intérieur brut » (PIB).

L'excédent brut d'exploitation (EBE)

Il traduit la rentabilité de l'exploitation, c'est-à-dire la mesure des ressources apportées par l'activité fondamentale de l'entreprise.

Il est quasiment identique à l'EBITDA des anglosaxons.

$$EBE = VA - \text{frais de personnels} - \text{impôts} - \text{taxes}$$

EBE : l'indicateur privilégié de mesure de la rentabilité opérationnelle

Il permet :

- d'analyser en tendance la profitabilité opérationnelle ;
- de donner une indication de profitabilité indépendante de l'outil industriel et de son financement.

Le résultat d'exploitation

Grandeur directement lisible sur le compte de résultat, elle correspond à la marge dégagée par l'exploitation.

Le résultat courant

C'est la marge précédente en tenant compte cette fois des produits et charges financières (résultat financier).

Le résultat de l'exercice

Grandeur ultime directement lisible sur le compte de résultat, elle est aussi appelée « **résultat net** ».

Quelques ratios clés d'analyse complémentaire

Pour affiner l'analyse, les spécialistes utilisent d'autres indicateurs obtenus à partir des données précédentes. Voici, classés par objectif, les plus pertinents pour les acheteurs.

La capacité d'autofinancement (CAF)

C'est la capacité de l'entreprise à financer sa croissance et assurer sa pérennité autrement que par l'apport de nouveaux capitaux ou par un recours à l'emprunt bancaire.

En simplifiant un tout petit peu :

$$\text{CAF} = \text{Résultat net} + \text{Amortissements \& Provisions}$$

Très voisin, le **cash flow** des anglo-saxons est la différence entre les entrées et sorties de trésorerie. Le **free cash flow**, très utilisé en période de crise, indique la portion liquide de la CAF obtenue dans l'année et qui ne sert ni pour de nouveaux investissements ni à rembourser les échéances normales d'emprunts.

Ratios de structure financière

Ratio	Objectif	Calcul	Ordre de grandeur
Autonomie financière	Mesurer la part de financement propre par rapport à l'ensemble des financements.	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total bilan}}$	> 20 %
Composition des capitaux permanents	L'endettement de l'entreprise ne doit pas dépasser le montant des capitaux propres. (vision statique)	$\frac{\text{Dettes L et M terme}}{\text{Capitaux propres}}$	< 1
Remboursement des dettes	Capacité dynamique de l'entreprise à rembourser ses dettes directement et suffisamment rapidement. (vision dynamique)	$\frac{\text{Dettes L et M terme}}{\text{CAF}}$	< 3 à 4 ans
Endettement	Indicateur (préventif) de défaillance à l'horizon de 2 ou 3ans. Les ordres de grandeur correspondent à des observations statistiques effectuées par la Banque de France. (vision dynamique)	$\frac{\text{Frais financiers}}{\text{EBE}}$	< 30 % : excellent < 50 % : dangereux

Ratios de rentabilité

Ratio	Objectif	Calcul	Ordre de grandeur
Rentabilité d'activité	Mesurer en pourcentage le bénéfice rapporté par chaque Euro de chiffre d'affaire	$\frac{\text{Résultats nets}}{\text{CA}}$	Quelques %
Rentabilité d'exploitation	Mesurer la capacité relative d'autofinancement	$\frac{\text{CAF}}{\text{CA}}$	Dépend du secteur d'activité

Ratios d'activité

Ils mesurent la gestion du BFR.

Ratio	Objectif	Calcul	Ordre de grandeur
Paiement clients	Ce délai moyen permet de mesurer un des aspects du risque clients :	$\frac{\text{Clients} \times 365}{(\text{CA France HT} \times 1,196) + \text{CA export}}$	En jours de ventes TTC
Paiement fournisseurs	Ce délai moyen permet de mesurer la tendance de l'entreprise à améliorer artificiellement sa trésorerie.	$\frac{\text{Fournisseurs} \times 365}{\text{Achats} \times 1,196}$	En jours d'achat TTC
Stocks marchandises	Pour les activités de négoce, mesurer le délai d'écoulement des stocks.	$\frac{\text{Stocks marchandises} \times 365}{\text{Consommation marchandises}}$	En jours de stocks
Stocks matières	Pour les activités industrielles, mesurer le délai d'écoulement des stocks.	$\frac{(\text{Stocks MP} + \text{Appros}) \times 365}{\text{Consommation matières}}$	En jours de consommation
Stock global	Pour les activités industrielles avec des stocks d'encours et de produits finis importants.	$\frac{\text{Stock} \times 365}{\text{CA HT}}$	En jours de ventes HT

Ratios de productivité sectoriels

Ratio	Objectif	Calcul	Ordre de grandeur
Effectif	Mesure de performance comparée	$\frac{VA \text{ ou } CA}{\text{Effectif}}$	Dépend du secteur d'activité

Ils sont à compléter par des ratios « physiques » sectoriels, comme le CA/m², le Volume (quantité) produit(e) par effectif...

Deux exigences fondamentales vis-à-vis des achats

1. Contribution des achats en internes (au travers des données comptables).
2. Anticipation des risques.

Trois questions à se poser

1. Quelle est la pérennité du fournisseur ?
2. Le fournisseur a-t-il la capacité financière suffisante pour :
 - accompagner l'acheteur sur un projet long nécessitant des investissements lourds ?
 - absorber des augmentations de volume importantes ?
 - accepter un rallongement éventuel des délais de paiement ?
3. Le niveau de rentabilité du fournisseur accorde quelle marge de manœuvre en négociation ?

Trois réponses sous forme d'analyse financière

1. Une entreprise saine financièrement :
 - Endettement acceptable : niveau d'endettement limité (analyse statique) ; capacité de remboursement suffisante (analyse dynamique) ;
 - $FR > 50\%$ du BFR (limitation du recours à l'emprunt court terme).
2. Une entreprise rentable :
 - EBE dans la fourchette de son secteur d'activité ;
 - résultat d'exploitation > 0 ;
 - résultat net > 0 ;
 - SIG à investiguer pour plus de détails.
3. Une capacité à absorber une augmentation de son BFR.
Des connaissances financières minimales permettent à l'acheteur d'évaluer d'une part, la contribution de sa fonction aux résultats de l'entreprise et d'autre part, la pérennité financière de ses fournisseurs. En outre, la compréhension plus fine de la constitution d'un coût se révèle précieuse pour l'analyse d'offres commerciales.

POUR CONCLURE

Des connaissances financières minimales permettent à l'acheteur d'évaluer d'une part, la contribution de sa fonction aux résultats de l'entreprise et d'autre part, la pérennité financière de ses fournisseurs. En outre, la compréhension plus fine de la constitution d'un coût se révèle précieuse pour l'analyse d'offres commerciales.

[\[1\]](#) Cerfa : Centre d'enregistrement et de révision des formulaires administratifs rattaché au Secrétariat général du gouvernement.

By 4\$\$!M

CHAPITRE 4

Les aspects juridiques

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Quel est le niveau de connaissances juridiques attendu d'un acheteur ?
- Qu'est-ce qu'un contrat d'achats ?
- Pourquoi établir un contrat puisqu'il existe de très nombreux textes législatifs en France ?
- Quelles sont les clauses essentielles à maîtriser pour couvrir les principaux risques ?
- Les CGV prévalent-elles face aux CGA ?
- Doit-on tout contractualiser ?
- Existe-t-il un droit international ?

Une connaissance minimum indispensable aux achats

Clairement identifiée comme une des « sept dimensions » essentielles de la fonction, les acheteurs gagneront à renforcer leur culture juridique afin de :

- connaître leur responsabilité personnelle ;
- anticiper les risques juridiques pour leur entreprise ;
- améliorer la pertinence de leurs négociations ;
- pratiquer des achats responsables.

Des tendances actuelles éloquentes

- L'entrée en vigueur récente de nouveaux textes de loi en France incite à davantage de vigilance.

- La mondialisation des échanges augmente les risques juridiques et nécessite un recours à des spécialistes avec qui les fonctions commerciales (achats - ventes) doivent collaborer activement.
- La charte « Relations fournisseurs responsables^[1] » signés par la majorité des grandes entreprises françaises s'appuie notamment sur le respect de la loi.

PRINCIPES FONDAMENTAUX

PRINCIPES CLÉS

- Un mauvais accord vaut mieux qu'un bon procès : privilégier relation commerciale et médiation.
- Penser aux preuves de l'accord.
- Un contrat s'avérera essentiellement utile en cas de litige.
- Les connaissances juridiques renforcent le pouvoir d'information en négociation.

Bien que la loi française soit originellement moins favorable au vendeur, la rigueur doit rester de mise quand il s'agit d'investiguer les droits et devoirs de chacune des parties. En outre, le record mondial que possède la France en matière de textes en vigueur, pourrait laisser penser que l'acheteur bénéficie d'une protection parfaite et qu'il n'y a pas lieu de formaliser outre mesure une transaction commerciale. Il n'en est rien et beaucoup d'acheteurs l'ont déjà compris. Il suffit de constater le nombre sans cesse croissant de professionnels venant suivre des formations juridiques. En effet, malgré cette tradition de droit écrit, les deux parties peuvent garder énormément de marges de manœuvre pour contractualiser.

Un peu d'histoire

Datant de 1804, le Code civil, appelé aussi Code Napoléon, constitue un des fondements principaux du droit français. Créé à l'origine pour protéger notamment « l'acheteur » des armées napoléoniennes, il impose ainsi deux fois plus d'obligations au vendeur.

Caractérisation d'un contrat

Un contrat se définit comme une convention formelle ou informelle, passée entre deux parties ou davantage, ayant pour objet l'établissement d'obligations à la charge ou au bénéfice de chacune de ces parties.

Article 1101 du Code civil

« Le contrat est un accord de volontés entre deux ou plusieurs personnes destiné à créer, modifier, transmettre ou éteindre des obligations. »

On trouve différentes formes d'engagements réciproques entre parties, par exemple :

- le contrat d'achat ;
- le contrat de développement suivant des spécifications, contrat de prestation ;
- le contrat de confidentialité.

Trois conditions essentielles de validité sont requises :

- le « consentement » : on ne peut pas « forcer » l'autre à accepter sa volonté ;
- la « capacité de contracter » : l'acheteur et le vendeur doivent notamment avoir le pouvoir d'engager leur entreprise ;
- un « contenu certain » : ce qui engage les parties (le bien à vendre, la prestation à réaliser...) doit être déterminé ou déterminable explicitement ; un « contenu licite » : les raisons motivant le contrat doivent exister, respecter la loi, être en conformité avec l'ordre public, sans quoi le contrat est annulé.

Le contrat est la loi des parties

Condition essentielle de l'existence d'un contrat, le consentement justifie que le contrat devienne ce que le Code Civil appelle « la loi des parties ». Celles-ci se voient ainsi dotées de beaucoup de libertés pour négocier les termes contractuels. Toutefois, il existe des limites exprimées dans la loi sous forme d'obligations dites « **impérative** » ou « **d'ordre public** ».

Par ailleurs, la loi française propose des textes « **supplétifs** », ce qui signifie qu'ils s'appliquent sauf si l'on décide d'y déroger contractuellement.

Par exemple, quand rien n'est mentionné dans le contrat au sujet du délai de paiement, celui-ci est par défaut de 30 jours (article L. 441-6 du Code de commerce). En revanche, pour le transport routier de marchandises ainsi que certaines autres activités spécifiques indiquées dans ce même article, le délai ne peut impérativement dépasser trente jours.

En résumé

- « D'ordre public » = « impératif » = incontournable, même si les parties sont d'accord.
- « Supplétif » = par défaut d'autre chose stipulé au contrat.

Formalisation du contrat

Un seul support s'avère inopposable pour conclure un contrat : un document écrit en trois exemplaires et cosigné devant notaire. Cependant requérir un notaire à chaque fois que l'on

commande un crayon n'est heureusement pas obligatoire. Sauf s'il existe une obligation légale impérative, c'est l'enjeu de la transaction qui déterminera le choix du support. De manière générale, la loi n'impose rien ; un e-mail, une télécopie, une lettre avec ou sans accusé de réception, un télex, peuvent être utilisés. La vraie question est en fait :

« Quelle **preuve** avons-nous concernant l'existence et le contenu de l'accord ? ».

Ainsi, un simple appel téléphonique suivi d'une livraison et de sa réception établissent la preuve du lien contractuel, chaque partie ayant conséquemment agi et réagi.

Modification « de fait » au contrat

De même pour un contrat existant, si une partie exécute une obligation différemment de ce qui est originellement accepté par l'autre et que cette dernière ne réagit pas, il peut y avoir de fait une modification au contrat.

EXEMPLE 1

Le contrat est formé sous forme d'un document papier cosigné en présence de l'acheteur et du vendeur. Il y est stipulé l'application de pénalités en cas de retard de livraison.

Le fournisseur livre une première fois en retard.

L'acheteur fait réceptionner puis paie la facture sans revendiquer les pénalités face à ce tout nouveau fournisseur.

Le fournisseur livre un second lot à nouveau en retard.

L'acheteur ne pourra alors s'opposer au refus du vendeur de payer les pénalités, malgré ce qui est pourtant écrit sur le document contractuel : il y a eu « de fait une modification au contrat », c'est-à-dire un « avenant tacite ». Ceci illustre par ailleurs, qu'un fait avéré peut constituer une preuve d'acceptation.

Notons que l'acheteur aurait dû signifier par écrit le caractère exceptionnel du non-paiement des pénalités ou bien obtenir l'accord sur la stipulation contractuelle suivante :

« Toute modification au contrat ne pourra intervenir qu'après un avenant signé des deux parties. »

Conseil

Ne pas rester muet dans les relations contractuelles.

EXEMPLE 2

L'acheteur envoie un contrat signé en deux exemplaires où figurent les conditions de paiement de 45 jours négociées avec son fournisseur.

La veille de la livraison, l'acheteur reçoit du fournisseur le deuxième exemplaire. Celui-ci est dûment signé. Cependant, le fournisseur a rayé « 45 jours » et remplacé par « 30 jours ».

Pressé, l'acheteur fait réceptionner la marchandise. Ce fait attestant son acceptation de la modification (de fait) apportée au contrat, il devra payer à 30 jours.

Conseil

Obtenir l'accord contractuel le plus tôt possible avant sa réalisation.

Le contrat en résumé

Sur le fond, il doit satisfaire à quatre conditions :

- capacité juridique des parties ;
- objet déterminé ou déterminable ;
- cause licite ;
- échange des consentements.

Sur la forme, il faut prouver son existence.

Obligation de moyen/de résultat

Cette distinction cruciale juridiquement impose une vigilance soutenue tout au long du processus d'achat pour deux raisons :

- elle s'établit très tôt, dès l'expression du besoin ;

 [Chapitre 8](#)

- elle peut avoir des conséquences très en aval de l'étape d'intervention du fournisseur.

Définition

L'obligation de moyen astreint seulement le fournisseur à employer les meilleurs moyens à sa disposition en vue d'obtenir un résultat qui reste aléatoire. L'obligation de résultat impose à celui qui prend l'engagement, de produire un résultat précis, c'est-à-dire mesurable.

Intérêt pour l'acheteur

L'intérêt qui résulte de la distinction de ces deux types d'obligation se manifeste en cas d'inexécution d'un engagement contractuel par l'une des parties.

Obligation de moyen

C'est à l'acheteur d'établir la preuve que le fournisseur n'a pas mis en œuvre les moyens adaptés, voire spécifiés pour exécuter l'obligation en question.

Obligation de résultat

Le vendeur est tenu pour responsable par sa seule inexécution, à moins qu'il ne prouve une cause étrangère (force majeure^[2], fait du prince^[3]). Cette forme est donc la **plus avantageuse pour l'acheteur**. Obtenir de la part du client interne que le cahier des charges du produit ou de la prestation comporte des spécifications fonctionnelles favorise cette situation ([tableau 4.1](#)).

Chapitre 8

Tableau 4.1 Moyen/résultat

Obligation	Moyen	Résultat
Spécification	Descriptive	Fonctionnelle
Charge de la preuve	Acheteur	Vendeur
Devoir de conseil	-	Vendeur
Devoir d'information	-	Acheteur

Cependant certaines prestations ne permettent pas d'introduire des obligations de résultat. Il en est ainsi dans la relation médecin-malade où le praticien prend l'engagement de soigner conformément aux données de la science (moyens) mais ne peut cependant garantir la guérison de son patient (résultat). De même pour l'achat d'une campagne publicitaire dont l'effet sur le chiffre des ventes ne peut être certain a priori.

Risque d'immixtion

Lors d'achats impliquant des acteurs experts, une obligation de résultat peut se voir requalifiée en obligation de moyen suite à l'intervention zélée d'un prescripteur. Celui-ci croyant bien faire pour aider le fournisseur à atteindre l'objectif spécifié au contrat, lui impose une manière de faire (une technologie par exemple). Le fournisseur ne peut alors plus être tenu comme responsable même s'il n'obtient pas le résultat attendu. Le seul recours pour l'acheteur sera de faire appel à un expert pour tenter de démontrer le non-respect des règles de l'art.

Une variante tout aussi désagréable consiste à refuser une option proposée par le fournisseur, pour des raisons économiques par exemple. Il a ainsi été jugé qu'un installateur d'un système d'alarme ne pouvait être tenu d'une obligation de résultat lorsqu'il justifie avoir proposé à son client un dispositif qu'il estimait nécessaire pour assurer une protection efficace et que ce dernier n'a pas accepté cette proposition.

Deux points de vigilance à retenir

- Préférer l'expression fonctionnelle du besoin adjointe d'une obligation de résultat.
- Éviter d'intervenir sur le choix des solutions proposées ou mises en œuvre par le fournisseur.

CLAUSES CONTRACTUELLES ESSENTIELLES

PRINCIPES CLÉS

- Les dispositions d'un contrat sont appelées clauses ou stipulations.
- Elles décrivent les obligations réciproques entre les deux parties.
- L'équilibre global du contrat est de rigueur.
- Plus que le libellé du titre, c'est la pertinence et la légitimité du sujet abordé qui importent.

Le préambule

D'apparence anodine dans sa forme, cette clause définissant le contexte du contrat répond cependant à un objectif précis pour l'acheteur :

- démontrer l'expertise du fournisseur afin de :
 - justifier la pertinence des engagements de résultats attendus du fournisseur ;
 - induire le « devoir de conseil ».

Le devoir de conseil

Il concerne le cas où le produit acheté peut présenter des dangers ou exige des connaissances techniques spécifiques. Le fournisseur est alors tenu d'avertir l'acheteur des dangers éventuels, des conditions et modalités d'emploi ou des précautions à prendre lors de l'utilisation du produit.

Cela revient également à dire que le vendeur doit s'assurer de l'aptitude de la solution proposée à l'utilisation qui en est prévue par son client. En contrepartie de quoi, ce dernier doit permettre au fournisseur l'accès à toutes les informations nécessaires ([tableau 4.1](#)). Dans le domaine du nettoyage de locaux par exemple, plutôt que de se limiter à fournir un plan d'ensemble du site concerné, il est préférable de permettre de surcroît au prestataire potentiel d'accéder à l'établissement concerné.

Cette toute première clause se distingue donc de « l'objet » du contrat, davantage lié au produit ou à la prestation attendu.

Autres clauses

L'objectif pour l'acheteur est de garantir que **l'objet du contrat** sera respecté dans tous ses aspects.

Tableau 4.2

Clauses	Description Commentaires
Objet du contrat	<ul style="list-style-type: none">• Clause essentielle pour construire ensuite l'ensemble du document.• Décrit qualitativement et quantitativement le produit ou la prestation attendue.• Complète le cahier des charges. Il peut le remplacer quand celui-ci est succinct.• Permet de définir les obligations fondamentales dues par le fournisseur.
Documents contractuels	<ul style="list-style-type: none">• Donne la liste et l'ordre de prééminence des documents (contrat général, cahier des charges, spécifications particulières, annexes, etc.) en cas de contradiction entre eux.• Précise la langue et le sens de certains termes utilisés.
Prix	<ul style="list-style-type: none">• Fixe le prix ou les critères de calcul.• Donne sa nature (forfait, bordereau, dépense contrôlée).• Établit sa variabilité : ferme, ajustable, révisable.• Décrit les circonstances qui pourraient amener à renégocier le prix.

BY 4\$3

Clauses	Description Commentaires
Conditions de paiement	<ul style="list-style-type: none"> • Indique le délai de paiement (par exemple : « 60 jours nets date de réception »). • Décrit les modalités de calcul de l'escompte. • Précise les pénalités en cas de retard de paiement.
Garantie bancaire à première demande	<ul style="list-style-type: none"> • Garantit à l'acheteur la bonne exécution de sa commande. • Elle est à préférer à la « caution bancaire » dont le fournisseur peut plus facilement empêcher le versement.
Sauvegarde	<ul style="list-style-type: none"> • Définit les conditions extérieures qui pourraient amener à renégocier tout ou partie du contrat (par exemple : en cas d'évolution d'une devise en dehors d'une fourchette définie)
Sous-traitance	<ul style="list-style-type: none"> • En définit les limites (voir plus loin).
Entrée en vigueur et durée	<ul style="list-style-type: none"> • Précise la période engageant mutuellement les parties.
Délais de réalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Indique le plus précisément possible la date à laquelle le produit doit être livré ou la prestation réalisée. • Donne d'éventuels jalons conditionnant des paiements. • Fixe les sanctions (pénalités, réparation du préjudice subi) applicables en cas de retard du fournisseur.
Transfert de propriété	<ul style="list-style-type: none"> • Pour un bien parfaitement déterminé, permet de modifier les dispositions du Code Civil qui rend l'acheteur propriétaire dès la formation du contrat, même si la chose n'est ni livrée, ni payée. • Pour une prestation, fixe précisément l'acquisition de la propriété : <ul style="list-style-type: none"> – soit à l'achèvement – soit au fur et à mesure de l'exécution.
Transfert de risques	<ul style="list-style-type: none"> • Désigne le moment* à partir duquel les dommages de toute nature passent à la charge de l'acheteur. • Permet de fixer les obligations de chacun en matière de garde et d'assurance du produit. <p style="text-align: right;">👉 Voir plus loin, « Les Incoterms »</p>
Assurances	<ul style="list-style-type: none"> • Permet de vérifier que le fournisseur couvre les préjudices causés par son intervention et celle de ses éventuels sous-traitants. • Impose la communication d'une copie d'attestation de la police d'assurance responsabilité civile d'exploitation (RCE) et professionnelle (RCP).

Clauses	Description Commentaires
Garantie contractuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Améliore la règle légale très minimaliste. • Prévoit la durée, le périmètre (pièces, main-d'œuvre...), les conséquences (assistance, remplacement, réparation...).
Vices cachés	<ul style="list-style-type: none"> • Améliore la règle légale quant à sa nature, la responsabilité du fournisseur et les conséquences.
Garantie contre l'éviction	<ul style="list-style-type: none"> • Rappelle au vendeur qu'il est tenu de vendre un bien dont il a l'entière propriété ou sur lequel il détient légalement les droits (brevets, licence...). • Étend cette garantie imposée par la loi aux conséquences (contentieux, perte d'exploitation...) subies par l'acheteur en cas de revendication d'un tiers.
Responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> • Améliore les règles légales concernant les responsabilités délictuelles et contractuelles.
Confidentialité	<ul style="list-style-type: none"> • Définit la nature des informations à protéger.
Force majeure	<ul style="list-style-type: none"> • Limite les situations permettant au fournisseur de suspendre l'exécution du contrat jusqu'à expiration du cas de force majeure. • Met à la charge du fournisseur les obligations d'information et de recherche de solutions.
Cessibilité du contrat	<ul style="list-style-type: none"> • Permet d'empêcher le transfert de l'exécution du contrat à une autre entreprise, notamment en cas de modification de la situation juridique du fournisseur (cession, prise de contrôle par un tiers).
Règlement des litiges	<ul style="list-style-type: none"> • Indique le tribunal compétent choisi ou bien si les parties préfèrent un recours à l'arbitrage (voir plus loin « Le droit des affaires à l'international »)
Règlement amiable des différends	<ul style="list-style-type: none"> • Les parties préfèrent solliciter en premier lieu un médiateur afin d'éviter un recours à la justice.

* Le Code civil et le Code de commerce établissant plusieurs règles supplétives ; il faut être précis en la matière.

Interruption d'un contrat

En cas de manquement imputable au fournisseur à l'une de ses obligations, l'acheteur peut se réserver la possibilité de mettre fin au contrat. Deux options à préciser s'offrent à lui :

La résolution

Met les parties dans l'état dans lequel elles se trouvaient avant la formation du contrat, chaque partie restituant ce qu'elle a déjà reçu.

Conditions de paiement

Dans son article L. 441-6, déjà plusieurs fois modifié, le Code de commerce est très explicite :

- « ...Sauf dispositions contraires figurant aux conditions de vente ou convenues entre les parties, le **délai de règlement** des sommes dues est fixé au trentième jour suivant la date de réception des marchandises ou d'exécution de la prestation demandée.

- Le délai convenu entre les parties pour régler les sommes dues ne peut dépasser quarante-cinq jours fin de mois ou soixante jours à compter de la date d'émission de la facture.
- Pour le **transport** routier de marchandises, pour la location de véhicules avec ou sans conducteur, pour la commission de transport ainsi que pour les activités de transitaire, d'agent maritime et de fret aérien, de courtier de fret et de commissionnaire en douane, les délais de paiement convenus ne peuvent en aucun cas dépasser trente jours à compter de la date d'émission de la facture.
- Les conditions de règlement doivent obligatoirement préciser les conditions d'application et le taux d'intérêt des **pénalités de retard** exigibles le jour suivant la date de règlement figurant sur la facture dans le cas où les sommes dues sont réglées après cette date. Sauf disposition contraire qui ne peut toutefois fixer un taux inférieur à trois fois le taux d'intérêt légal, ce taux est égal au taux d'intérêt appliqué par la Banque Centrale Européenne à son opération de refinancement la plus récente majoré de sept points de pourcentage. Les pénalités de retard sont exigibles sans qu'un rappel soit nécessaire... »

La résiliation

- Interrompt le contrat en l'état, chaque partie conservant ce qu'elle a déjà reçu.
- Étant donné l'enjeu, il est fortement conseillé de précéder la sanction par une mise en demeure. En donnant « une dernière chance » au fournisseur de s'acquitter de son obligation, on évite de reprocher à l'acheteur d'abuser de ses droits.

Attention aux pénalités pour retard de livraison

- Elles ne garantissent en rien une livraison à l'heure !
- Elles sont financées... par l'acheteur, puisque le fournisseur au courant des usages les a provisionnées dans son offre !
- En fait, elles ne produisent qu'une légère pression sur le fournisseur qui peut préférer s'en acquitter plutôt que d'exécuter ses obligations à l'heure, notamment :
 - si un autre client lui imposant des pénalités plus fortes est à servir en premier ;
 - pour répondre au cahier des charges, le fournisseur a trouvé une solution plus longue mais bien moins coûteuse, lui permettant largement de « financer » le montant des pénalités.
- À cet effet légèrement dissuasif la plupart du temps, l'acheteur préférera un jalonnement de paiements contre une livraison partielle définie contractuellement.

Les motifs possibles :

- la force majeure ;
- la faute commise par l'autre partie :
 - sur décision d'un juge en cas d'absence de clause de résiliation ;
 - sur décision de la partie non fautive, en cas de clause contractuelle de résiliation ;

- la volonté mutuelle des parties.

Remarque

Le dépôt de bilan d'un client ou d'un fournisseur n'est jamais un motif valable de résiliation. Seul l'administrateur judiciaire ou le liquidateur a le droit de mettre fin à un contrat en cours.

Conseil

Se méfier de la reconduction tacite du contrat qui diminue la vigilance de l'acheteur.

TEXTES SPÉCIFIQUES À CONNAÎTRE

PRINCIPES CLÉS

- Outre les célèbres Code civil et Code de commerce, quelques textes fondamentaux font partie de la culture juridique de l'acheteur.
- Certains « impératifs » sont donc incontournables, d'autres vont à l'encontre de certaines idées reçues...

La sous-traitance

Définition usuelle

Avant de décrire celle du législateur, voici la définition communément utilisée dans les entreprises.

Elle recouvre souvent l'une ou l'autre des notions suivantes :

- la fourniture de produits ou prestations **non standard**, c'est-à-dire réalisés suivant les spécifications de l'acheteur ;
- le **façonnage**, c'est-à-dire une réalisation sur mesure comme précédemment mais où les moyens sont imposés par le donneur d'ordre. Le fournisseur « sous-traitant » par opposition au « développeur », ce dernier travaillant suivant des spécifications « fonctionnelles ».

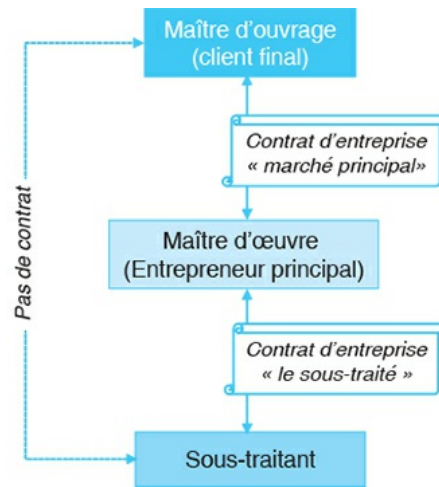
Par ailleurs, on parle de « sous-traitance **de capacité** » lorsque l'entreprise doit recourir ponctuellement à un fournisseur par manque de disponibilité de son processus de production : problème technique ou « peak » de charge exceptionnel.

Définition du législateur français

Il apporte des conditions supplémentaires liées à l'existence d'un marché initial, liant trois entités

et donnant lieu à deux autres contrats. On parle ainsi de sous-traitance de marché, une entreprise confiant à une autre l'exécution d'un marché qu'elle a conclu avec un maître d'ouvrage ([figure 4.1](#)).

Figure 4.1 La sous-traitance selon le législateur



Le maître d'ouvrage

Il est le destinataire final des travaux, c'est le client.

L'entrepreneur principal

Appelé couramment « **maître d'œuvre** », c'est l'entité chargée par le maître d'ouvrage de réaliser les travaux ou les ouvrages aux conditions définies par le contrat d'entreprise ou le marché et qui confie à d'autres tout ou partie de l'exécution des dits travaux ou ouvrages.

Il est responsable vis-à-vis du maître d'ouvrage.

Le sous-traitant

Troisième et dernier intervenant dans cette structure à trois étages, il s'agit d'une entité qui s'est vue confier par l'entrepreneur principal tout ou partie de l'exécution du contrat ou du marché conclu avec le maître d'ouvrage. Toutefois, le maître d'ouvrage et le sous-traitant ne sont unis par aucun lien contractuel.

Dispositions légales principales

La loi, dite « de 75 », a historiquement été motivée par les pratiques « sauvages » de certaines grandes entreprises du secteur du BTP. Cependant, le périmètre ne se limite absolument pas à ce secteur d'activité. Afin de protéger les petits entrepreneurs des donneurs d'ordre qui « oubliaient » de les payer, le législateur a imposé de manière impérative des devoirs en contrepartie de droits pour l'ensemble des trois acteurs liés par la sous-traitance.

« Opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant, tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître d'ouvrage. »

Agrément des sous-traitants

Le maître d'ouvrage peut accepter ou refuser un sous-traitant et agréer ou non les conditions de paiement entre le maître d'œuvre et le fournisseur.

Par ailleurs, le maître d'œuvre est tenu de présenter les informations correspondantes à l'acheteur.

Païement direct

Dans le cas où le maître d'ouvrage est l'État, une collectivité locale, un établissement ou une entreprise publique, celui-ci doit payer directement le sous-traitant (Code des marchés publics).

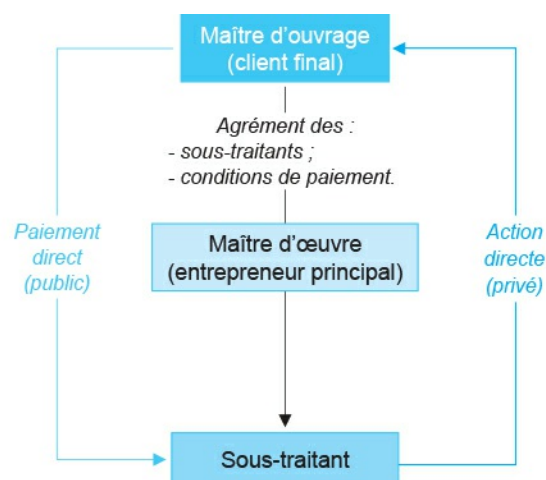
Action directe

Si le maître d'œuvre ne paie toujours pas son sous-traitant un mois après en avoir été mis en demeure, le sous-traitant peut obtenir le paiement résiduel par le maître d'ouvrage. En outre, ce droit subsiste même si le maître d'œuvre est en état de liquidation des biens, de règlement judiciaire ou de suspension provisoire des poursuites ([figure 4.2](#)).

Le délit de marchandage

Le **Code du travail** relayé par la jurisprudence interdit le recours permanent à une main-d'œuvre directement productive, c'est-à-dire sans encadrement de celle-ci par le fournisseur et sans autre prestation que celle de main-d'œuvre.

Figure 4.2 Agrément et paiement des sous-traitants



Article L. 8231-1

« Toute opération à but lucratif de **fourniture de main-d'œuvre** qui a pour effet de causer un préjudice au salarié qu'elle concerne ou d'éluider l'application des dispositions de la loi, de règlement ou de convention ou accord collectif de travail, ou "marchandage", est interdite... »

Article L. 8241-1

« Toute opération à but lucratif ayant pour **objet exclusif le prêt de main-d'œuvre** est interdite... dès lors qu'elle n'est pas effectuée dans le cadre des dispositions... du présent code relatives au **travail temporaire**... »

Cependant, ce que la loi appelle le « prêt de main-d'œuvre à but lucratif » n'est licite que s'il est effectué par une **entreprise de travail temporaire** (ETT) et suivant une réglementation spécifique issue également du Code du travail.

L'objectif poursuivi par le législateur français est la protection de l'emploi. Se trouvent ainsi « visées », soit les ETT qui ne respectent pas la loi, soit les donneurs d'ordre qui font réaliser des opérations présentées comme de la prestation de services, mais dans lesquelles c'est en réalité de la main-d'œuvre qui est placée sous l'autorité du prétendu donneur d'ordre. Le prestataire, considéré comme « complice » de son client, est également incriminé.

Cette exclusivité légale française s'avère dans la pratique très contraignante et souvent enfreinte parfois par ignorance. Aussi recommandons-nous de prendre les précautions suivantes ([tableau 4.3](#)).

Tableau 4.3

Ce qu'il faut	
Faire	Éviter de cumuler
<ul style="list-style-type: none">• Dans le contrat, identifier la tâche sous-traitée sous forme de mission.	<ul style="list-style-type: none">• Un libellé vague de la mission ou/ et correspondant à de l'achat d'heures uniquement.
<ul style="list-style-type: none">• Rémunérer la mission en fonction des résultats à atteindre.	<ul style="list-style-type: none">• Une rémunération en régie exclusivement*
<ul style="list-style-type: none">• Laisser au prestataire l'autonomie d'action et identifier un interlocuteur responsable de tous les intervenants auquel on s'adresse exclusivement.	<ul style="list-style-type: none">• Un encadrement des intervenants du prestataire par le donneur d'ordre qui donne ses instructions directement.
<ul style="list-style-type: none">• Réaliser les tâches prévues par le prestataire à l'aide de moyens (méthodologie, matériel, outils, consommables...) qui lui sont propres.	<ul style="list-style-type: none">• La fourniture de tous les moyens de réalisation aux intervenants du prestataire.
<ul style="list-style-type: none">• Mettre en avant la spécificité technique du prestataire (que le donneur d'ordre n'a pas ou plus).	<ul style="list-style-type: none">• Une absence de spécialisation technique du prestataire.
<ul style="list-style-type: none">• Responsabiliser le fournisseur au sujet des risques à supporter en cas d'échec de la prestation.	<ul style="list-style-type: none">• Des risques totalement supportés par le donneur d'ordre.

En résumé

Considérer les « prestataires » :

- ni comme des « salariés » de son entreprise ;
- ni comme des « intérimaires ».

Distinguer :

- lien de subordination (contrat de travail ou d'ETT) ;
- lien client/prestataire (contrat commercial)

Loi Dutreil 2 : CGV/CGA

Cette loi, dite « en faveur des PME », amende certains articles du Code de commerce qui intéressent directement les acheteurs de tout type d'entreprises. Le point essentiel concerne les CGV qui constituent « **le socle de la négociation commerciale** », c'est-à-dire le point de départ de la relation entre l'acheteur et le vendeur. Cependant, il est toujours **possible de les adapter dès lors que les deux parties sont contractuellement d'accord.**

Le transfert du contrat de travail L. 1224

Cette série d'articles du Code du travail est très familière aux directions des ressources humaines ainsi qu'aux responsables des services généraux. Il aborde les conditions du **maintien des contrats de travail** des employés dont l'activité est confiée définitivement à une entreprise extérieure (**externalisation**).

Le Code de la propriété intellectuelle

Ce document relativement récent (2 juillet 1992), très inspiré des pratiques internationales, rassemble tous les textes relatifs d'une part aux droits de propriété littéraire et artistique (« droits d'auteur » incluant ceux concernant les logiciels) et d'autre part aux droits de propriété industrielle (brevets, marques...).

La loi 2005-845 du 26 juillet sur la sauvegarde des entreprises

Elle précise la conduite à tenir au plus tôt face à une entreprise en difficulté au travers notamment de l'application des procédures de redressement judiciaire et des dispositions relatives à la liquidation judiciaire.

PRATIQUES À RISQUES

PRINCIPES CLÉS

- Bon nombre d'entreprises ont développé des habitudes qui s'avèrent risquées. L'absence de litiges sérieux avec les fournisseurs, encore moins bien informés, leur donne la dangereuse illusion que rien ne peut leur arriver.
- Attention, car le législateur continue d'accroître sa vigilance...

Interruption des pourparlers

Tout contrat commence par des « pourparlers » ; les parties se rapprochent et explorent les possibilités de conclure un accord. Le principe de liberté domine à condition de rester « loyal ».

De ce fait, même si chaque partie peut en principe rompre à tout moment les pourparlers, la rupture ne doit pas se faire avec intention de nuire ou mauvaise foi, voire brutalement. De plus, les parties ont une obligation d'information précontractuelle.

Article 1156 du Code civil

« On doit dans les conventions rechercher quelle a été la commune **intention des parties** contractantes, plutôt que de s'arrêter au sens littéral des termes. »

Pratiques abusives

Est interdit selon le Code de commerce l'**abus de la relation de dépendance** ou de **puissance d'achat** dans une relation commerciale. La charte « Relations fournisseur responsables » rappelle cette interdiction.

Par exemple, la **rupture brutale** même partielle de la relation commerciale sans préavis et sans tenir compte de la durée de la relation, de par les usages ou les accords interprofessionnels, est réprimée par le juge.

Notons que le texte protège également l'acheteur qui subirait un préjudice du fait d'un arrêt brutal d'approvisionnement de la part d'un fournisseur.

Jurisprudence

Sans être interdite, on considère actuellement qu'il y a risque de dépendance quand le montant des achats annuels chez un fournisseur entité par entité représente **au moins 30 %** de son chiffre d'affaires total.

DROIT DES AFFAIRES À L'INTERNATIONAL

PRINCIPES CLÉS

Que les choses soient claires, il n'y a pas un droit supranational universel mais de fait, un ensemble de droits nationaux hétérogènes en interaction. Certes, il existe des « conventions internationales » mais elles concernent certains pays dits « signataires » et se limitent à des domaines spécifiques.

Les grandes catégories de droit

Cette typologie est le reflet de l'histoire des sociétés humaines en interactions culturelles ou/et guerrières. Schématiquement, deux catégories dominent. Le **civil law** d'origine européenne continentale et le **common law** initié par le Royaume-Uni.

Les conventions internationales

La plus célèbre et la plus avancée dans le domaine des affaires est sans aucun doute la convention de Vienne. Cependant, force est de constater que l'élaboration de textes multilatéraux ([tableau 4.4](#)) demeure lente.

Tableau 4.4 Exemples de conventions internationales

Convention	Date	Objet
Vienne	1980	Contrats de vente internationale de marchandises www.uncitral.org/pdf/french/texts/sales/cisg/V1056998-CISG-f.pdf
New York	1958	Reconnaissance et l'exécution des sentences arbitrales étrangères www.uncitral.org/uncitral/fr/uncitral_texte/arbitration/NYConvention.html
Hambourg	1978	Transport maritime
Rotterdam	2008	www.jus.uio.no/lm/un.sea.carriage.hamburg.rules.1978/portrait.pdf www.jus.uio.no/lm/un.sea.carriage.hamburg.rules.1978
Varsovie	1929	Transport aérien
Montréal	1999	http://static.vayama.com/pdf/warsawConvention.pdf http://en.wikipedia.org/wiki/Montreal_Convention
Genève	1956	Transports routiers (CMR) www.unece.org/fileadmin/DAM/trans/conventn/cmr_f.pdf

Ces textes étant rarement « impératifs », l'acheteur et le vendeur peuvent choisir de les contourner, même si l'objet du contrat rentre dans le champ d'application.

Repères concernant une convention internationale

- Périmètre thématique traité.
- Pays ayant ratifié le texte.

- Texte d'application impérative ou contournable par les cocontractants.
- Pour être à jour en permanence :
 - www.uncitral.org (Commission des Nations Unies pour le droit commercial international) ;
 - www.lexmercatoria.org (site d'information sur les textes législatifs du commerce international).

Trois clauses incontournables d'un contrat commercial à l'international

La loi applicable

L'enjeu consiste pour l'acheteur à faire retenir celle qui lui est la plus favorable. Cependant alors que ce choix est totalement libre dans la majorité des pays notamment européens, certains comme les États-Unis imposent qu'il y ait un lien avec l'objet du contrat.

La juridiction et l'arbitrage

Comme il n'existe pas de tribunal international compétent pour le règlement des litiges, il faut donc en indiquer un national. Comme pour la loi applicable, l'omission de cet élément peut occasionner de fortes complications. En effet, s'il existe des règles par défaut dans quelques pays, l'issue a priori du jugement reste souvent incertaine.

Une solution alternative en cas de litige consiste à recourir à l'arbitrage. Cette procédure très réglementée et coûteuse mais permettant plus de discrétion convient bien par exemple en Asie pour des raisons culturelles.

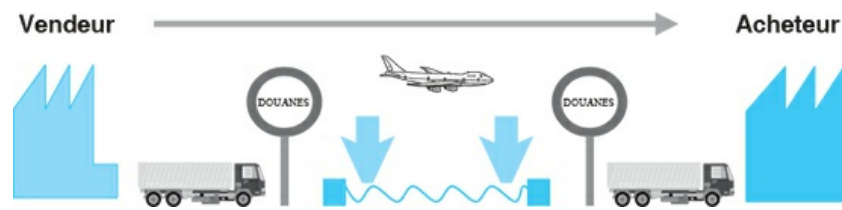
L'Incoterm

Cette clause ne concerne que les achats de marchandises. Elle décrit les obligations réciproques de l'acheteur et du vendeur en matière de :

- frais supportés directement : qui paie quoi, jusqu'où et jusqu'à quand ?
- risques encourus par la marchandise pendant le transport : que peut-il se passer, qui est alors responsable, jusqu'où et jusqu'à quand ?
- documents nécessaires pour le dédouanement (import-export et transit) : qui s'en occupe, qui paie et qui est responsable ?

Pour la rédaction de chaque contrat, la description précise de toutes ces considérations serait longue, fastidieuse et pourrait occasionner des erreurs préjudiciables aux deux parties. Par conséquent, un standard codifié de onze clauses types ([tableau 4.5](#)) a été élaboré par la Chambre de commerce internationale (CCI) dont le siège est à Paris (www.iccwbo.org).

Figure 4.3



Il s'agit de trois lettres à faire suivre du nom d'un lieu convenu.

Les Incoterms FAS, FOB, CFR et CIF sont exclusivement réservés au transport maritime international ; tous les autres sont polyvalents.

Tableau 4.5 Incoterms 2010

Sigle	Désignation	Signification	Obligations
EXW	EX Work	Au départ de l'usine ...	de l'Acheteur
FCA	Free CArrier	Franco transporteur ...	
FAS	Free Along Side ship	Franco le long du navire ...	
FOB	Free On Board	Franco à bord ...	
CFR	Cost and FREight	Coût et fret ...	
CIF	Cost Insurance and Freight	Coût assurance et fret...	
CPT	Cost Paid To	Fret, port payé jusqu'à...	
CIP	Cost Insurance Paid to	Fret, port payé et assurance jusqu'à...	
DAF	Delivered At Frontier	Rendu à la frontière...	
DES	Delivered Ex Ship	Rendu à bord...	
DEQ	Delivered Ex Quay	Rendu à quai...	
DDU	Delivered Duty Unpaid	Rendu droits non acquités...	
DDP	Delivered Duty Paid	Rendu, droits acquités...	

À retenir

- Les Incoterms **ne traitent pas du transfert de propriété** de la marchandise.
- Le **paiement des frais et le transfert des risques sont dissociés** : par exemple, le vendeur peut très bien payer le transport sans devoir pour autant assumer les frais en cas d'avarie.
- Les **six FOB américains** sont distincts du FOB tel que défini par les Incoterms 2010 actuels.

POUR CONCLURE

Le bon sens guide souvent le législateur et le juge. Cependant beaucoup de principes légaux ne s'inventent pas. La connaissance de quelques fondamentaux s'impose au professionnel des achats, qui aura par ailleurs la sagesse de s'entourer d'un expert aux conseils avisés en matière de gestion des risques juridiques et de veille.

[2] Notion explicitée plus loin.

[3] Intervention de l'administration assimilable à la force majeure en droit civil.

By 4\$\$!M

Savoir-faire

By 4\$\$!M

CHAPITRE 5

Analyser le portefeuille

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Qu'appelle-t-on « portefeuille achats » ?
- À quoi servent les analyses Pareto ou 20-80 ?
- Comment identifier les achats à gérer ?
- Suivant quels critères les classer ?
- Comment repérer ce qui est prioritaire ?
- Quelles actions de rationalisation mener ?
- Y a-t-il des risques pour l'acheteur ?

Cette analyse préalable aux actions opérationnelles de l'acheteur est particulièrement recommandée lors de la prise en main d'un nouveau portefeuille. Par **portefeuille**, on entend un ensemble de produits ou prestations spécifiquement confiés à un acheteur.

Après avoir identifié le périmètre d'action constituant son portefeuille, l'objectif de l'acheteur est de :

- caractériser les types de besoins dont il a la charge ;
- classer ceux-ci de manière homogène ;
- initier quelques actions simples et globales sur tout ou partie du portefeuille.

RECENSER LES BESOINS À SERVIR

PRINCIPES CLÉS

- Cette phase de recherche d'informations permet de répondre à la question essentielle : « QUI achète QUOI, chez QUI, COMBIEN et COMMENT ? ».

- Le but est de réaliser dans un premier temps un « **état des lieux** » du portefeuille pour ensuite anticiper sur les besoins futurs.
- Suivant la facilité d'accès à l'information achats, cette tâche s'avère parfois délicate.

Les informations recherchées

Détaillons ce premier niveau de besoin en information de l'acheteur ([tableau 5.1](#)).

- **Quoi** : produits, prestations, articles référencés ou non dont l'acheteur a la charge.
- **Qui** : les utilisateurs, c'est-à-dire toutes les entités (personnes, sites, services, départements...) destinataires de ces biens.
- **Chez qui** : les fournisseurs de ces biens.
- **Combien** : les montants annuels facturés, les prix unitaires et les volumes annuels approvisionnés (mètres linéaires, kg, m³, heures, jours...).
- **Comment** : en plus du prix, les conditions contractuelles caractéristiques de ce type d'achat (délais de paiement, ristournes, délai de livraison...) ainsi que le niveau de performance du fournisseur.

 [Chapitres 4 et 13](#)

Tableau 5.1 Qui achète Quoi, chez Qui, Combien et Comment

		Chez QUI	Fournisseur 1	Fournisseur 2	...
		QUOI			
QUI		Produit 1			
Utilisateur 1		Produit 2			
Utilisateur 2		...			
...					
		COMBIEN - COMMENT			

Cette toute première étape de recueil d'informations permet déjà une **analyse immédiate simple**. En effet, elle révèle souvent des incohérences flagrantes : prix différents pour un même produit ou prix par quantité erratique, par exemple.

Les moyens pour obtenir l'information

Quand l'organisation le permet, la manière la plus simple consiste en une interrogation du **système d'information**. Qu'il s'agisse de l'informatique de gestion intégrée de l'entreprise (ERP) ou d'un applicatif achats (décisionnel achats), on y retrouvera la plupart des données transactionnelles recherchées.

Cependant lorsqu'un accès aussi aisé s'avère impossible, il y a lieu de recourir à un moyen

radical mais fastidieux à mettre en œuvre : « **l'épluchage des factures** ». En effet, les services comptables assument le devoir légal d'exiger ces documents des fournisseurs et de les conserver.

Par ailleurs afin d'obtenir des informations qualitatives plus complètes, **l'interrogation des utilisateurs** eux-mêmes est nécessaire. Suivant le contexte et la culture de l'entreprise le questionnement s'effectue sous forme de questionnaire ([tableau 5.2](#)) envoyé par e-mail ou bien à partir d'entretiens avec les clients internes concernés.

Tableau 5.2 Exemple de questionnaire de recensement des besoins en prestations

N° de la prestation	Description	Livrable	Durée	Fournisseur	Montant	Appréciation

En réalisant lui-même ces « tête à tête » l'acheteur profite de cet investissement temporel important pour parfaire la relation avec ses interlocuteurs internes. Ces tâches « chronophages » et parfois mal perçues peuvent avantageusement être confiées à un intervenant extérieur plus « neutre ».

CLASSER EN FAMILLES D'ACHATS

PRINCIPES CLÉS

- Lorsque cela n'a jamais été fait ou qu'un plus grand niveau de détail est recherché, l'acheteur procède à des regroupements au sein de son portefeuille. Cela constituera la base pour mieux appréhender le périmètre achats tant en interne qu'en externe.
- Il existe donc plusieurs types de classification qui dépendent clairement du profil de leur auteur et de la maturité achats de l'entité.

La vision comptable

La classification d'après le plan comptable général constitue historiquement la première nomenclature qui, si elle a le mérite d'être précise et exhaustive, ne permet pas toutes les analyses plus marketing attendues des acheteurs. Pour un tout nouveau service achat, cette classification sera amplement suffisante la première année. On pourra ainsi distinguer de manière macroscopique les achats directs des achats indirects.

Les achats directs

Ce sont les biens et services qui seront directement intégrés aux produits et prestations vendus aux clients finaux de l'entreprise : matières premières, composants de production, marchandises de négoce, services revendus aux clients, etc. Ce sont les achats dits « de production » pour les entreprises industrielles, « marchand » pour un distributeur, « assurantiels » pour une compagnie d'assurance, métier...

Les achats indirects

Il s'agit des autres achats, c'est-à-dire ceux de fonctionnement de l'entreprise : nettoyage, système d'information, télécommunication, maintenance, transport, voyage, mobilier, immobilier...

Remarque

Souvent ces biens ou services non directement liés à l'activité principale de l'entreprise présentent la plus grande difficulté de recensement.

Dans le domaine du service ou de la distribution, ces volumes d'achats sont en outre loin d'être négligeables ; deuxième bonne raison pour qu'on leur apporte une attention similaire aux achats directs.

La vision technologique

Elle s'attache à la technique ou au savoir-faire d'élaboration du produit ou de la prestation en question : produits sidérurgiques, cuivreux, composants électroniques passifs, composants électroniques actifs, prestations d'assemblage, décolletage, injection thermoplastique, génie civil... Cette classification souvent apparue après la précédente donne une vision très liée aux processus internes de l'entreprise.

La vision achat

Une fois atteint un certain niveau de maturité, le service achats ou l'acheteur sur son périmètre se basent sur les classifications précédentes pour constituer la leur, davantage adaptée à leurs objectifs et leur organisation. Ceci devient d'autant plus acceptable que l'informatique permet de passer facilement d'une vision à une autre par l'intermédiaire de tables de conversion.

L'objectif ultime des achats est de constituer des **familles dites « homogènes »** de produits ou prestations en termes de marché amont et de stratégie achats, quitte à rassembler des produits même

techniquement très différents. Regrouper les fournitures de bureau avec des produits informatiques maintenant banalisés et revendus par les mêmes distributeurs.

Exemples de classification

Entreprise industrielle type

- Achats directs :
 - matières premières ;
 - composants standard ;
 - composants spécifiques (sur spécifications) ;
 - sous-traitance de capacité.
- Achats de fonctionnement :
 - accueil ;
 - investissement de bâtiment ;
 - bureautique et télécom ;
 - véhicules ;
 - chauffage des locaux, ventilation, climatisation, bureautique de secrétariat et d'usage courant ;
 - gardiennage, sécurité d'accès ;
 - hygiène ;
 - médicaux (infirmierie interne ou externalisée) ;
 - restauration d'entreprise ou de réception ;
 - entretien des bâtiments ;
 - mobilier ;
 - gestion des déchets.
- Transport (logistique).
- Marchés de compensation (commerce international).
- Échanges intragroupe (dont les conditions imposées ne sont pas maîtrisées par les achats).

Entreprise industrielle spécialisée (extrait)

- Informatique et télécommunications :
 - matériel télécoms et serveurs informatiques ;
 - matériel bureautique ;
 - logiciels ;
 - prestations externes ;
 - services opérateurs télécoms.
- Tertiaire et prestations :
 - déplacements ;
 - véhicules ;

- énergie ;
- fournitures générales ;
- transport et courrier ;
- entretien bâtiments ;
- location/acquisition bâtiments ;
- logistique générale et industrielle ;
- formation ;
- conseil/études commerciales/marketing ;
- juridique/finances ;
- communication/publicité ;
- recherche et développement.
- Production et ingénierie :
 - chaudronnerie, tuyauterie, robinetterie ;
 - machines tournantes ;
 - logistique de production et de maintenance ;
 - génie civil des ouvrages de production ;
 - contrôles ;
 - traitement des déchets.

Fabricant spécialisé de demi-produits alimentaires

- Produits naturels :
 - amidon et dérivés ;
 - gluten ;
 - malt ;
 - levain ;
 - noix ;
 - fruits ;
 - farines.
- Produits naturels transformés.
- Produits chimiques.
- Huiles.
- Packaging.
- Négoce.
- Frais généraux.

Entreprise de restauration

- Direct :
 - épicerie ;
 - beurre-œufs-fromage ;
 - surgelés ;
 - boissons ;

BY 4\$\$!M

- produits « typiques monde » ;
- produits « régionaux France » ;
- produits activité spécifique (e.g sandwicherie).
- Support à la vente :
 - produits marketing.
- Matériel et consommables
 - petit matériel (vaisselle...) ;
 - gros matériel (machine à laver...) ;
 - vêtements ;
 - emballages plastiques ;
 - hygiène (serpillières, balais, lavettes...) ;
 - hygiène lessivielle (produits pour machines à laver, hygiène sol...).
- Frais généraux autres.

Entreprise internationale de fabrication de produits destinés au grand public

- Asie et import :
 - briquets ;
 - textile ;
 - accessoires ;
 - horloges ;
 - bagage ;
 - électronique ;
 - cendriers ;
 - art de la table ;
 - consommables.
- Support à la vente :
 - imprimés ;
 - photo ;
 - petits équipements.
- Marketing :
 - médias ;
 - création et design ;
 - promotion ;
 - droits et licences ;
 - hôtesse ;
 - études marketing ;
 - services logistiques.
- Ressources humaines :
 - formation ;
 - intérim ;
 - recrutement ;
 - conseil.

BY 4\$\$!VI

- Services externes :
 - juristes ;
 - mécénat ;
 - commerciaux.
- Services généraux :
 - assurances ;
 - voitures ;
 - voyage ;
 - séminaires & événementiels ;
 - immobilier ;
 - courrier ;
 - santé ;
 - documentation ;
 - banque.

Des initiatives de codification universelle

La première classification codifiée, United nations standard products and services code (UNSPSC) www.unspsc.org, tente progressivement de s'imposer auprès de très grandes multinationales qui souhaitent lever toute ambiguïté lors d'échanges d'informations. Ses caractéristiques sont les suivantes :

- norme internationale de classification multisecteurs de produits et services ;
- comporte cinq niveaux ([tableau 5.3](#))
- créée en 1998 par les Nations unies et Dun & Bradstreet.

Tableau 5.3 Extrait de l'UNSPSC

100380	11161700	Tissus de coton	Cotton fabrics	
100381	11161701	Tissus de coton à tissage croisé	Plain weave cotton fabrics	
100382	11161702	Tissus de coton sergé	Twill weave cotton fabrics	
100383	11161703	Etoffes oxford en coton	Cotton oxford cloths	
100384	11161704	Tissus de coton tricoté	Knit cotton fabrics	
100385	11161705	Tissus de velours de coton	Cotton velvet fabrics	
100386	11161800	Tissus synthétiques	Synthetic fabrics	
100387	11161801	Tissus synthétiques à tissage croisé	Plain weave synthetic fabrics	
100388	11161802	Tissus synthétiques à tissage Jacquard	Jacquard weave synthetic fabrics	
1003	142950	22101620	Nettoyage ou rectification des joints	Joint cleaning or refacing machines
1003	101015	22101700	Composants d'engins lourds	Heavy equipment components
1003	101016	22101701	Pellets de terrassement	Earthmoving shovels
	101017	22101702	Godets de terrassement, pièces et accessoires	Earthmoving buckets or its parts or accessories
	101018	22101703	Lames, dents ou autres bords d'attaque	Blades or tooth or other cutting edges
	101019	22101704	Scarificateurs	Scarifiers
	136312	22101705	Chaînes ou patins ou accessoires	Track links or track shoes or its parts
	142951	22101706	Godets	Dippers
	142952	22101707	Godets	Dippers

eClass, www.eclass.eu, est une deuxième initiative en la matière. Créée en 2000, cette association d'entreprises allemandes à l'origine se développe maintenant à l'échelle internationale.

Tableau 5.4 Extrait de eClass

81112100	Services Internet	Internet services
81112101	Fournisseurs de services Internet (ISP)	Internet service providers ISP
81112102	Fournisseur de services de courrier électronique	Electronic mail service provider
81112103	Services de conception de sites WWW (World Wide Web)	World wide web WWW site design services
81112104	Fournisseurs de moteur de recherche Web	Web search engine providers

PRIORISER À L'AIDE DE PARETO

PRINCIPES CLÉS

- Au sein d'un portefeuille, comment repérer les produits ou familles importantes ?
- Les analyses Pareto, appelées aussi « 80/20 » ou « ABC » donnent un premier éclairage très rapide et permettent de dégager des axes opérationnels d'actions simples.
- Nous allons ici effectuer un premier traitement des informations obtenues précédemment à partir d'un unique critère.

Le Pareto produits/montant d'achats

Mode d'emploi

Cette première analyse très classique en achat va nous permettre de rappeler le principe de Pareto.

Prenons l'exemple d'un portefeuille achat constitué de vingt produits ([tableau 5.5](#)).

Classons ces produits par montant, c'est-à-dire chiffre d'affaires (CA) d'achat décroissant.

Calculons ensuite le CA cumulé successif dans cette liste et traçons la courbe correspondante ([figure 5.1](#)).

Nous constatons que 20 % des produits achetés représentent 80 % du CA total. C'est le **principe des « 20-80 » de Pareto** : une minorité d'items (quatre produits dans notre exemple) occupe la majorité du périmètre retenu (le portefeuille de vingt produits) suivant le critère retenu (le CA dans notre exemple).

En outre, nous observons que 50 % des produits ne représentent que 5 % du CA total et que corollairement 30 % représentent 15 %. C'est ce qui permet de définir la catégorisation « ABC » de Pareto :

- catégorie « A » : 20 % des items représentent 80 % du montant total ;
- catégorie « B » : 30 % des items représentent 15 % du montant total ;
- catégorie « C » : 50 % des items représentent 5 % du montant total.

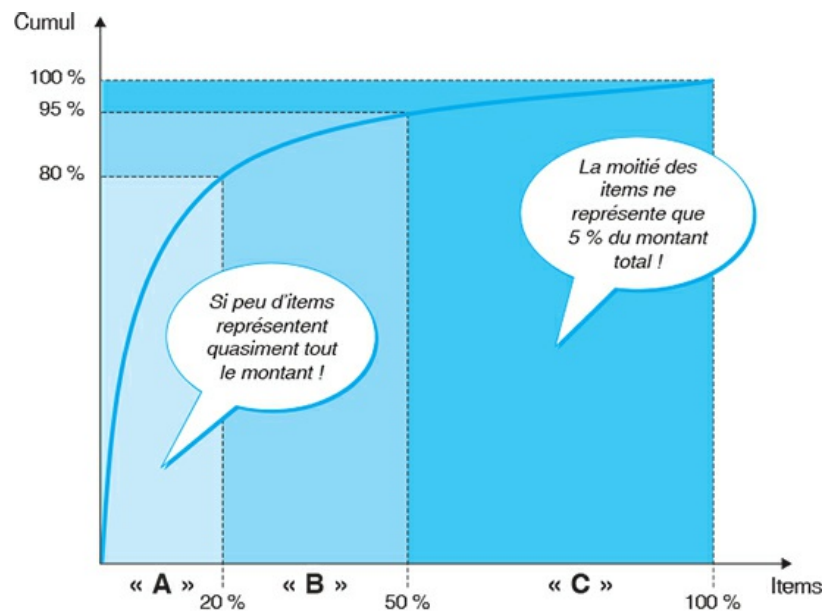
Tableau 5.5 Exemple de classement Pareto

Familles	Montant (€)	% / total	Cumul
Matières premières	77 820 918	36,0 %	36 %
Immobilisations	55 125 000	25,5 %	62 %
Pièces de rechange	22 694 132	10,5%	72 %
Entretien outillages	19 228 150	8,9 %	81 %
Energie électrique	11 626 425	5,4 %	86 %
Sous-traitance de fabrication	10 578 913	4,9 %	91 %
Intérim	4 452 613	2,1 %	93 %
Autres consommables	4 355 308	2,0 %	95 %
Prestations administratives	2 792 149	1,3 %	97 %
transports sur vente	1 906 358	0,9 %	97 %
Nettoyage	1 177 635	0,5 %	98 %
Outillages	1 046 416	0,5 %	98 %
Entretien bâtiments	1 060 666	0,5 %	99 %
Déchets	915 562	0,4 %	99 %
Missions réceptions	357 140	0,2 %	100 %
Prestations informatiques	337 370	0,2 %	100 %
Manutentions	279 381	0,1 %	100 %
Etudes et recherche	119 356	0,1 %	100 %
Produits chimiques	98 352	0,0 %	100 %
Emballages	75 628	0,0 %	100 %
Total	216 047 469		

La « forme » du Pareto

Elle est révélatrice du degré d'avancement de la rationalisation du portefeuille. Plus on est proche de la forme « naturelle » 20/80, moins le portefeuille n'a été travaillé. A contrario, une courbe plus rectiligne révèle un travail déjà avancé sur la répartition des achats qui ne sont donc plus laissés au gré des demandes traitées au coup par coup.

Figure 5.1 Courbe de Pareto



Actions à envisager

D'après ces constatations, les axes opérationnels suivants se dessinent :

- les « A » : ils méritent une attention toute particulière car ils apportent une très forte contribution aux résultats économiques du portefeuille. Notamment si des économies sont attendues, c'est en priorité sur ces produits qu'il faut agir.
- les « C » : a contrario, ces produits ne sont pas prioritaires, du moins en ce qui concerne l'aspect économique. Par conséquent, il y a lieu de minimiser l'énergie consacrée à ce type d'achat :
 - en vérifiant s'ils sont toujours indispensables ;
 - le cas échéant en envisageant de les substituer par d'autres produits ;
 - en les regroupant (notion d'assortiment par exemple) avec d'autres produits s'ils ne nécessitent pas un suivi individualisé ;
 - en déléguant l'achat aux utilisateurs eux-mêmes ou à un prestataire extérieur (centrale d'achats par exemple).
- les « B » : ils subissent un traitement intermédiaire entre celui des A et des C.

Le Pareto fournisseurs / montant d'achats

Comme la précédente, cette analyse est très classique en achats. On procède de la même manière et les constats sont similaires :

- 80 % des achats se trouvent confiés à 20 % seulement des fournisseurs ;
- de très petits montants sont attribués à bien trop de fournisseurs.

D'où les actions à envisager :

- Fournisseurs « A » : objets de la plus grande attention de la part de l'acheteur qui les suit de près car toute dérive représente un impact important sur les résultats économiques.
- Fournisseurs « C » : même principe que pour les produits « C », guidé par le même objectif de limitation du temps à leur consacrer et par conséquent de leur nombre :
 - vérifier s'ils ont une réelle exclusivité les rendant indispensables ;
 - confier leurs produits à d'autres fournisseurs, quitte à augmenter la part de ceux-ci ;
 - simplifier la filière d'approvisionnement en les faisant devenir sous-traitants de quelques fournisseurs « majeurs » : ces premiers fournisseurs passant du rang 1 à 2.

Les autres Pareto possibles

Après les deux Pareto les plus couramment utilisés aux achats, voici d'autres analyses intéressantes à envisager :

- commandes montant par commande : « trop de commandes de faible montant » ;
- factures montant facturé : « trop de factures de faible montant » ;
- fournisseurs puissance d'achat :

- fournisseurs retard de livraison : « toujours les mêmes ! » ;
- produits criticité technique : « quelques produits à risque mobilisent quasiment toute l'attention » ;
- produits mouvement de stocks : « quelques références sont très sollicitées » ;
- clients internes à erreurs sur Demandes d'achat : quelques interlocuteurs renseignent très souvent incorrectement ce document.

Les limites de Pareto

Pourquoi « Pareto » ?

Vilfredo Pareto, économiste et sociologue italien, fit en 1906 la fameuse observation à l'origine de la loi qui porte son nom : 80 % des richesses en Italie sont détenues par 20 % de la population.

La force d'une analyse Pareto réside dans sa simplicité de mise en œuvre (un tableur suffit) et de lecture.

Cependant, sa faiblesse en est conséquente car sa simplicité provient notamment du fait qu'elle est **monocritère**. Par exemple, pour un Pareto produit, où l'on choisit le critère CA, les références de faible montant n'apparaissent donc pas comme prioritaires. Or parmi elles se cachent peut-être certaines dont la criticité technique nécessiterait une attention toute particulière.

Il y a donc lieu de rester excessivement prudent quant au choix a priori du critère (CA ou criticité), voire de croiser plusieurs analyses Pareto (CA et criticité).

REGROUPER LES VOLUMES

PRINCIPES CLÉS

- Méthodes de réductions des coûts produisant facilement des résultats... la première fois qu'elles sont mises en œuvre.
- Cibler les catégories C d'achat.
- Prendre en compte les freins humains émanant des utilisateurs.
- Communiquer sur les avantages.

Massifier

Cette opportunité d'action apparaît tout naturellement lorsque l'acheteur a recensé l'ensemble des besoins à servir. La pertinence relative du résultat quant à elle est conséquente aux analyses Pareto produits et fournisseur.

L'objectif consiste en un rassemblement des volumes achetés **auprès des fournisseurs** afin d'obtenir des conditions plus avantageuses de leur part tout en diminuant les coûts administratifs de passation de commande. Ce regroupement plus administratif que physique se réalise de plusieurs manières :

- en rassemblant sur une même commande des produits identiques destinés à des utilisateurs différents ;
- en rassemblant tous les produits (même différents) servis par un même fournisseur (**tableau 5.6**).

Tableau 5.6 Massification

(Volume) (Prix)	Fournisseur 1	Fournisseur 2	Fournisseur 3	Fournisseur 4	Fournisseur 5	TOTAL
Produit 1			20	40		60
Produit 2		100 6	60 6	30 7	20 7	210
Produit 3	10	30		20		60
Produit 4			10 5	100 3		110
Produit 5				50		50
TOTAL	10	130	90	240	20	

Supprimer le fournisseur 1 en transférant le produit 3 chez le fournisseur 2 ou 4

- Faire valoir le volume élevé réalisé chez ce fournisseur
- Créer 1 contrat global

- Beaucoup de fournisseurs pour 1 même produit : supprimer le fournisseur 5 en transférant chez le fournisseur 2 ou 3.
- Obtenir un meilleur prix du fournisseur 2.

Équilibrer le mix Volume-Prix du produit 4 entre les fournisseurs 3 et 4.

1 seul fournisseur pour le produit 5 : à surveiller

Standardiser

Objectif : faire des effets de volume **par produit (ou prestation)** acheté toujours dans le but d'obtenir des conditions de prix et de service plus avantageuses des fournisseurs tout en diminuant les coûts administratifs de passation de commande.

On va donc s'atteler à diminuer le nombre de références pour un même besoin, en :

- regroupant des produits similaires (homogénéiser par exemple le forfait de téléphonie mobile par catégorie de personnel) ;
- supprimant des références redondantes (passer de trois à une seule marque de téléphone portable).

Les risques en interne

- Attention, les freins humains à ces opérations achats sont gigantesques. En effet les utilisateurs les perçoivent comme des contraintes sans intérêt apparent pour eux. En outre elles concernent souvent des produits « sensibles » c'est-à-dire touchant personnellement les individus : téléphonie, fournitures, équipements individuels de protection, politique voyage, etc.
- Travailler en étroite collaboration avec les utilisateurs après avoir obtenu le soutien

Exemple

Soit une entreprise achetant régulièrement des sièges pour l'ensemble de ses établissements suivant les conditions indiquées ci-après :

Type de siège	Quantité	Prix unitaire (€)	Montant total (k€)
Fauteuil bois et cuir	100	1 000	100
Fauteuil bois et PVC	1 000	300	300
Chaise métal et PVC	5 000	200	1 000
TOTAL	6 100		1 400

La standardisation retenue a consisté en la suppression du produit « métal et PVC » remplacé par « bois et PVC ». Les achats ont ainsi pu améliorer des conditions tarifaires :

Type de siège	Quantité	Prix unitaire (€)	Montant total (k€)
Fauteuil bois et cuir	100	1 000	100
Fauteuil bois et PVC	6 000	200	1 200
TOTAL	6 100		1 300

En plus de l'économie de 100 k€, soit 7 % du montant total, les achats ont gagné :

- la suppression de la gestion d'une référence article ;
- la « reconnaissance » du personnel puisque le confort moyen des sièges s'est amélioré.

POUR CONCLURE

Cette étape préliminaire est essentielle à la conduite efficace de la démarche achats, d'un point de vue stratégique et opérationnel. En classant correctement son portefeuille, puis grâce aux analyses Pareto, l'acheteur dégage déjà quelques priorités et peut réaliser des actions élémentaires de rationalisation.

CHAPITRE 6

Étudier un marché amont

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Quelles sont les composantes d'un marché fournisseur ?
- Comment réaliser une étude de marché ?
- Où trouver de l'information fiable ?
- Quels sont les axes influençant un marché ?
- Comment connaître ce que représente l'entreprise face aux fournisseurs potentiels ?

L'anticipation étant une des vertus essentielles du stratège achats, aborder un marché requiert des savoir-faire clairement identifiés afin de ne rester ni trop superficiel – en se contentant de recenser très (trop) rapidement quelques fournisseurs –, ni trop pointilleux – en aspirant à une exhaustivité de l'information somme toute très académique.

Après avoir défini ce qui constitue un marché, nous identifierons les étapes qui permettent d'en étudier les différentes facettes avec le niveau de détail juste nécessaire.

TYPOLOGIE DES MARCHÉS

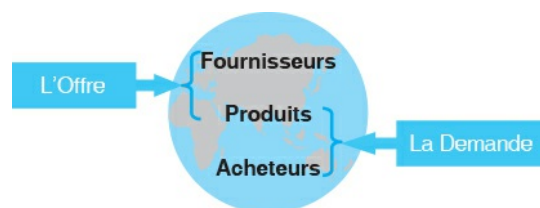
PRINCIPES CLÉS

- En considérant un marché comme étant bien plus qu'un ensemble de fournisseurs, les achats se dotent de leviers d'actions offrant de larges perspectives.
- La qualité de l'analyse de chaque marché achats dépend en grande partie de la pertinence des informations glanées proactivement ici ou là.

Définition d'un marché amont

Parler de marché « amont » et non pas uniquement de marché « fournisseur » donne une perspective plus large à l'étude. En effet, comme tout marché, celui concernant directement les acheteurs comporte de **l'offre** et de **la demande** (**figure 6.1**) pour une activité (produits ou prestations) et dans une région données.

Figure 6.1 L'offre et la demande



L'étude d'un marché amont consiste sur un périmètre donné à identifier et caractériser :

- l'offre ;
- la demande ;
- leur équilibre mutuel (interdépendance – influences relatives – poids relatif) ;
- ce qui interagit sur l'ensemble ;
- les projections temporelles (passé, présent, futur).

Les sources d'information

Commençons par l'identification de sources d'information relatives au sujet à traiter. Très souvent accessibles sur Internet, nous en donnons ci-après une typologie agrémentée de quelques exemples.

Il est intéressant de noter qu'avant de se lancer soi-même dans une étude proprement dite, il est judicieux de rechercher s'il n'en existe pas déjà une, ne serait-ce qu'auprès d'entreprises ou d'organismes ad hoc, dont certains sont cités ci-après.

Par ailleurs, la mise en place de veilles d'information aux achats représente une assistance indispensable à la fonction.

 [Chapitre 14](#)

Les études de marché – Études financières – Benchmark

De nombreuses banques, des assurances internationales, des cabinets d'étude spécialisés fournissent des chiffres clés gratuits issus d'études complètes payantes. Citons :

- Coface www.coface.fr
- Dun & Bradstreet www.dnb.com
- Xerfi www.xerfi.com

- Gartner www.gartner.com
- Benchmark Group www.ccmbenchmark.com/institut

Les réseaux

Les contacts personnels de l'acheteur, les groupes professionnels sur les réseaux sociaux et ceux situés au sein de son entreprise constituent son réseau le plus facilement accessible.

[Chapitre 14](#)

Les fournisseurs eux-mêmes sont susceptibles de communiquer énormément d'informations, même si elles sont forcément orientées.

Les salons professionnels :

- Bureaux Expo : salon des services généraux www.bureaux-expo.fr
- Midest : salon de la sous-traitance industrielle www.midest.com

Bonne pratique

Croiser l'information auprès d'au moins deux sources différentes.

Les associations, syndicats et clubs professionnels

- International federation of purchasing and supply management (IFPSM) www.ifpsm.org
- Association des acheteurs de France (CDAF) www.cdaf.fr
- International facilities management association www.ifma.org
- Services généraux : association des directeurs et responsables environnement de travail (Arseg) www.arseg.asso.fr
- Club informatique des grandes entreprises françaises (CIGREF) www.cigref.fr
- Professionnels de l'intérim, services et métiers de l'emploi (PRISME) www.prisme.eu
- Fédération SYNTEC (prestations intellectuelles) www.syntec.fr
- Fédération des industries mécaniques (FIM) www.fim.net
- Fédération de la plasturgie www.laplasturgie.fr

Les annuaires professionnels

Généraux ou spécialisés par domaine, voici les plus connus :

- Europages www.europages.com
- Kompass www.kompass.fr
- Thomas Register www.thomasnet.com
- Facilities (achats indirects) www.facilities.fr

La presse

Magazines professionnels :

- La Lettre des Achats www.lettredesachats.fr
- Décision achats www.decision-achats.fr
- Moniteur du commerce international (MOCI) www.lemoci.com

L'État – Les Administrations publiques

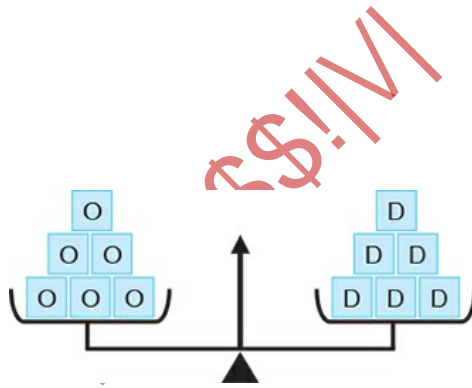
- Ministères de l'Économie et des finances www.economie.gouv.fr
- Médiation inter-entreprises www.relations-fournisseur-responsables.fr
- Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) www.insee.fr
- Textes législatifs www.legifrance.gouv.fr

Les types de marché

On s'attachera dans un premier temps à reconnaître globalement le type de marché auquel on a à faire.

Pour l'offre comme pour la demande, on distingue deux groupes principaux, les « concurrentiels » et les « très peu concurrentiels ».

Les concurrentiels



Acteurs nombreux et de toutes tailles permettant des transactions fluides et en toute liberté. En outre, leur stabilité offre une certaine sécurité.

- **Liberté** : pas de contraintes, pas de règles imposées (par exemple par l'État).
- **Fluidité** : passage d'un interlocuteur à l'autre très facile (produits substituables aisément car élaborés suivant des standards internationaux par exemple).
- **Atomicité** : homogénéité et diversité exemplaires procurant un très large choix d'interlocuteurs (Plus de 80 000 entreprises de nettoyage européennes, dont 12 000 en France, par exemple).
- **Stabilité** : les produits eux-mêmes et leur gestion tempèrent des à-coups éventuels (réserves sous forme de stocks importants, par exemple).

C'est le terrain privilégié des acheteurs débutants car ces environnements présentent peu de contraintes intrinsèques.

Les très peu concurrentiels

Sur ces périmètres l'acheteur voit ses marges de manœuvre s'affaiblir par la présence de contraintes extérieures. L'identification de la nature même de ces différents marchés possibles fournit déjà des clés de sortie de situations a priori gênantes.

Les monopoles



Un seul fournisseur existe sur un périmètre géographique donné et pour un produit ou une prestation donné.

Les sources de leur existence permettent d'en distinguer deux catégories :

- **les monopoles légaux**, dont l'existence découle d'une loi ou d'une mesure réglementaire (brevet). Ils sont maintenant de plus en plus rares. Exemples : transports urbains, eau courante ;
- **les monopoles de fait** (« naturels »), soit pour des raisons techniques (un seul fournisseur maîtrise le savoir-faire), économiques (coûts fixes importants liés à l'investissement nécessaire par exemple).

Monopole/Monosources/Monopsone

- Ne pas confondre **monopole** avec **monosource**, ce dernier étant un choix délibéré de l'entreprise consistant à n'avoir qu'un seul fournisseur pour un produit donné. C'est le cas pour limiter les coûts externes de développement.
- La situation où l'entreprise acheteuse est seule face à de nombreux vendeurs s'appelle **monopsone**. Ce cas inverse voit donc le rapport de force en faveur de l'acheteur, sauf s'il l'ignore !

Les oligopoles



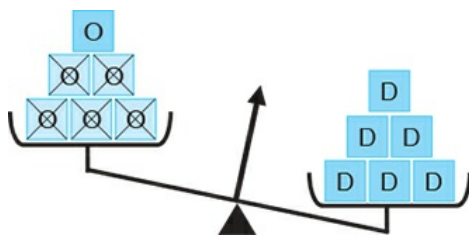
Légère variante des cas précédents où quelques fournisseurs seulement existent : citons le cas des systèmes d'exploitation entre Microsoft et Linux, des microprocesseurs entre AMD et Intel, la téléphonie mobile en France.

La différence notable par rapport aux monopoles provient des éventuels agissements des acteurs du marché, du fait de leur suprématie. Par exemple, trois opérateurs de téléphonie mobile pourraient être tentés de s'entendre sur les tarifs minimums applicables ! On parle en effet d'**ententes**, d'accords illicites, de cartels, c'est-à-dire de pratiques anticoncurrentielles.

Chapitre 4

Notons bien que les ententes (anticoncurrentielles) entre acheteurs sont également illicites (Code de commerce) !

Les marchés captifs



Bien que concurrentiels, le fournisseur une fois retenu par l'acheteur devient incontournable. Cette situation transactionnelle rend donc ce dernier dépendant.

Pour des raisons techniques ou technologiques, un fournisseur peut s'octroyer l'exclusivité d'intervention concernant le service après vente de maintenance, dépannage, fourniture de pièces de rechanges, de consommables, formation. C'est notamment le cas pour certains systèmes informatiques, équipements bureautiques, moyens industriels. L'entreprise acheteuse se retrouve ainsi en situation de monosource (voir ci-dessus).

CARACTÉRISER L'OFFRE ET LA DEMANDE

PRINCIPES CLÉS

L'approche globale précédente doit à présent être complétée par une étude quantitative et qualitative visant à détailler tous l'approche globales éléments interagissant au sein d'un marché.

Les produits du marché

- Quels sont les différentes activités ou produits concernés ?
- Quels sont les technologies, processus et savoir-faire induits par ces activités ?
- Quels volumes totaux ces produits représentent-ils ?
- Quelles sont les composantes principales de coût d'élaboration ?
- Comment ces produits sont-ils susceptibles d'évoluer (produits de substitution, service additionnel) ?

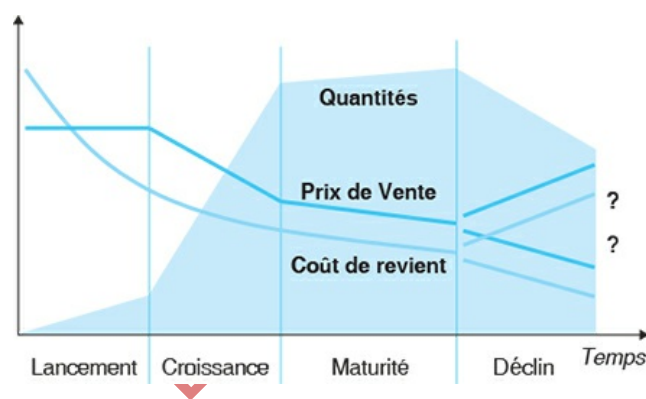
- Quels sont les standards, les normes qui ont été éventuellement développés pour ces produits ?
- Des brevets sont-ils déposés ?
- Existent-ils des référentiels Qualité ?
- À quelle étape du **cycle de vie** sont-ils parvenus ?

Le cycle de vie

Il s'agit d'une approche très « macroscopique ». L'« âge » d'un produit sur le marché crée des risques ou des opportunités pour l'acheteur. Celui-ci a donc tout intérêt à identifier le stade d'évolution atteint par le produit au moment prévu pour l'achat. C'est ce qu'on appelle le « cycle de vie ».

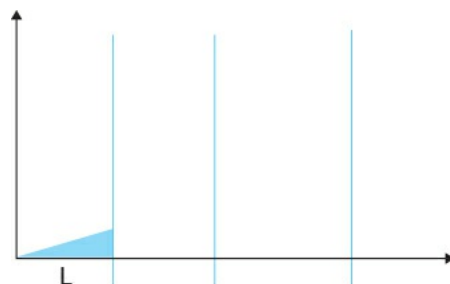
Quel que soit le produit considéré, les étapes se suivent pareillement ([figure 6.2](#)). La seule différence réside dans l'échelle de temps, c'est-à-dire la rapidité avec laquelle elles se succèdent.

Figure 6.2 Étapes du cycle de vie



Suivant la spécificité du produit considéré, le cycle de vie concerne soit un produit en particulier, soit le segment de marché auquel il appartient. Par exemple, concernant l'achat du tambour d'une machine à laver, on peut considérer le tambour, la machine, l'électroménager ou l'équipement des ménages.

Le lancement



Après avoir développé son produit, le fournisseur décide de le mettre sur le marché. Suivant le contexte, il a pu :

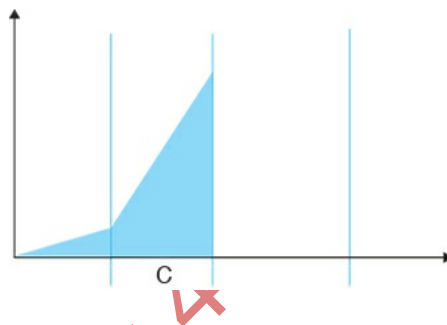
- développer seul ou avec un partenaire (confrère, client, sous-traitant) ;
- commercialiser auprès d'un seul client (du moins à ce stade).

En tout état de cause, le fournisseur, et donc ses premiers clients, se trouvent dans une situation à risque face à beaucoup d'incertitudes : avec au mieux des prévisions commerciales, ils doivent faire face au financement des investissements engagés (développement, publicité...), découvrent les premiers dysfonctionnements techniques ou technologiques de ce nouveau produit, commencent à prendre le risque d'être copiés (même avec une protection juridique). Ainsi le prix de vente bien que très élevé, reste quand même plafonné au niveau que le marché peut raisonnablement accepter.

↳ Chapitre 4

Cela dit, le fournisseur prend un avantage concurrentiel avec son innovation révélée au marché... à condition que le marché suive !

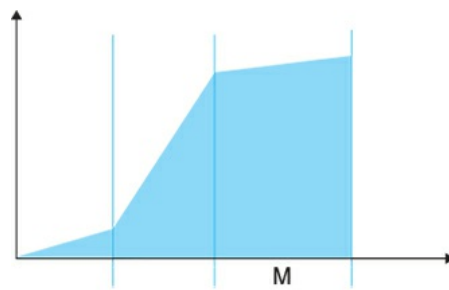
La croissance



Si le produit atteint cette étape, c'est qu'effectivement des clients de plus en plus nombreux commencent à lui faire confiance, voire même s'arrachent cette nouveauté. Cependant cela signifie aussi que des concurrents se positionnent, une fois que les barrières juridiques sont bien entendu tombées. Ses confrères attendaient le temps qu'il faut pour qu'il « essuie les plâtres » ! La guerre des prix commence donc afin de prendre des parts de marché, pour le plus grand bonheur des acheteurs. Après les investissements en recherche et développement, apparaissent ceux liés au développement des moyens d'assurer la forte augmentation des volumes à servir.

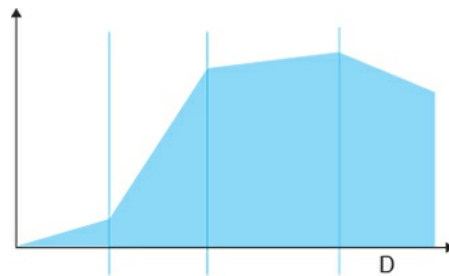
La maturité

Après la tempête, le calme. La zone à risque s'éloigne, en même temps que celle des opportunités de gains substantiels sur les prix. Par ailleurs, les fournisseurs non pérennes techniquement ou économiquement ont disparu. L'heure est à la mise en place de relations plus longues. En particulier, l'acheteur fidèle faisant approvisionner ce produit depuis plus longtemps que les autres, pourra faire valoir cette fidélité auprès du vendeur (voir plus loin « Quantifier un effet de volume »).



Le déclin

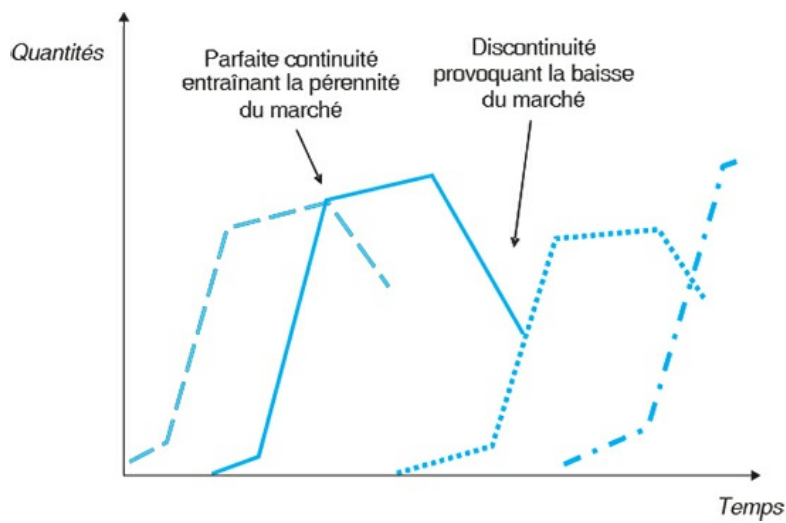
Tout comme la première, cette ultime étape présente des risques. En effet, la rentabilité n'étant plus assurée par ce produit, les quelques fournisseurs servant encore le produit, le délaissement de toute façon au profit d'innovations. De nouveaux acteurs peuvent cependant apparaître, leur cœur de métier se situant dans la reprise d'anciennes technologies, moyens de production, ou plus généralement de savoir-faire. Pour les composants électroniques par exemple, des fabricants souvent lointains reprennent les licences de technologies qui deviennent obsolètes sur les marchés « avancés ».



Et après ?

Si l'offre et la demande disparaissent simultanément, le problème aussi... Sinon, le terme même de « cycle de vie » inclut la réponse. Un produit, une technologie remplace celle qui disparaît et réciproquement d'ailleurs. De cette considération, on identifie à nouveau des risques et des opportunités. L'absence de produits de remplacement malgré le maintien de la demande provoque l'exacerbation des risques de la phase précédente. La découverte de substituts en développement ramène les acteurs acheteurs et vendeurs aux prémices d'un nouveau cycle de vie ([figure 6.3](#)).

Figure 6.3 Cycles de vie consécutifs



En résumé

La synthèse des quatre différents cas de figure permet de caractériser les **risques** notamment en terme de prix ([tableau 6.1](#)) au moment de l'achat.

Tableau 6.1

Les fournisseurs

- Combien sont-ils ?
- Sur quelles activités se positionnent-ils ?
- Quelles sont les activités stratégiques pour eux ?
- Quelle est la typologie de leurs clients cibles ?
- Zones géographiques d'implantations des différents sites (pays émergents ou pas) ?
- Quelles sont leurs tailles (CA, effectifs, parts de marché) ?
- Structures juridiques et appartenance à un groupe ?
- Existe-t-il des leaders ?
- Comment se situe globalement leur santé financière en lien avec le cycle de vie (ci-dessus) ?
- Cette situation est-elle en évolution (tendance à la concentration ou bien arrivée de nouveaux entrants) ?
- Quelles sont les conditions relatives de ces évolutions (niveau de compétition) ?

La filière économique

L'acheteur s'attache ici à comprendre les interactions économiques notoires aux différentes étapes de la chaîne de valeur qui peut s'étendre depuis la production de la matière première jusqu'au consommateur final.

- Quels sont les fournisseurs et activités en amont (finance, recherche, développement, production, commercialisation) ?

- Quelles relations et niveaux de dépendances (économiques, juridiques) avec les fournisseurs de « rang 1 », c'est-à-dire les précédents ?
- Mêmes questions que pour les fournisseurs de rang 1.

Les « concurrents » à l'achat

On parle ici des **autres acheteurs du marché** et dont les entreprises ne sont pas forcément concurrentes.

- Qui sont les autres clients des fournisseurs ?
- Œuvrent-ils dans le même secteur économique ; sont-ils des concurrents ?
- Cette situation est-elle en évolution (tendance à la concentration ou bien arrivée de nouveaux entrants) ?
- Quelles sont les conditions relatives de ces évolutions (niveau de compétition) ?
- Leur demande présente-t-elle une saisonnalité (« peak season » et « low season ») ?
- Quelle est la taille de ces entreprises ?
- Quelle est leur consommation globale pour les différents produits concernés ?
- Existe-t-il des leaders (susceptibles de « passer » en priorité en cas de pénurie de l'offre) ?
- Lesquels rentrent dans la cible marketing des fournisseurs ?

La position de l'acheteur

Il s'agit d'évaluer le **niveau d'attractivité** que représente l'entreprise acheteuse face aux fournisseurs et en comparaison aux acheteurs concurrents. L'acheteur recherche donc ce qui dans son entreprise peut motiver les fournisseurs à travailler avec lui. À cet égard, on est proche de la notion « d'intérêt » qui aidera énormément l'acheteur à préparer ses futures négociations.

Chapitre 12

Outre le « poids économique » sur le marché, ce sont bien 6 autres dimensions que les acheteurs professionnels évaluent.

L'attractivité financière ou « puissance d'achat »

La puissance d'achats globale

C'est le volume de dépenses potentielles de l'acheteur comparé au marché fournisseur :

$$\text{Puissance d'achat globale} = \frac{\text{Montant des achats}}{\text{Offre totale du marché}}$$

Ce pourcentage s'évalue sur un périmètre restreint que représente une famille d'achats par exemple. Le calculer sur l'ensemble des achats de l'entreprise n'aurait aucun intérêt.

Si l'offre totale du marché est difficile à connaître directement, on peut l'estimer simplement à partir du chiffre d'affaires (CA) des fournisseurs les plus importants. Par exemple, si cinq

fournisseurs représentent 80 % du marché :

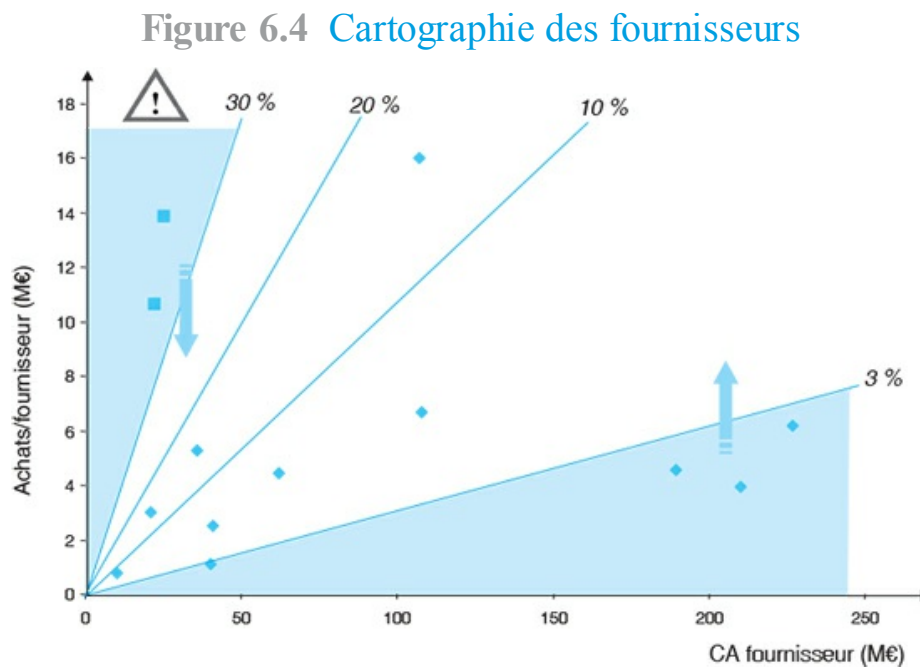
$$\text{Offre totale du marché} = \frac{\text{Somme du CA des 5 fournisseurs}}{80 \%}$$

La puissance d'achats spécifique à un fournisseur

L'acheteur recherche ici ce qu'il « pèse » spécifiquement chez un fournisseur en particulier :

$$\text{Puissance d'achat chez un fournisseur} = \frac{\text{Montant annuel acheté chez le fournisseur}}{\text{CA du fournisseur}}$$

À partir des chiffres caractérisant chacun des fournisseurs qui livrent déjà ou qui sont pressentis, l'acheteur établit une cartographie intéressante ([figure 6.4](#)).



En effet :

- au-dessus de 30 %, la dépendance du fournisseur s'avère risquée ;
- en dessous de 3 %, le montant d'achats est peu attractif pour le fournisseur.

[Chapitre 4](#)

L'attractivité stratégique

- Éthique de l'entreprise et de son service achats (achats responsables)

[Chapitre 1](#)

- Organisation en mode projet
- Travail basé sur le progrès mutuel
- Croissance forte de l'entreprise
- Systèmes d'Information facilitant les échanges (e-procurement, EDI, dématérialisation des documents...).

L'attractivité commerciale

- Leadership de l'entreprise sur son marché
- Cible commerciale pour le fournisseur
- Bonne connaissance du marché
- Collaboration
- Notoriété, image, référence
- ...

L'attractivité technique

- Innovation, co-développement
- Moyens de recherche et développement spécifiques
- Essais grandeur nature
- ...

L'attractivité logistique

- Plannings prévisionnels
- Gestion de la relation fournisseur
- ...

L'attractivité juridique

- Contrats-cadres
- Engagements long terme
- Sécurité de paiement
- ...

L'attractivité qualité

- Référentiels reconnus
- Audits chez les fournisseurs
- Traçabilité
- ...

L'environnement du marché

On étudie ici les « forces » extérieures aux fournisseurs et aux acheteurs pouvant agir sur eux ([tableau 6.2](#)).

Tableau 6.2 Exemple d'influences

Axes d'influences	Description
Réglementaire	Normes, standards, législations (barrières douanières...)
Politique	Stabilité par pays ou zone géographique
Social	Climat social au sein des entreprises du domaine
Médiatique	Relais de l'opinion publique
Écologique	Climat, préservation de l'environnement
...	...

Ces forces comportent un pouvoir limitant ou au contraire facilitant pour les acteurs du marché. Les identifier permet de caractériser les contraintes ou au contraire les facilités qui en émanent. Certains choix stratégiques peuvent ainsi se voir transformés.

Synthèse

La présentation

Toutes les informations obtenues servent à caractériser le marché considéré. Elles correspondent à une classification en dix rubriques clés ([figure 6.5](#)) inspirées des « forces de Porter »^[1].

Figure 6.5 Les dix points clés d'un marché



Un style de présentation très synthétique et systématique ([figure 6.6](#)) facilitera la capitalisation et l'échange d'informations au sein du service achats.

Figure 6.6 Présentation synthétique d'un marché

Famille achats : _____

- Description du marché : _____
- Taille du marché (M€) : _____
- Tendance du marché : _____
- Contexte légal : _____
- Nombre global d'acteurs identifiés sur le marché : _____

Principaux acteurs :

Fournisseurs	Activité(s)	CA	%	Acheteurs concourants	Activité(s)	CA	%

Préparer les choix stratégiques : le SWOT

Cet outil, créé par Albert Humphrey au cours des années 1970, tire son nom des initiales des quatre composantes : Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces). Il permet notamment de visualiser globalement la situation de l'entreprise acheteuse sur un marché amont ([figure 6.7](#)).

Cette présentation se révèle d'une grande aide à l'acheteur qui souhaite alimenter sa réflexion de marketing stratégique.

Chapitre 1

Le but étant d'identifier les facteurs clés susceptibles de favoriser la déclinaison des objectifs stratégiques des achats ([tableau 6.3](#)).

Figure 6.7 Principe de la matrice SWOT^[2]

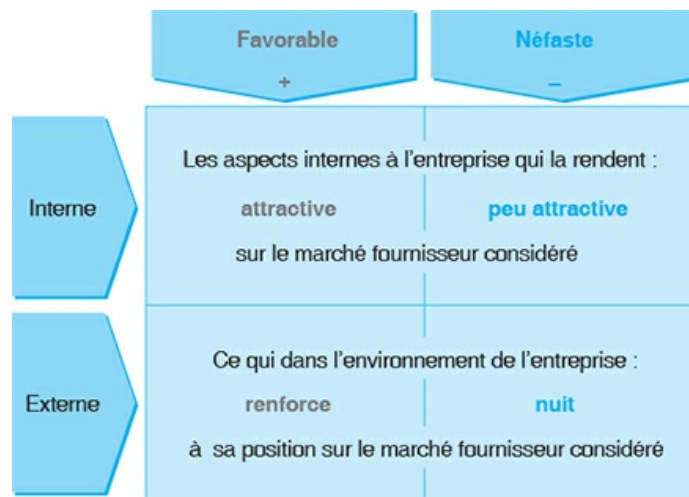


Tableau 6.3 Exemple de matrice SWOT

Forces	Faiblesses
<p>Notre avance technologique. La progression des volumes d'achats (tirés par les ventes). Nos implantations géographiques proches des fournisseurs principaux.</p>	<p>Notre taille. Manque de notoriété qui ne fait pas de nous « une référence » valorisable. Pas suffisamment de brevets déposés.</p>
Opportunités	Menaces
<p>Nouvelle réglementation incitant l'usage de notre technologie. Les prestataires présents sur d'autres domaines peuvent se former facilement aux services associés à notre technologie.</p>	<p>Un grand groupe vient d'intégrer verticalement* deux de nos fournisseurs actuels. Pénurie de matières premières.</p>

POUR CONCLURE

Analyser toutes les composantes et caractéristiques d'un marché amont constitue une des étapes clés permettant aux achats de mettre en place leurs stratégies par famille et par fournisseur.

^[1] Voir La Boîte à outils de l'acheteur, 2^e édition, S. Canonne & P. Petit, Dunod, 2013.

^[2] Voir La Boîte à outils de l'acheteur, 2^e édition, S. Canonne & P. Petit, Dunod, 2013.

By 4\$\$!VI

CHAPITRE 7

Identifier les bons fournisseurs

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Comment rechercher de nouveaux fournisseurs ?
- Quelles sont les techniques de comparaison ?
- Comment identifier tous les critères importants ?
- Combien de fournisseurs faut-il solliciter ?
- En quoi consiste le e-sourcing ?
- Qu'est-ce qu'un RFI, une short list, un panel fournisseurs ?

LE PRINCIPE DE L'ENTONNOIR

PRINCIPES CLÉS

À quoi sert un service achats si ce n'est à trouver LE fournisseur qui correspond à un besoin donné ? La logique (simpliste) serait d'attendre qu'un besoin soit exprimé correctement pour ensuite lancer les acheteurs à la recherche du prestataire qui fournira le bon produit dans les conditions espérées. Et de recommencer à la prochaine sollicitation...

L'expérience montre qu'en sollicitant ses fournisseurs uniquement au coup par coup, trois écueils majeurs surviennent :

- les acheteurs répondent difficilement à l'heure ;
- les acheteurs proposent difficilement le bon produit ;
- l'entreprise acheteuse sollicite toujours le(s) même(s) fournisseur(s).

Pourtant, beaucoup de temps et d'énergie seront dépensés à chaque fois. Alors comment faire ?

Que ce soit pour répondre à des besoins répétitifs ou pas, les professionnels procèdent par anticipation et capitalisation :

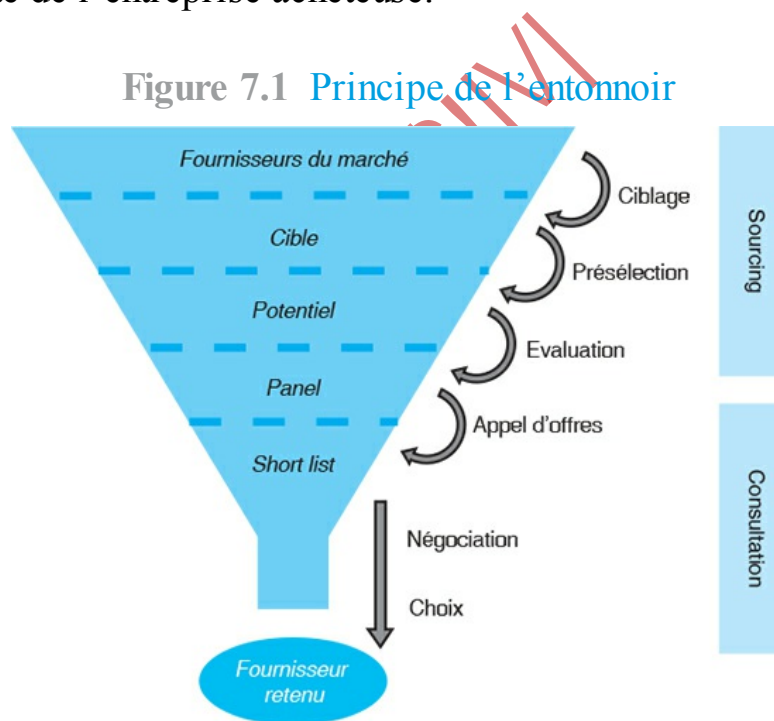
- en entamant les recherches bien plus tôt ;
- en profitant des informations obtenues antérieurement.

Ce qui nécessite une organisation structurée et robuste utilisant le **principe de l'entonnoir** ([figure 7.1](#)). L'acheteur, ainsi que toutes les autres personnes impliquées dans la recherche du « bon fournisseur », concentreront leurs efforts sur un nombre de plus en plus limité et pertinent de fournisseurs.

La partie aval de ce processus aboutissant au choix final du couple (fournisseur, solution) correspond à la mise en œuvre d'un appel d'offres.

[Chapitre 9](#)

Étudions donc maintenant la partie amont, la manière d'identifier les nouveaux fournisseurs « capables », c'est-à-dire susceptibles de répondre à un besoin (produit) dans des conditions correspondant au contexte de l'entreprise acheteuse.



En résumé

L'acheteur doit s'assurer de la capacité de ses fournisseurs à répondre au besoin émanant du client interne :

- en choisissant rigoureusement tout nouveau fournisseur (principe de l'entonnoir) ;
- en évaluant régulièrement la performance des fournisseurs déjà en place.

LE CIBLAGE

L'acheteur effectue un tout premier tri très rapide à l'aide de quelques critères objectifs simples :

- activité(s) : fabricant, distributeur... ;
- domaine(s) : secteur(s) d'activité ;
- taille (CA, effectif) ;
- proximité géographique ;
- contraintes spécifiques rédhibitoires (normes, règlements, certifications...).

En écartant les fournisseurs objectivement hors de la cible, on limite instantanément la liste de ceux à contacter par la suite. Dans le cas d'une situation monopolistique ou oligopolistique, la tâche est d'emblée plus simple !

 [Chapitre 6](#)

Remarque

- Pour rester efficient, le ciblage ne doit occasionner aucun contact avec les fournisseurs.
- L'acheteur peut aussi le déléguer très facilement.

LA PRÉSÉLECTION


PRINCIPES CLÉS

- Parmi les fournisseurs-cibles, il y a lieu de ne retenir que ceux répondant à des exigences plus précises, correspondant à des critères davantage discriminants : potentiel d'innovation du fournisseur ou sa santé financière, par exemple.
- Contrairement au ciblage, la quasi-totalité des informations ne pourra être obtenue qu'en interrogeant les fournisseurs sur la base d'un questionnaire ad hoc.
- Pour faciliter l'analyse, les critères à utiliser doivent être les plus objectifs possible.

Choisir critères et indicateurs

Pour tendre vers le plus d'objectivité possible, le principe consiste à associer un ou plusieurs **indicateurs** à chaque critère. Un même indicateur peut bien sûr servir plusieurs critères ([tableau 7.1](#)) ; l'important est qu'il soit facilement quantifiable et vérifiable.

Tableau 7.4 Exemples de critères/indicateurs

Critères	Indicateurs
Taille	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de sites. • CA par site. • Effectif par site.
Activité	<ul style="list-style-type: none"> • Catalogue. • Produits, prestations + volumes correspondants. • Services complémentaires.
Santé financière	<ul style="list-style-type: none"> • Ratios financiers à partir des bilans et comptes de résultat. <p style="text-align: right;"> Chapitre 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Structure juridique et capitalistique.
Stabilité sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Rotation (<i>turnover</i>) des effectifs. • Politique ressources humaines.
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Organigramme. • Pyramide des âges. • Filiales. • Achats et sous-traitance.
Expérience	<ul style="list-style-type: none"> • Références produits-clients + volumes correspondants. • Marques. • Agrément, certificats, référentiels professionnels ou qualité + date.
Qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Agrément, certificats, normes, référentiels professionnels ou qualité (ISO, EN, AS, TS, IFS, BRC, OHSAS...) + date. • Manuel qualité. • Procédures. • Outils utilisés (AMDEC, Ishikawa...). • Gestion électronique de documents. • RSE (ISO 26000...), Achats responsables (ISO 20400).
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Service Recherche et Développement, bureau d'étude. • Laboratoire de test, d'essai. • Brevets, licences, marques déposées annuellement. • Budget, investissements. • Effectifs. • Qualification du personnel + âge. • Niveau de formation du personnel. • Formation continue. • Matériel (CAO...), technologies, méthodologies utilisés + volume. • Programmes de recherche internationaux. • Veille d'information.

Critères	Indicateurs
Capacité	<ul style="list-style-type: none"> • Effectif de productifs par domaine. • Superficie. • Parc machines par typologie + âge. • Volumes annuels produits. • Volumes de stockage + localisation. • Sous-traitance (type + volumes).
Relationnel Réactivité Service	<ul style="list-style-type: none"> • Éloignement géographique. • Pays, cultures. • Langues maîtrisées. • Systèmes d'information, de télécommunication, extranet, EDI. • Réseaux commerciaux, de distribution, de représentation. • Filiales. • Centre d'appel + localisation. • Service après-vente, de maintenance. • Temps de réponse. • Délais de livraison. • Travail en mode projet.

Le recours aux « 7 dimensions » permet d'enrichir la détermination de critères ([tableau 7.2](#)).

Tableau 7.2 Critères en « 7 dimensions »

Dimensions	Information fournisseur requise
Stratégique	Dépendance financière.
Économique	CA. Santé financière.
Commerciale	Marché(s) : activité(s), clients, zones géographiques (international).
Technique	Savoir-faire (produits – prestations) : <ul style="list-style-type: none"> • développement, conception (innovation) ; • production, fabrication (partage de responsabilités) ; • sous-traitance (façonner) ; • pilotage (de projet) ; • distributeur.
Qualité	Référentiel(s). Certification(s).

Dimensions	Information fournisseur requise
Logistique	Capacité/activité. Délai.
Juridique	Profil de l'entreprise : propriétaires (actionnaires...), effectif, filiales.

Le but n'est pas de classer les critères dans des cases, mais bien de décupler la pertinence des critères et indicateurs en utilisant une technique simple !

Remarque

Pour rester efficace, la présélection doit nécessiter excessivement peu d'interventions directes de la part de l'acheteur (courrier type, e-mail, site web dédié).

Le questionnaire de présélection

Ce document constitue le moyen indispensable pour commencer de vérifier « l'aptitude » d'un fournisseur à satisfaire les besoins globaux d'une entreprise donneur d'ordre.

Par ailleurs, on demande aux fournisseurs de joindre au questionnaire des documents complémentaires comme par exemple le bilan, le compte de résultat, les certificats d'accréditation...

[Chapitre 3](#)

Comprenant en moyenne cinq pages, trois possibilités s'offrent à l'acheteur pour gérer le traitement de ce document. Envisageons-les successivement en terminant par la plus légère à mettre en œuvre.

Par courrier

Envoyé par courrier électronique, c'est le moyen utilisé le plus classiquement aux achats. Le

format électronique permet de passer d'un questionnaire unique standard à un format adaptable très rapidement aux spécificités de chaque type d'achat : famille, projet, zone géographique... (figure 7.2).

Figure 7.2 Extrait d'un questionnaire de présélection

RADIEN SOCIAL
STATUT JURIDIQUE: Société anonyme
En-tous intégré à un groupe OUI NON
Si OUI lequel ?

1. IDENTIFICATION DES ACTIVITES

1.1 Les activités
Principaux secteurs d'activités au cours des trois dernières années (indiquer le secteur principal et à l'appeler le chiffre d'affaires par secteur et à l'appeler) :
• Distribution 25%
• Maintenance 20%
• Télécommunications et informatique 20%
• Autre 35%

Nature des activités

Activité	Votre entreprise vend-elle ces produits pour effectuer le produit principal ou service principal ?		Sous-traitance ou sous-traitance de cette activité ?		Est-ce que l'activité est soustraite de la production de base ?
	OUI	NON	OUI	NON	
Mercatique	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Conception études	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Approvisionnement Achats	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Contrôle des produits et services achetés	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Méthodes	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Production	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Contrôle et essais en cours de production	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Contrôle et essais en fin de production	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Expédition, livraison	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Transport	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Montage Installation	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Mise en route	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Après-vente / Maintenance	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

2.2 Moyens de production

L'entreprise est-elle propriétaire :
• du sol OUI NON
• des bâtiments OUI NON

Surface occupée par l'entreprise faisant l'objet de l'interview

- totale 3000 m²
- couverte 3000 m²
- ouverte 1000 m²
- vide 0 m²
- inutilisée 2000 m²

Y a-t-il des possibilités d'extension ?
Existence d'un accordement à son objet fournisseur OUI NON
Existence d'un accordement à proximité (autres inconnus) OUI NON

PROFITUS
Le produit est-il répertorié dans un catalogue ? OUI
Depuis combien d'années le produit constitue-t-il une part importante de la production ?
Quelle est la durée de la disponibilité des pièces de rechange ?
Une compagnie d'assurance couvre-t-elle la responsabilité ?
Liste des fournisseurs, types et origine des matières premières

Sur le site web de l'entreprise

Le service achats donne accès à son questionnaire sur Internet (portail fournisseurs) soit complet (plusieurs pages), soit simplifié, c'est-à-dire correspondant en fait au « ciblage » (figure 7.3).

La renommée de l'entreprise donneuse d'ordre rend alors permanente l'étape de présélection du processus achats, les fournisseurs pouvant spontanément remplir le questionnaire.

Chapitre 1

L'acheteur découvre ainsi régulièrement de nouvelles sources d'approvisionnement potentielles préqualifiées. Mise à part l'élaboration du questionnaire par domaine d'achats, il réservera ainsi toute son énergie pour les phases suivantes du processus d'achat.

Figure 7.3 Questionnaire de ciblage sur Internet

Questionnaire Fournisseur

Nous vous donnons l'opportunité de devenir un de nos fournisseurs.
Complétez le formulaire ci-dessous qui sera transmis à l'acheteur concerné.
Pour connaître notre processus de sélection d'un fournisseur, [cliquez ici](#)

*Champs obligatoires

1- Identification			
Société*	<input type="text"/>		
Site Internet	<input type="text" value="http://"/>	Pays*	<input type="text"/>
Adresse*	<input type="text"/>		
Ville*	<input type="text"/>	Code postal*	<input type="text"/>
Téléphone*	<input type="text"/>	Fax*	<input type="text"/>
Prénom*	<input type="text"/>	Nom*	<input type="text"/>
Fonction*	<input type="text"/>	E-mail*	<input type="text"/>

2- Informations générales			
Chiffre d'affaires (années n-1 / n-2 / n-3)*	<input type="text"/> k€	<input type="text"/> k€	<input type="text"/> k€
Nombre de salariés*	<input type="text"/>		
3 principaux clients et part dans votre chiffre d'affaires total :			
Client n°1*	<input type="text"/>	Pays*	<input type="text"/>
		Part / CA*	<input type="text"/> %
Client n°2	<input type="text"/>	Pays	<input type="text"/>
		Part / CA	<input type="text"/> %
Client n°3	<input type="text"/>	Pays	<input type="text"/>
		Part / CA	<input type="text"/> %
Part de votre CA dans notre secteur*	<input type="text"/> %		

3- Qualité			
Norme ISO 9001	<input type="text"/>	Autre 1	<input type="text"/>
Norme ISO 14001	<input type="text"/>	Autre 2	<input type="text"/>

4- Motivation	
Famille achats qui vous intéresse*	<input type="text"/>
Expliquez brièvement pourquoi vous souhaitez devenir un de nos fournisseurs*	
<input type="text"/>	
<input type="button" value="Annuler"/> <input type="button" value="Valider"/>	

Le e-sourcing

- Il comprend une ou plusieurs des étapes du processus achats situées entre la présélection et la négociation (« enchère en ligne ») incluses.

Chapitre 1

- Il couvre donc un champ un peu plus étendu que le sourcing tout court puisqu'il peut aller davantage en aval.
- Les systèmes mis en œuvre utilisent les technologies de l'information et de la communication gérées soit en interne soit par l'intermédiaire d'un prestataire spécialisé.

Le principe d'analyse

Utiliser des indicateurs quantifiés en définissant pour chacun d'eux une valeur acceptable :

- oui/non ;
- une limite inférieure/supérieure.

Les grilles multicritères

1 La grille simplifiée

Chaque critère est noté sur quatre niveaux : --, -, +, ++. La somme sur chaque colonne indique directement les fournisseurs présélectionnés. Dans l'exemple ci-après ([tableau 7.3](#)), 4 fournisseurs ont été retenus car leur note globale est supérieure à 0 et parce qu'ils n'ont pas de note éliminatoire.

Tableau 7.3 Exemple de grille de présélection simplifiée

Critères	Indicateurs	Fournisseurs						
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Proximité	< 200 km	+	+	++	-	+	-	+
Taille	Chiffre d'affaire	-	++	++	+	-	++	++
Expérience	Références clients	-	+	-	+	++	+	++

Critères	Indicateurs	Fournisseurs						
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Capacité produit	> 700 pièces/jour	-	+	++	-	++	+	+
Qualité*	Nombre d'accréditations	-	-	+	--	++	-	+
Santé financière*	Résultat opérationnel	+	+	++	++	+	--	++
Communication	Extranet client	-	-	-	+	+	-	-
Total		-3	4	7	1	8	-1	8

* Critère éliminatoire dans l'exemple.

L'extrême simplicité de notation permet un tri rapide des fournisseurs pressentis. Pour des domaines plus complexes et quand on dispose de davantage de temps, l'acheteur utilise directement ou complète son analyse à l'aide de la grille plus élaborée présentée ci-après.

2 La grille pondérée

Ce mode d'analyse plus précis que le précédent nécessite de déterminer en premier lieu :

- une échelle de notation plus objective de chacun des critères (de 0 à 10 par exemple).
- l'importance relative de ceux-ci (pondération en pourcentage par exemple).

Reprenons le cas précédent pour illustrer la méthode ([tableau 7.4](#)).

Tableau 7.4 Référentiel de notation

Critères	Indicateur	Notation	Pondération	Notes finales
Proximité	Distance	< 200 km : 10	5 %	0,5
		200 à 1 000 km : 5		0,25
		> 1 000 km : 0		0
Taille	CA	10 à 100 M€ : 10	10 %	1
		Sinon : 0		0

Critères	Indicateur	Notation	Pondération	Notes finales
Expérience	Références clients	> 4 : 10	25 %	2,5
		1 à 4 : 5		1,25
		0 : 0		0
Capacité	Pièces/jour	> 700 pièces/jour : 10	20 %	2
		Sinon : 0		0
Qualité	Accréditations ISO9001	ISO9001 et + : 10	5 %	0,5
		ISO9001 : 5		0,25
		Non : 0		0
Risque financier	EBIT/CA*	7 % et + : 10	30 %	3
		0 % et 7 % : 5		1,5
		< 0 : 0		0
Communication	Extranet dédié	Oui : 10	5 %	0,5
		Non : 0		0

Chapitre 3

À partir des réponses indiquées sur les questionnaires ([figure 7.2](#)), la notation et l'analyse découlent alors automatiquement ([tableaux 7.5 et 7.6](#))

Tableau 7.5 Réponses fournisseurs

Critères	Fournisseurs						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Proximité	450 km	200 km	60 km	1 000 km	600 km	6 000 km	850 km
Taille	7 M€	78 M€	65 M€	100 M€	178 M€	12 M€	82 M€
Expérience	0 réf	2 réf	2 réf	4 réf	8 réf	2 réf	5 réf
Capacité	700 p/j	750 p/j	900 p/j	600 p/j	1 500 p/j	750 p/j	850 p/j
Qualité	ISO	ISO	ISO+1	Non	ISO+4	ISO	ISO+1
Risque financier	1 %	4 %	7 %	8 %	2 %	- 1,5 %	8 %
Communication	Non	Non	Non	Oui	Oui	Non	Non

Tableau 7.6 Notation des fournisseurs

* Éliminatoire

Notons que dans cet exemple :

- le minimum pour être présélectionné a été arbitrairement fixé à 5.
- une réponse non satisfaisante aux critères « qualité » ou « risque financier » est éliminatoire

(cas des fournisseurs 4 et 6, ce premier ayant pourtant une note globale satisfaisante).

Les bonnes pratiques de ciblage-présélection sont les suivantes :

- impliquer les donneurs d'ordre internes (prescripteurs) et autres experts (qualité, finance notamment) très tôt afin d'identifier et quantifier les critères ;
- rester simple et global le plus longtemps possible :
 - trois ou quatre critères en ciblage,
 - une dizaine pour la présélection ;
- associer à chaque critère des indicateurs facilement quantifiables ;
- rassembler critères-indicateurs dans un questionnaire de présélection et une grille de dépouillement standard ;
- adapter ces documents (ajout ou modification de quelques critères) aux domaines d'achats (familles ou projet) ;
- faire remplir le questionnaire par les fournisseurs ciblés le plus automatiquement possible (format électronique via e-mails ou le site Internet dédié aux fournisseurs).

L'ÉVALUATION

PRINCIPES CLÉS

Suivant le secteur d'activité de l'entreprise acheteuse, « accréditation », « homologation », « qualification », « agrément », « référencement », « intégration au panel »... sont autant de termes pour désigner le sésame ouvrant la voie de nouveaux échanges commerciaux avec un fournisseur.

La vérification

Chaque fournisseur présélectionné est maintenant éligible à toute consultation puisqu'il répond a priori positivement aux exigences globales de l'entreprise acheteuse. Il pourra ainsi être sollicité par l'acheteur pour réaliser des offres précises de produits ou prestations.

[Chapitre 9](#)

Cependant, dans certains cas, la présélection définitive ne pourra être prononcée qu'après un examen plus formel. En effet, les questionnaires précédents étant déclaratifs, certaines précisions et vérifications peuvent s'imposer. Par exemple, le fournisseur a certes fourni une attestation officielle de conformité aux exigences de la norme ISO 9001, mais le service qualité de l'acheteur devra constater sur le terrain l'application de celles-ci dans le cadre des futures relations possibles avec le fournisseur. Autre exemple, l'acheteur souhaitera « sentir » sur place la stabilité sociale et la mobilisation réelle des équipes sur un nouveau projet.

Deux critères principaux vont guider la décision d'organiser une visite chez un fournisseur :

- les aspects subjectifs ou imprécis des réponses au questionnaire, malgré toutes les

- précautions prises ;
- le formalisme imposé par les procédures qualité ou réglementaires.

Cette visite constitue la première des deux étapes clés de l'homologation d'un fournisseur :

- aptitude de son organisation en global => consultations possibles ;
- aptitude du produit ou à la prestation proposée => livraisons ou prestations possibles.

Le panel fournisseurs

Pour les achats récurrents, l'ensemble des fournisseurs jugés formellement « aptes » à être régulièrement consultés constitue « le panel fournisseur ». En fait il y a plusieurs panels : autant que de famille d'achats, correspondant donc à un même domaine de produits ou prestations. De manière imagée, on parle aussi de « vivier », pour signifier que ces fournisseurs pleinement capables de répondre promptement et avec pertinence aux sollicitations de l'acheteur sont « en bonne santé » car celui-ci :

- « alimente » régulièrement chacun d'eux en nouvelles consultations et maintient un volant d'affaire suffisamment stimulant ;
- maintient une saine émulation par un renouvellement régulier ;
- vérifie souvent leurs performances et les en informe.

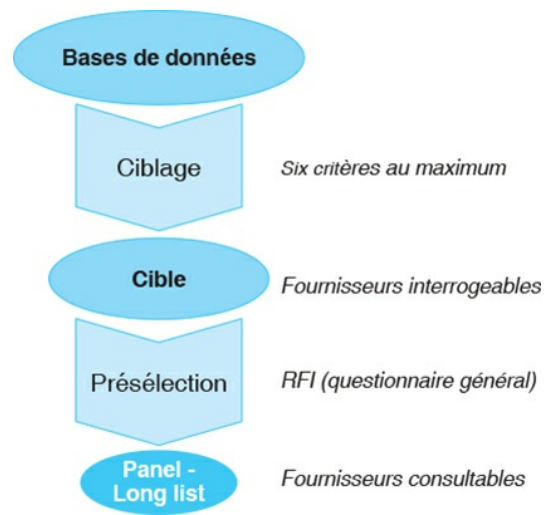
[Chapitre 13](#)

Cette proactivité de la part de l'acheteur constitue un des aspects de la **gestion de la relation fournisseurs** où il se positionne comme animateur principal du réseau d'intervenants extérieurs.

En synthèse

- La démarche ([figure 7.4](#)) n'a d'autre finalité que d'évaluer au plus tôt le **risque fournisseur**.
- Cette anticipation permet :
 - soit d'écarter très vite certains fournisseurs ;
 - soit de dégager des points d'amélioration pour d'autres ;
- et ainsi d'élaborer des axes supplémentaires de négociation autres que ceux liés directement au produit ou à la prestation.
- En outre, l'acheteur professionnel justifie les moyens ainsi déployés par une recherche d'efficience.

Figure 7.4 [La démarche](#)



POUR CONCLURE

Le principe de l'entonnoir illustre parfaitement une qualité fondamentale de l'acheteur : la paresse ! Dans un langage « entrepreneurialement » correct, on parlera de ses qualités d'anticipation au service de l'efficacité...

By 4\$\$!M

CHAPITRE 8

Maîtriser l'expression d'un besoin

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Quel impact économique l'expression d'un besoin peut-elle avoir ?
- L'acheteur doit-il rédiger le cahier des charges ?
- Y a-t-il un formalisme particulier à respecter pour sa rédaction ?
- Un cahier des charges doit-il rester suffisamment vague ?
- Quelle différence y a-t-il entre analyse de la valeur et analyse de coût ?
- La conception à coût objectif consiste-t-elle à révéler son budget au fournisseur ?

L'ENJEU

PRINCIPES CLÉS

- Cette étape constitue le point de départ du travail très opérationnel consistant au final à satisfaire un client interne.
- Elle marque le début de la relation tangible envisagée avec des fournisseurs. C'est dire que l'acheteur se voit impliqué très officiellement à la fois en interne et en externe. Néanmoins, c'est bien le résultat qui compte.
- Les conséquences économiques et plus globalement l'impact sur le déroulement de tout l'acte d'achats transparaîtront tôt ou tard.

L'enjeu économique dépasse la simple notion de « juste prix » à payer en contrepartie du « juste besoin ». En effet, l'expérience a montré la nécessité de développer de véritables outils et savoir-faire en matière d'expression de besoin en impliquant tous les acteurs au plus tôt ([figure 8.1](#)).

Ces chiffres, fruit d'expériences multiples dans de nombreuses entreprises, montrent concrètement que plus on se donne de latitudes sur le couple produit/prestation-fournisseur plus les gains envisageables sont importants.

Dans un même ordre d'idée, profitons des résultats observés statistiquement dans le cadre de projets de développement. On constate que ce sont les décisions prises très tôt qui impactent le plus les dépenses finalement réalisées ([figure 8.2](#)).

Figure 8.1 Marges de manœuvre et potentiel de gain

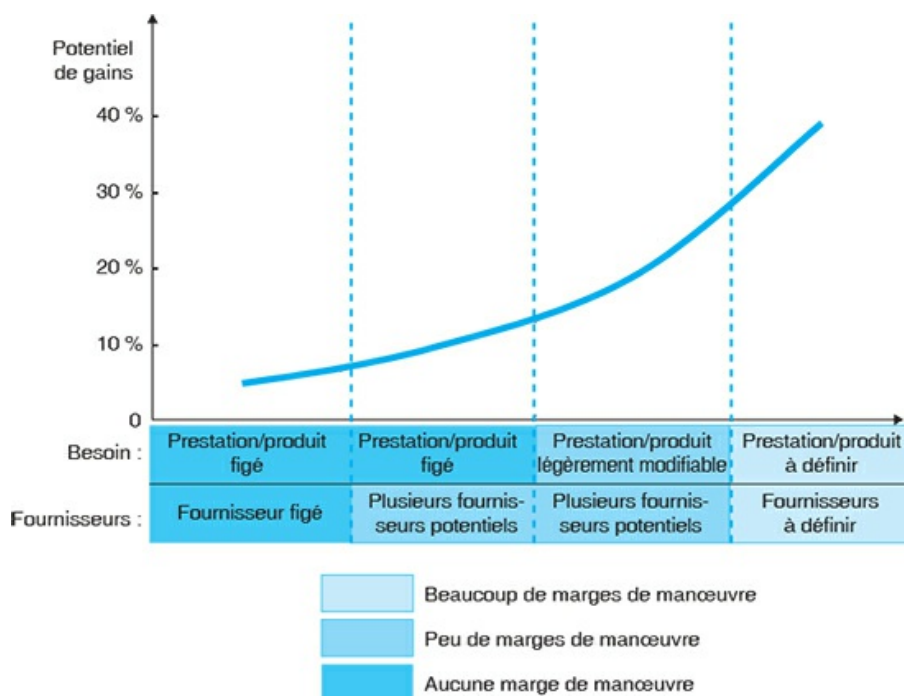
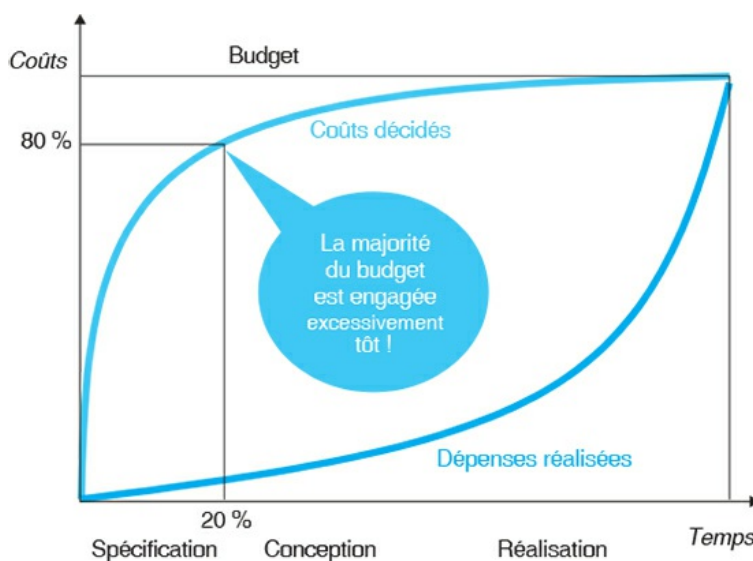


Figure 8.2 Coûts dans les projets



Contribution à la fiabilité du processus

La rigueur que l'acheteur choisit d'investir dans la formalisation de l'expression du besoin correspond aux trois utilisations suivantes :

1. Besoin : décrire et clarifier les véritables attentes du demandeur à satisfaire.
2. Consultation : faciliter la mise en concurrence et le choix de fournisseurs.
3. Contrat : formaliser le support principal du contrat avec le ou les fournisseurs finalement retenus.

Un formalisme très utile

Il permet de tenir compte des évolutions au cours du temps :

- des demandes exprimées par le ou les demandeurs, car l'expérience montre qu'ils changent souvent d'avis sous l'influence du client final (du moins c'est ce qu'ils disent...);
- des propositions exprimées par le fournisseur et acceptées par l'entreprise.

ANALYSER FONCTIONNELLEMENT UN BESOIN

Quel est le problème ?

Lorsqu'une personne dit « Je veux que vous m'achetiez une Ferrari 488 », cette phrase imprécise malgré le ton péremptoire ne peut constituer en l'état l'expression du besoin véritable du demandeur. En effet, ce qui motive cette demande, est-ce :

- le besoin de se déplacer rapidement d'un certain point vers un autre ?
- le désir d'être admiré en possession d'un bel objet ?
- le souhait de réaliser un investissement ?
- l'ensemble des trois, mais dans quel ordre de préférence ?

Si c'est réellement le cas, il existe bien sûr d'autres moyens de répondre à la demande et de surcroît certainement moins chers ! Croyant bien faire, l'acheteur commande précisément le modèle de véhicule indiqué. Mais le demandeur après usage exprime une claire insatisfaction liée aux difficultés de pilotage, coût du carburant... rendant l'acheteur bien sûr responsable du fait.

On se rend compte ainsi de la nécessité pour l'acheteur :

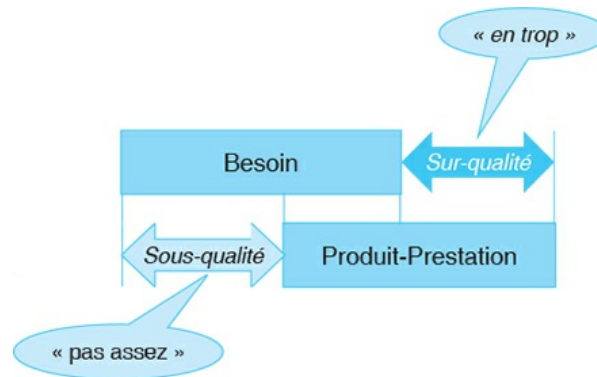
- d'obtenir précisément les résultats attendus par l'utilisateur ;
- de tenir compte de « tous » les besoins (même ceux non exprimés spontanément) ;
- de se focaliser sur l'objectif final correspondant à la satisfaction de l'utilisateur ou dit autrement « le juge de paix » ([figure 8.3](#)) ;

Figure 8.3 Satisfaction du besoin



- d'éviter les « sur qualité » induisant des « sur coûts » ([figure 8.4](#)).

Figure 8.4 Sur et sous qualité



Toute la difficulté, et en même temps l'intérêt du **rôle de l'acheteur**, réside dans la gestion de cette subjectivité. Celle-ci se voit accrue par la multiplicité des personnes à même d'intervenir.

Les acteurs à identifier

- L'utilisateur : il est le destinataire du produit ou/et de la prestation.
- Le demandeur : il est à l'origine de l'apparition du besoin, peut être le responsable du demandeur.
- Le prescripteur : c'est l'expert habilité à décrire le besoin suivant les « règles de l'art ». Par exemple concernant un ordinateur, c'est un membre du service informatique.
- Le décideur : le seul à même de valider au final et globalement le produit-prestation proposé, notamment sur les aspects financiers. C'est souvent le chef de service, détenteur du budget.
- L'acheteur : son rôle ici est d'assurer la coordination des différents intervenants et d'animer la relation avec le fournisseur-concepteur.

Dans la réalité, une même personne (acheteur compris) peut englober différents rôles, mais attention à prendre suffisamment de recul.

Cette caractérisation des intervenants principaux est fondamentale car elle aidera l'acheteur à

faire avancer son dossier jusqu'à l'éventuel appel d'offres.

Le binôme prescripteur – acheteur

- Il constitue un facteur clé de succès du processus d'élaboration du produit-prestation à acquérir en conjuguant deux compétences complémentaires.
- Il rendra excessivement efficace la phase finale de choix après négociation.

Faire exprimer la demande

Il existe deux manières d'exprimer une demande :

- en termes de moyens, c'est-à-dire décrivant la solution attendue, comme dans l'exemple de la Ferrari ;
- en terme de finalités, c'est-à-dire de « fonctions » attendues.

La comparaison de ces deux approches ([tableau 8.1](#)) donne l'avantage plutôt à la seconde.

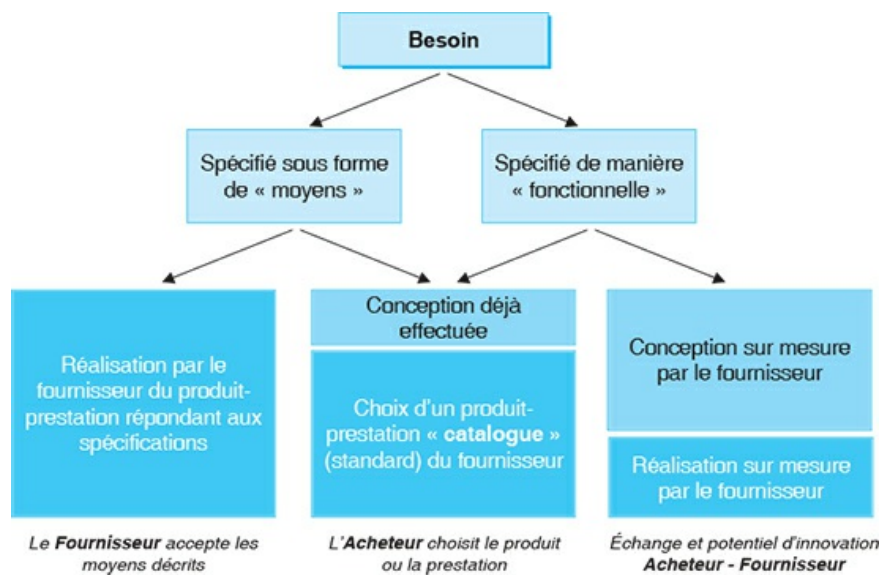
Tableau 8.1 Moyens vs finalités

BY DESIGN

Demande exprimée sous forme de :	
Moyens	Finalités
Libellé de la demande « Le produit ou la prestation attendu est... » :	
« Fait de... »	« Fait pour... »
Exemples	
Achat d'une Ferrari 488.	Voyager avec un client de Milan à Paris.
Passage d'un balai humide pendant 2 heures.	Avoir une pièce propre.
Rivetage de ces deux pièces.	Solidariser ces deux pièces.
Caractérisation	
Une solution (technologie, savoir-faire, démarche) figée et imposée.	Plusieurs solutions possibles.
Choix limité de fournisseurs.	Nombre important de fournisseurs potentiels
Le fournisseur est un « façonnier ».	Le fournisseur est un « développeur ».
Pas de distinction entre demandeur, prescripteur et Concepteur	Clarifie les rôles entre demandeur, prescripteur et Concepteur
Peu, voire pas de comparaison possible.	Champ de comparaison étendu.
Pas de créativité ni d'innovation.	Permet créativité et innovation.
Simplicité et rapidité pour les achats de renouvellement.	Dépouillement des offres plus complexe.
Suivi technique du fournisseur facilité.	Difficulté d'analyse et de suivi technique de la solution proposée, s'il n'y a pas la compétence en interne.
Moins de leviers de réduction de prix.	Permet l'optimisation performance/prix.
Responsabilité juridique accrue.	Responsabilité juridique moindre.
↳ Chapitre 4	↳ Chapitre 4
→ Cahier des charges « descriptif »	→ Cahier des charges « fonctionnel »

D'une manière plus globale, cette typologie de besoin correspond à des démarches d'achats différentes ([figure 8.5](#)).

Figure 8.5 Typologie de besoin



(Faire) adopter le « réflexe fonctionnel »

Globalement, l'approche « fonctionnelle » fournit davantage de latitudes à l'acheteur et par voie de conséquence requiert de sa part plus d'énergie pour la mettre en œuvre. Ceci est en partie dû au fait qu'historiquement, demandeurs et prescripteurs se rassurent en spécifiant des solutions connues sans chercher à les challenger par de nouvelles. Cette tendance « naturelle » est bien sûr entretenue par les fournisseurs déjà bien installés chez leur client.

Pour les entreprises chez qui les cahiers des charges destinés aux fournisseurs sont rarement fonctionnels, l'acheteur devra user de beaucoup de diplomatie afin « d'inviter » progressivement ses interlocuteurs à **changer leur manière d'exprimer un besoin**. Sur des sujets simples pour commencer, il leur demandera d'énoncer une fonction à l'aide d'un verbe d'action suivi d'un complément décrivant un résultat attendu répondant à la question : « c'est fait pour quoi ? ». Ensuite il leur demandera comment ils mesureront que le résultat est atteint.

Exemple : Du demandeur qui disait « je veux un climatiseur dans mon laboratoire », il obtiendra finalement : « en fait, ce que j'attends, c'est fait pour : maintenir au frais le laboratoire, c'est-à-dire entre 18 et 22 °C ».

Expression fonctionnelle
= verbe d'action + complément + indicateur mesurable

Dès que ses interlocuteurs auront pris cette nouvelle et bonne habitude, alors l'acheteur étendra l'approche à des sujets plus complexes dont certains nécessiteront la démarche plus approfondie décrite dans le paragraphe suivant.

Le cahier des charges en résumé

- Préférer le cahier des charges **fonctionnel** au descriptif.
- Fonctionnel signifie : besoin exprimé en termes de finalités, « **c'est fait pour...** » et non pas « c'est fait de... ».

La démarche d'analyse fonctionnelle

L'objectif est d'améliorer l'expression d'un besoin telle que décrite précédemment en quantifiant chaque point du cahier des charges.

Cette méthode rigoureuse en trois étapes est à l'origine un outil utilisé par les concepteurs. Les acheteurs doivent maintenant se l'approprier, les activités de conception étant davantage confiées à des fournisseurs.

[Chapitre 7](#)

1. Recenser les fonctions et les contraintes

L'utilisateur exprimant à l'origine son besoin avec son propre vocabulaire, le prescripteur le « traduit » dans le langage du fournisseur, « homme de l'art » comme le prescripteur. Ce dernier identifie ainsi de manière exhaustive les différentes « fonctions » que doit assurer le produit attendu.

Prenons l'exemple d'une porte blindée.

Fonctions :

- Constituer une cloison mobile résistante.
- Ouvrir et fermer.
- Verrouiller et déverrouiller.
- S'intégrer dans son environnement.
- Plaire aux occupants
- Résister à l'enfoncement
- Résister à la découpe
- Dissuader le cambrioleur...

Conseil : valider le besoin pour justifier les fonctions

- À qui le service est-il rendu ?
- Sur quoi le produit ou la prestation agissent-ils ?
- Pourquoi ce besoin ?

Cependant, l'installation de notre porte doit respecter un certain nombre de « contraintes », c'est-

à-dire que l'utilisateur aidé du prescripteur impose des consignes qui limitent la liberté de choix de la part du fournisseur :

- s'inscrire dimensionnellement à l'intérieur de l'huissierie actuelle ;
- intégrer la sonnette électrique ;
- respecter les normes de construction imposées par l'architecte...

Les **contraintes** peuvent être liées à l'environnement matériel (dimensions, technologie déjà utilisées pour les autres systèmes en contact...) ou humain, aux usages, aux normes ou standards, à la réglementation, aux règles ou règlements imposés, à la sécurité, la sûreté, l'écologie...

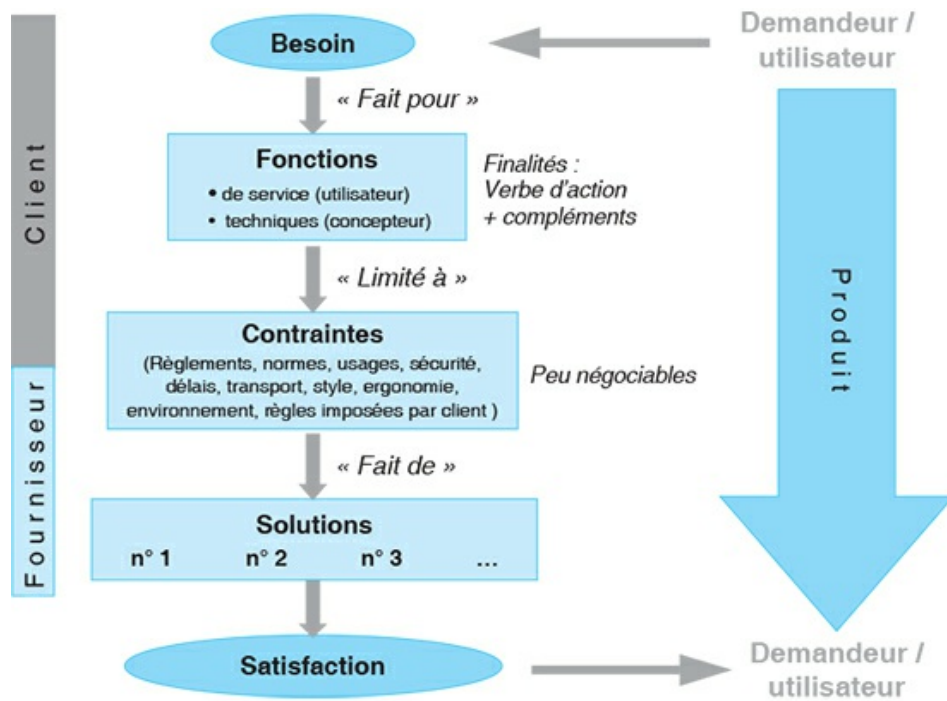
De ce fait le fournisseur ne pouvant y déroger, un non-respect de sa part exclura la solution proposée de la consultation.

Les contraintes

- **Libellé** : comme une fonction, une contrainte se libelle avec un verbe d'action + un complément.
- **Limiter leur nombre** : Interroger le prescripteur sur la justification de chacune des contraintes qu'il impose afin de ne pas se retrouver avec un choix finalement limité à une ou deux solutions seulement.

Les fonctions et contraintes s'inscrivent dans une démarche ([figure 8.6](#)), explicitant le schéma global vu précédemment.

Figure 8.6 Démarche fonctionnelle



La recherche des fonctions et contraintes peut être facilitée grâce aux différentes techniques suivantes :

- recherche informelle, spontanée, « remuménage » (brainstorming), séance organisée de créativité ;
- étude des insatisfactions liées aux systèmes existants ou antérieurs ;
- recherche à partir de l'environnement du système ;
- recherche par l'étude des flux ;
- études des normes et réglementations ;
- récupération des informations existantes ;
- observation de ce qui se fait ailleurs ;
- recherche par l'étude du cycle de vie du produit ou déroulement de la prestation ;
- recherche systématique à partir de questions sur le besoin (hexa-mètre de Quintilien) : Quoi, Où, Qui, Quand, Combien, Comment et Pourquoi.

[Chapitre 14](#)

2. Caractériser chaque fonction

La méthode va maintenant doter l'acheteur de moyens qui lui permettront de juger que chaque fonction est remplie et chaque contrainte respectée.

Par exemple, si un fournisseur propose de recouvrir la porte d'une plaque de tôle d'épaisseur 2,23 mm, cette solution permet-elle de « résister à l'enfoncement » ? Pour répondre, le prescripteur doit notamment indiquer :

- quelle force pourrait subir la porte ;
- appliquée à quel(s) endroit(s) ;
- le moyen employé (un outil ou une masse de quelles dimensions ?) ;

• ...

Ces informations permettront de trouver des **critères d'appréciation** et un mode opératoire pour **évaluer les solutions proposées** par le fournisseur. En outre on établit la performance souhaitée par l'utilisateur ainsi que la **marge de manœuvre** éventuellement acceptable.

Concrètement, le prescripteur remplit le tableau suivant ([tableau 8.2](#)) :

Chaque fonction est caractérisée à l'aide d'un (ou plusieurs) critère(s) d'appréciation, systématiquement associé(s) à un moyen de mesure, défini par :

- un niveau : indique la valeur souhaitée ;
- une flexibilité : dimensionne la marge de manœuvre vis-à-vis du fournisseur si le niveau n'est pas atteint :
 - 0 : flexibilité nulle, niveau non négociable (impératif),
 - 1 : flexibilité faible, niveau peu négociable,
 - 2 : flexibilité moyenne, niveau négociable,
 - 3 : flexibilité forte, totalement négociable ;

Tableau 8.2 **Caractériser**

Fonction	Critère	Moyen de mesure	Niveau	Flexibilité	Limite d'acceptation	Taux d'échange
Résister à l'enfoncement	Force	Dynamomètre	1 000 N	1	900 N	5 % / 100 N
	Déformation	Pied à coulisse	5 mm	2	6 mm	Niveau de force supérieur
	...					
Plaire au propriétaire	CdC architecte	Comparaison	2 points non conformes	2	3 points non conformes	Prix
	...					

- une limite d'acceptation : niveau du critère d'acceptation au-delà (ou en deçà) duquel le besoin est jugé « non satisfait ».
- taux d'échange : cette grandeur représente une aide précieuse pour la préparation de la négociation avec le fournisseur. C'est la **contrepartie** que l'acheteur peut négocier en échange de niveau non atteint en cohérence avec le degré de flexibilité. Et inversement, c'est le surcoût nécessaire pour améliorer le niveau proposé par le fournisseur.

[Chapitre 12](#)

Par exemple, l'amélioration de la résistance à l'enfoncement peut être obtenue en augmentant l'épaisseur de la plaque métallique, ce qui grève le coût de +5 % pour 100 N gagnés.

3. Hiérarchiser les fonctions

Toutes les attentes de l'utilisateur ne revêtent pas la même importance à ses yeux. Ainsi, la sécurité d'un objet est certainement prépondérante devant l'esthétique. Par conséquent on effectue un classement des fonctions afin de :

- quantifier le degré d'importance accordé par l'utilisateur ;
- donner des priorités aux fonctions ;
- attribuer une note d'utilité.

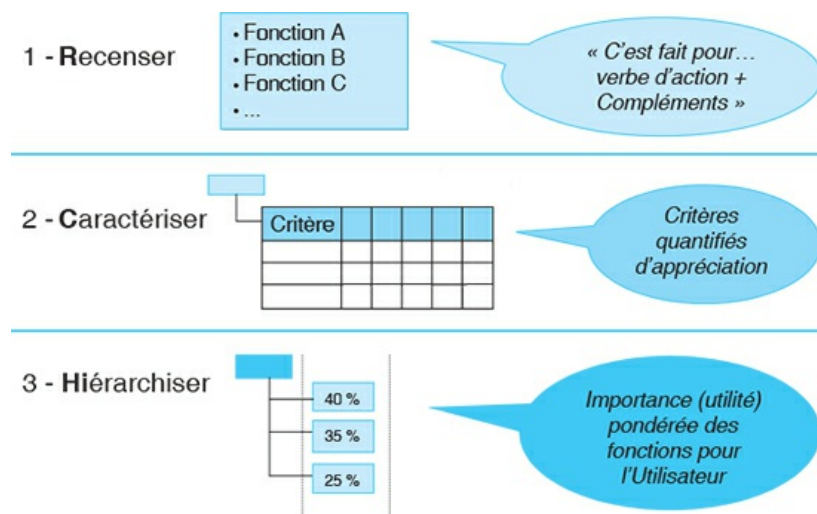
Pour ce faire, on demandera à l'utilisateur soit de noter de 1 à 4, soit d'affecter un pourcentage.

Ceci est d'une grande aide pour l'acheteur au moment de la comparaison des différentes propositions des fournisseurs. Il mobilisera moins d'énergie pour faire améliorer une fonction mineure les fonctions primordiales sont respectées.

Synthèse et intérêt de la démarche

1 Résumé des étapes

Figure 8.7 Étapes de l'analyse fonctionnelle



Source Gegos

2 Le Cahier des charges fonctionnel complet

Livrable par excellence de la démarche, ce document est structuré de la manière suivante :

- contexte de la demande ;
- objectifs globaux ;
- environnement ;
- cycle d'utilisation du produit-prestation ;
- fonctions ;
- contraintes.

Rôle de l'acheteur

- Vérifier que la formulation des attentes est effectivement « fonctionnelle ».
- S'assurer qu'au moins un critère est bien associé à chaque fonction et chaque contrainte.
- Faire clarifier les moyens utilisables pour quantifier objectivement les critères.
- Obtenir le plus de flexibilité pour chaque fonction.

Intérêt de constituer un cahier des charges fonctionnel

- Précise le besoin de l'utilisateur (clarté et exhaustivité).
- Suit les évolutions éventuelles du besoin (traçabilité).
- Facilite l'innovation. (pas de solution imposée).
- Constitue un document de référence entre intervenants internes et externes.
- Fournit un cadre de réponse à un appel d'offres.

Chapitre 9

- Permet de comparer objectivement des propositions.
- Identifie des leviers de réduction de coûts.
- Donne des marges de manœuvre pour négocier.
- Sert de socle pour d'autres analyses (analyse de la valeur, conception à coût objectif, AMDEC*).

* AMDEC : Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité : outil qualité de validation sur plan de la conception d'un produit ou d'un procédé.

ANALYSE DE LA VALEUR ET CONCEPTION À COÛT OBJECTIF

PRINCIPES CLÉS

- Ces analyses s'appuient sur les résultats d'une l'analyse fonctionnelle rigoureuse.
- Elles sont plus performantes que de simples analyses de coûts.
- Elles constituent des leviers majeurs dans la relation constructive avec un fournisseur et un prescripteur.
- Elles s'intègrent dans une démarche projet.

Analyse de la valeur

Concept et principe simples

Est-ce bien raisonnable d'utiliser un plaquage à l'or fin pour « plaire à l'utilisateur » d'un classeur ? Une peinture dorée ne suffirait-elle pas ?

Définition de l'Association française pour l'analyse de la valeur (Afav)

Méthode rigoureuse qui, à partir d'une expression formalisée du besoin réel (en utilisant l'analyse fonctionnelle par exemple), conduit une équipe pluridisciplinaire (ensemble des

experts des domaines concernés) à concevoir des solutions qui répondront de façon optimale (le meilleur compromis) à l'ensemble des besoins recensés (« Le nécessaire et suffisant »).

Pour le consommateur, il s'agit vulgairement du rapport Qualité/Prix. Pour le professionnel, le concept de **valeur** repose sur la relation entre le niveau de satisfaction du besoin et les moyens mis en œuvre. L'optimisation de cette valeur est obtenue en ajustant le degré de satisfaction des besoins par rapport aux ressources utilisées pour y parvenir.

$$\text{Valeur} = \frac{\text{Satisfaction du besoin par le produit}}{\text{Ressources nécessaires à la satisfaction du besoin}}$$

Pratiquement pour un produit ou une prestation donnée, on n'aura pas une approche globale mais spécifique à chaque fonction attendue. Ainsi la notion de valeur d'une fonction devient :

$$\text{Valeur de la fonction} = \frac{\text{Importance relative de la fonction pour l'utilisateur}}{\text{Coûts nécessaires pour obtenir la fonction}}$$

Et toutes ces valeurs seront comparées les unes aux autres en référence avec le coût total du produit (ou de la prestation). C'est-à-dire qu'au bout du compte on souhaite pouvoir discerner les fonctions « qui coûtent trop cher » de celles qui sont « raisonnables ». Plus précisément, on remontera jusqu'à **la source de ce coût**, c'est-à-dire pour un bien matériel le ou les composants qui engendrent un coût prohibitif.

Ainsi dans notre exemple, si la fonction « plaire » a une valeur faible, c'est parce que cette fonction est peu « importante » et que le « composant peinture » choisi est trop cher en comparaison avec le reste de l'objet.

Illustrons la finalité de la démarche sur un exemple simple. Imaginons un objet dont le cahier des charges fonctionnel met en évidence trois fonctions :

- F1 : fonctionner ;
- F2 : sécuriser ;
- F3 : plaire.

L'utilisateur les a hiérarchisées en affectant un pourcentage : c'est le coefficient d'« utilité » ([tableau 8.3](#)). Un des fournisseurs consultés a chiffré un produit comprenant trois composants C1, C2 et C3. Heureux hasard, chacun d'eux ne sert qu'une seule fonction à la fois.

En comparant visuellement chaque fonction, on obtient les histogrammes suivants ([figure 8.8](#)) et l'on s'aperçoit que la fonction 3 a un coût démesuré en regard de son utilité relative. L'acheteur

portera donc toute son attention en priorité sur elle avec un objectif final d'équilibre global ([figure 8.9](#)).

Tableau 8.3 Analyse simplifiée

Figure 8.8 Comparaison utilité/coût

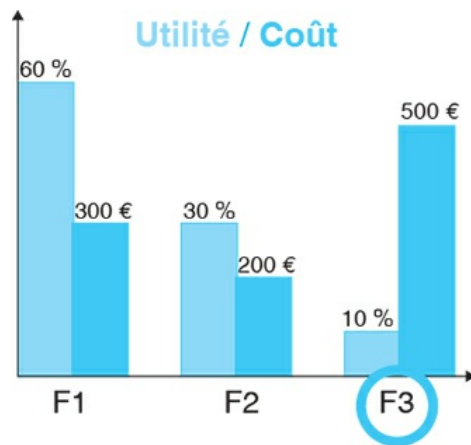
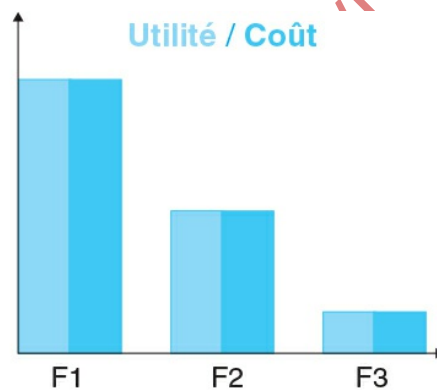


Figure 8.9 Équilibrage utilité/coût



Afin de comparer l'utilité mesurée en pourcentages au coût mesuré en euros, nous avons ramené l'utilité au coût total de 1 000 . Ce qui donne respectivement 600 , 300 et 100 pour chaque fonction.

Ce choix de l'unité « sonnante et trébuchante » ayant l'énorme avantage d'être très facilement comprise de tous.

Tout l'art de l'acheteur s'exprime à présent au travers du **choix des actions à mener** tant vis-à-vis du fournisseur qu'en interne pour tendre vers cet équilibre. Ce faisant il maximisera la valeur de chaque fonction et par là même du produit ou prestation tout entier.

Dans la réalité, les produits ou prestations à analyser sont forcément bien plus complexes. Cependant le principe de la démarche, des outils et des leviers d'action demeurent. Seule change l'énergie à déployer par les intervenants autour de l'acheteur. La difficulté intrinsèque provient notamment du fait qu'un composant sert rarement une fonction unique à lui tout seul et qu'en agissant sur un élément (fonction ou composant) on interagit conséquemment sur le reste...

Heureusement les outils pratiques apportent une réelle assistance au groupe impliqué dans un tel projet.

L'analyse de la valeur d'un service

Domaines d'application

- Optimiser un service.
- Reconfigurer un processus.
- Agir sur l'ensemble des frais généraux.

Résultats attendus

- Améliorer la prestation (le service rendu) par un service d'une entreprise ou par un ou plusieurs processus transversaux.
- Rechercher le maximum d'efficacité à moindre coût (satisfaction client).

Besoins/Moyens

On croit que les « moyens » vont régler les problèmes, alors qu'il faut d'abord repenser l'organisation à partir des besoins.

Mise en œuvre

Prenons un exemple réel qui, tout en restant simple, correspond aux problématiques réellement rencontrées.

EXEMPLE

Considérons un classeur pour lequel l'analyse fonctionnelle a déterminé 6 fonctions.

Un fournisseur propose une solution avec 7 composants qui sont pour la plupart des sous-ensembles assemblés.

Le montant indiqué pour chacun d'eux intègre tous les coûts : composants élémentaires + assemblage + frais.

Le fournisseur-concepteur indique également la ou les fonctions servies par chacun des sept composants. Par exemple les rivets servent les fonctions 3 et 6. Cette information qualitative est complétée par une estimation quantitative de la quote-part du coût qui est attribuée à chacune des fonctions par chaque composant ([tableau 8.4](#)). Les rivets servent peu la « Fonction 3 » (10 % seulement) et beaucoup la « Fonction 6 » (90 %).

On valorise maintenant le coût d'obtention de chaque fonction en « ventilant » la contribution

économique de chaque composant, comme dans l'exemple simplifié précédent. La fonction 2 voit ainsi son « coût technique » de 0,501 € déterminé par 3 des composants : 60 % de la feuille plastique + 40 % du kit anneaux + 60 % du pli (tableau 8.4).

Tableau 8.4 Matrice de transfert

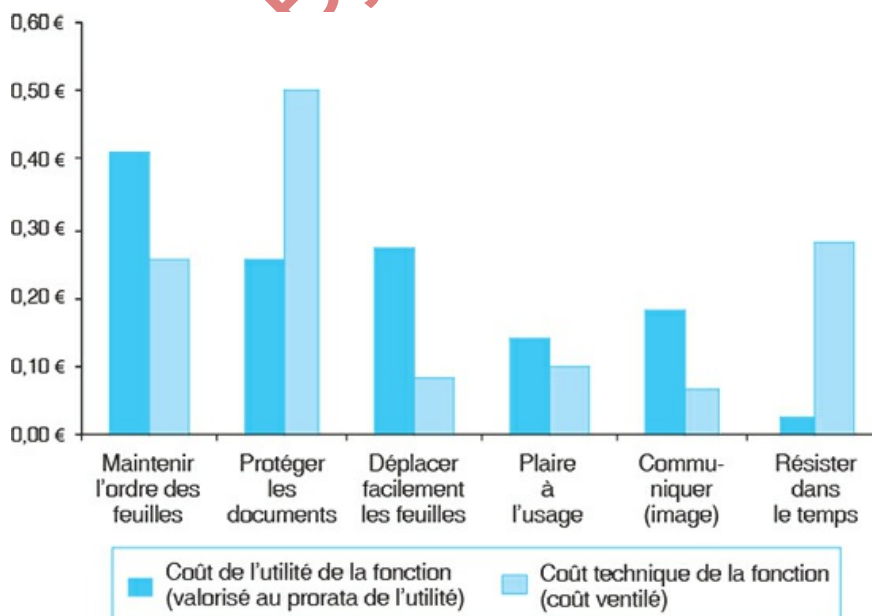
	Coût actuel	Utilité :	Fonction 1 Maintenir l'ordre des feuilles 32 %	Fonction 2 Protéger les documents 20 %	Fonction 3 Déplacer facilement les feuilles 21 %	Fonction 4 Plaire à l'usage 11 %	Fonction 5 Communiquer (image) 14 %	Fonction 6 Résister dans le temps 2 %
Feuille plastique	0,332			60 %		10 %	10 %	20 %
Kit anneaux	0,639		40 %	40 %	10 %			10 %
Rivets	0,077				10 %			90 %
Encre	0,013					40 %	50 %	10 %
Pli	0,077			60 %	5 %	5 %	10 %	20 %
Accroche	0,051				10 %			90 %
Sérigraphie	0,102					60 %	20 %	20 %
Coût technique de la fonction (coût ventilé)	1,291		0,256	0,501	0,081	0,104	0,068	0,282
Coût de l'utilité de la fonction (valorisé au coût objectif)	1,291		0,413	0,258	0,271	0,142	0,181	0,026

Source : Cegos.

Valorisons cette fois chaque fonction sur son niveau d'utilité. La fonction 2 obtient ainsi un coût d'utilité de 0,258 € : 20 % (utilité) × 1,291 € (coût total fournisseur) (tableau 8.4).

Au final, on obtient le comparatif utilité/coût (figure 8.10).

Figure 8.10 Comparaison utilité/coût du classeur



L'acheteur dispose à présent de **pistes d'amélioration** de la valeur de la solution proposée par le fournisseur.

Par exemple, les fonctions 2 et 6 posent problème. En ce qui concerne la fonction 2 notamment.

Le « kit anneaux » ayant l'impact économique le plus élevé ([tableau 8.5](#)), c'est sur lui que l'acheteur concentrera ses actions en priorité, tout en conservant la performance des fonctions 3 et 6 sur lesquelles le kit agit également :

- Peut-on passer de 4 à 2 anneaux, substituer par un système de pinces... ?
- Changement de matière ?
- Autre processus d'assemblage du kit ?
- Sous-traiter le kit ?
- L'utilité relative de cette fonction 2 n'est-elle pas plus importante notamment au regard de la fonction 1 ?
- etc.

Tableau 8.5 Coût de la fonction 2

Composant	Coût actuel	Fonction 2	
		Protéger les documents	
Feuille plastique	0,332	60 %	0,199
Kit anneaux	0,639	40 %	0,256
Plis	0,077	60 %	0,046
			0,501

De manière générale, l'acheteur peut agir :

- soit sur les coûts :
 - négocier une baisse des prix,
 - demander une autre solution technique (avec d'autres composants) ;
- soit sur le niveau d'utilité :
 - faire revoir son appréciation par l'utilisateur,
 - supprimer la fonction ;
- soit sur les deux en même temps.

Avoir le réflexe analyse de la valeur

Se poser systématiquement les questions :

- À quoi cela sert-il ?
- Combien cela coûte-t-il ?
- Le coût est-il en rapport avec l'utilité ?
- Peut-on faire autrement ?

Remarque :

- L'acheteur agit de concert avec le prescripteur ou/et l'utilisateur.
- Les actions potentielles d'amélioration de la valeur sont potentiellement autant tournées

vers l'intérieur (prescripteur-utilisateur) que l'extérieur (fournisseur-concepteur).

Synthèse de la démarche analyse de la valeur

1. Obtenir le cahier des charges incluant les fonctions attendues.
2. Obtenir l'offre technique du fournisseur, incluant :
 - le coût de chaque composant.
 - la contribution fonctionnelle de chaque composant.
3. Calculer le coût technique de chaque fonction.
4. Calculer le coût d'utilité de chaque fonction.
5. Comparer et définir les actions internes et externes envisagées.
6. Réitérer le cas échéant pour optimiser l'offre fournisseur.
7. Comparer aux offres concurrentes.

Conception à coût objectif (CCO)

Principe et mise en œuvre

Comme l'analyse de la valeur, la CCO garde la satisfaction de l'utilisateur final comme référentiel fondamental. Cependant plutôt que de constater le coût proposé, elle place d'emblée une **exigence économique** au concepteur, c'est-à-dire le fournisseur pour la partie achats.

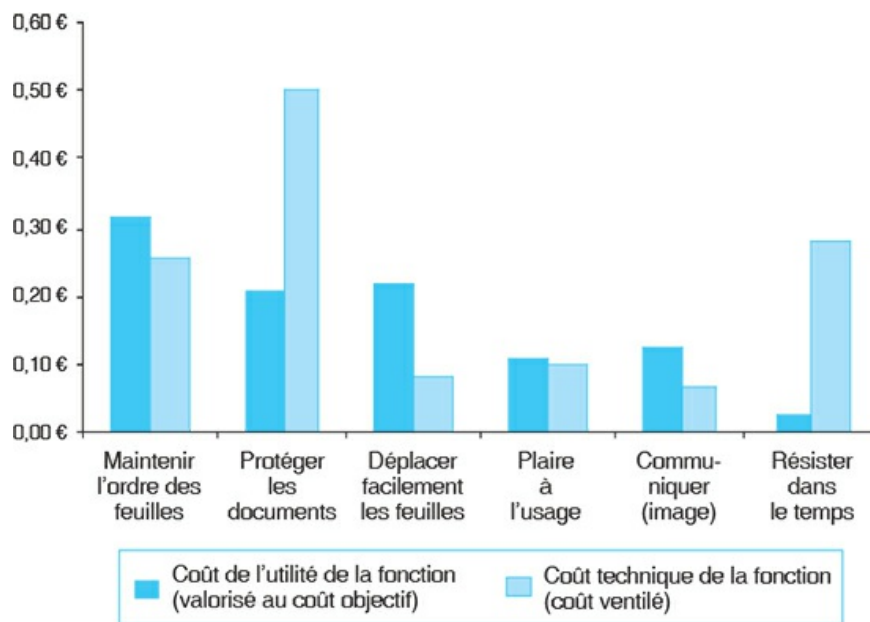
Dans notre exemple du classeur, si l'expertise de l'entreprise lui permet d'établir un objectif de coût à 1,000 €, le ou les fournisseurs consultés devront proposer des solutions qui s'inscrivent dans un schéma ([tableau 8.6](#)) valorisant l'utilité de chaque fonction par rapport à l'objectif de 1,000 et non plus 1,291 :

Tableau 8.6 CCO du classeur

Coût actuel		Fonction 1 Maintenir l'ordre des feuilles	Fonction 2 Protéger les documents	Fonction 3 Déplacer facilement les feuilles	Fonction 4 Plaire à l'usage	Fonction 5 Communiquer (image)	Fonction 6 Résister dans le temps
Utilité :		32 %	20 %	21 %	11 %	14 %	2 %
Coût technique de la fonction (coût ventilé)	1,291	0,256	0,501	0,081	0,104	0,068	0,282
Coût de l'utilité de la fonction (valorisé au coût objectif)	1,000	0,320	0,200	0,210	0,110	0,140	0,020

L'offre du fournisseur est ensuite évaluée par rapport à cette nouvelle quantification de l'utilité où apparaît la nécessité d'améliorer la situation des fonctions 2 et 6 ([figure 8.11](#)) :

Figure 8.11 Comparaison coût objectif/coût du classeur



Intérêt pour l'entreprise et les achats

La CCO est utilisée principalement pour des projets d'envergure, étant donné l'importance des ressources qu'elle mobilise. Elle permet de décomposer un objectif final en objectifs spécifiques par fonction. Cela implique que dans la phase initiale du projet, un coût du produit complet soit fixé en se basant sur l'expérience technique et commerciale passée, le budget, le prix du marché, les orientations clients, etc.

Pratiquement quand le produit complet implique des savoir-faire très spécifiques ne se trouvant pas chez une seule et même catégorie de fournisseurs, l'acheteur pourra faire des « lots ». Pour chacun de ceux-ci, une consultation spécifique sera effectuée associée à un objectif de coût lui aussi spécifique et fourni directement par l'analyse CCO.

Le minimum à retenir

- **Binôme prescripteur – acheteur** : une collaboration primordiale pour le succès d'un achat.
- **Cahier des charges fonctionnel** : pour faire exprimer un besoin sous forme de performances à atteindre, sans présager de la solution.
- **Analyse fonctionnelle** : une démarche collaborative pour caractériser très précisément chaque fonction attendue, faciliter la qualification des offres techniques d'un fournisseur et finalement satisfaire le client interne.
- **Analyse de la valeur** : plus qu'une simple analyse de coûts, une approche experte pour améliorer le rapport satisfaction de l'utilisateur/coût.
- **CCO** : méthode de management de projet envisageable pour des achats de grande envergure pris très en amont.

POUR CONCLURE

« Collaborer à faire exprimer les besoins plutôt fonctionnellement » représente une règle d'or de l'acheteur. Elle favorise l'innovation, donne plus de choix technico-commercial et de latitude contractuelle.

By 4\$\$!M

CHAPITRE 9

Réaliser un appel d'offres

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Dans quels contextes faut-il consulter formellement des fournisseurs ?
- Quels fournisseurs interroger et combien ?
- Quelle différence y a-t-il entre consultation et appel d'offres ?
- Quel(s) critère(s) utiliser pour identifier la meilleure offre ?
- Comment se comporter vis-à-vis des fournisseurs non retenus ?
- Existe-t-il des risques, notamment juridiques ?

POURQUOI ET QUAND CONSULTER FORMELLEMENT DES FOURNISSEURS

PRINCIPES CLÉS

- Profiter des étapes antérieures et anticiper sur les suivantes.
- Utiliser les ressources achats juste nécessaires (principe d'efficience).
- Le Code des marchés publics et l'Ordonnance du 6 juin 2005 imposent des règles très spécifiques et très techniques aux acheteurs des domaines public et parapublic qui nécessitent le recours à un expert ad hoc.

Nous abordons ici une étape du processus d'achat qui expose tout particulièrement l'acheteur notamment à l'extérieur de l'entreprise. Au terme de la démarche et après négociation, un ou quelques fournisseurs seront retenus officiellement, d'autres se verront exclus. En outre, la qualité de cette étape dépend d'actions antérieures :

- la présélection des fournisseurs qui initie la démarche progressive d'identification du (ou

des quelques) « bon(s) » fournisseur(s) ;

 [Chapitre 7, figure 7.1 \(le principe de l'entonnoir\)](#)

- l'expression du besoin qui formalise l'objet même de la consultation.

 [Chapitre 8](#)

Distinguer consultation et demande de prix

Consultation ou Request For Quotation (RFQ)

Le budget est quantifié et provisionné, l'imputation comptable est donc déterminée, « le passage à l'acte » d'achat doit donc effectivement avoir lieu : la commande sera passée.

Demande de prix

Quand cette option est prise, cette étape est forcément antérieure car son objectif fondamental est de permettre la quantification du budget à allouer pour un achat qui à ce stade reste hypothétique.

Prérequis fournisseurs

Que ce soit pour des besoins ponctuels ou récurrents, les fournisseurs à consulter sont déjà identifiés suivant des critères généraux.

 [Chapitre 7](#)

Cela les rend « éligibles » à cette procédure de consultation plus détaillée. Ainsi, le choix définitif du ou des fournisseurs ne repose plus que sur la pertinence de son (leur) offre produit-prestation au regard du besoin exprimé par l'acheteur.

Prérequis besoin

La théorie impose que le besoin à servir soit complètement figé pour procéder à une consultation formelle. La réalité révèle que l'acheteur peut être amené à gérer deux cas de figures distincts.

1. Cas de produits matériels, voire de petites prestations, facilement caractérisables par les prescripteurs de l'entreprise

- Soit parce qu'ils existent déjà et qu'aucune évolution n'est attendue. Ce sont les produits présents au catalogue de fournisseurs (par exemple des fournitures, des consommables...) ou bien au standard de l'entreprise (spécifications, cahiers des charges déjà entérinés).
- Soit parce qu'ils sont techniquement complètement maîtrisés en interne par l'entreprise.

2. Les autres cas plus complexes car le besoin spécifique ou nouveau requiert une expertise externe

De ce fait, l'expression complète du besoin sera finalisée progressivement et grâce aux échanges menés avec les fournisseurs consultés. C'est notamment la situation des prestations intellectuelles de développement pures ou liées à l'achat d'un bien matériel complexe. Les fournisseurs consultés ayant intérêt à faire valoir les solutions qui entrent techniquement dans leur domaine de compétence, une grande vigilance de la part de l'acheteur est nécessaire. Il est notamment recommandé de rencontrer les représentants du fournisseur à plusieurs, si possible un prescripteur quand il en existe^[1].

Important

Pour les achats complexes, l'acheteur devra donc intégrer le fait que les tâches depuis « l'expression du besoin » jusqu'à la contractualisation incluse, se chevauchent et requièrent ainsi des retours en arrière.

Contextes nécessitant une consultation formelle

De manière générale, l'acheteur mettra en œuvre un formalisme plus poussé dès lors qu'un enjeu important est identifié :

- produit ou prestation stratégique pour l'entreprise ;
- montant important ;
- produits nouveaux ;
- mise en concurrence du ou des fournisseurs habituels ;
- pressions pour utiliser des fournisseurs locaux ;
- contrats arrivant à terme ;
- opportunités technico-économiques sérieuses ;
- conjoncture à la baisse ;
- obligation légale (notamment le Code des marchés publics ou l'Ordonnance du 6 juin 2005).

INTERROGER LES FOURNISSEURS

PRINCIPES CLÉS

À cette étape, chaque fournisseur a déjà eu au moins un contact indirect avec l'acheteur, puisque le questionnaire de présélection ou RFI ([chapitre 7](#)) a déjà été transmis. Celui-ci concernait des points d'ordre général. Les questions à poser maintenant sont dans la suite logique de la relation (quasi nouvelle ou habituelle) avec le fournisseur.

La confidentialité ?

Avant tout contact explicitant le futur besoin de l'entreprise acheteuse, la nécessité d'entourer le projet d'un certain niveau de « discrétion » doit être évaluée. Depuis un simple contrat de

confidentialité jusqu'au secret défense, seules les directives fournies aux acheteurs, de par le contexte, les usages ou la réglementation, s'imposent.

Lever les derniers doutes

Maintenant que le besoin est connu de manière bien plus précise, il est possible que la relecture du RFI révèle quelques doutes quant à la capacité d'un fournisseur à répondre favorablement. Dans ce cas, l'acheteur doit contacter directement son fournisseur. Par exemple si la maîtrise d'un savoir-faire très spécifique doit être confirmée, si les ressources à mobiliser sont en nombre et qualification suffisants, etc.

Le courrier formel

Maintenant que la voie est libre, les fournisseurs « éligibles » vont être contactés explicitement.

Nota bene

La qualité des propositions données par les fournisseurs est intimement liée à celle que déploiera l'acheteur pour solliciter ses futurs partenaires.

Contenu type

Puisqu'il s'agit de décrire un ensemble d'attentes de l'entreprise, on assimile, pour ne pas dire confond, souvent le cahier des charges avec le courrier en question. Nous préférons réserver le terme « cahier des charges » à tout ce qui est directement lié à la description du produit ou de la prestation, c'est-à-dire tout ce qui émane des utilisateurs-prescripteurs.

Le reste faisant l'objet d'items spécifiques du courrier. La frontière, au demeurant très étroite entre ces deux domaines, n'est dictée que par le partage plus clair de responsabilités entre les parties prenantes de l'entreprise. Toujours est-il qu'au bout du compte c'est bien l'acheteur qui doit vérifier que tous les points sont effectivement couverts. Bref, pas d'orthodoxie en la matière, mais la poursuite de la collaboration acheteur-client interne déjà initiée ! Celle-ci est souvent fragile dans les domaines nouvellement couverts par des acheteurs en titre, comme les prestations intellectuelles par exemple.

Quelle que soit la forme choisie, le courrier doit en substance contenir les informations ou documents formels suivants :

- Contexte général de la demande
- Personnes joignables concernant :
 - les aspects techniques (directement liés au produit ou à la prestation attendue) ;
 - les aspects qualité ;
 - les aspects économiques et autres points.
- Liste des documents joints
- Déroulement de la consultation :
 - règles (dont la confidentialité éventuellement) ;
 - planning ;
 - critères principaux de choix et leur importance.
- Cahier des charges :
 - contexte détaillé de la demande ;
 - objectifs globaux ;
 - environnement ;
 - cycle d'utilisation du produit-prestation ;
 - fonctions ;
 - contraintes.
- Standards, normes, chartes ou autres spécifications générales
- Forme éventuellement imposée pour les réponses :
 - offre technique ;
 - offre commerciale (décomposition de prix, structure de coût...) ;

[Chapitre 10](#)

- - plan de productivité ;
 - support ou format (électronique ou pas).
- Points spécifiques propres au domaine :
 - nombre de solutions minimum à présenter ;
 - niveau d'innovation attendue...
- Impératifs contractuels (non négociables)




Qualification des informations clés

La règle d'or « donner pour recevoir » s'applique totalement, à l'instar de ce qui sera de mise au moment de la négociation.

[Chapitre 12](#)

Une fois de plus, la pertinence des réponses dépend de la richesse des informations fournies par l'acheteur ([tableau 9.1](#)). Il s'agit de faciliter la complétude de l'offre de chaque fournisseur au plus tôt ; ce qui évitera des retours en arrière intempestifs et nuisibles à la crédibilité de l'acheteur.

Tableau 9.1 Informations clés d'une consultation

Les informations que l'acheteur donne		Commentaires, bénéfiques pour l'acheteur
donne	demande	
<ul style="list-style-type: none"> Contexte motivant la demande 	<ul style="list-style-type: none"> Informations complémentaires nécessaires 	Obtenir des conseils ou remarques
<ul style="list-style-type: none"> Cahier des charges (fonctionnel si possible) 	<ul style="list-style-type: none"> Descriptif de plusieurs solutions proposées 	Favoriser les comparaisons, voire l'innovation
<ul style="list-style-type: none"> Forme de présentation du descriptif 	<ul style="list-style-type: none"> Se conformer au minimum à ce formalisme. Ajouter des rubriques supplémentaires ou un autre type de présentation jugé pertinent 	Favoriser l'innovation, voire compléter les connaissances du prescripteur
<ul style="list-style-type: none"> Quantités, volumes possibles 	<ul style="list-style-type: none"> « Votre meilleur prix » pour chaque volume 	L'entreprise acheteuse ne donne surtout pas son budget dans la perspective de la négociation  Chapitre 12
<ul style="list-style-type: none"> Forme de présentation du prix 	<ul style="list-style-type: none"> Justification du prix (décomposition des coûts) Productivité proposée projetée dans le temps 	Quelques domaines ne se prêtent pas à cet exercice  Chapitre 10 



Les informations que l'acheteur		Commentaires, bénéfiques pour l'acheteur
donne	demande	
<ul style="list-style-type: none"> • Date de réponse à la consultation • Date de prise de décision finale • Date de la commande 	<ul style="list-style-type: none"> • « Votre meilleur délai » de réalisation détaillé, éventuellement fonction de la période de l'année (saisonnalité) 	<p>Toujours dans la perspective de la négociation !</p> <p>Chapitre 12</p> <p>Cependant il existe une exception : date souhaitée « vraiment » impérative, par exemple pour coordonner plusieurs interventions au même endroit (chantier, projet...).</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Lieu(x) de réalisation • Protocole de réception • Contraintes qualité • Contraintes logistiques (conditionnement, transport) 	<ul style="list-style-type: none"> • Informations complémentaires nécessaires 	<p>Obtenir des conseils ou remarques</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Conditions générales ou particulières de ventes 	<p>Deux exigences clés prévalent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anticipation sur la négociation en obtenant des informations à réutiliser. <p>Chapitre 12</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gain de temps sur des points que l'acheteur a la certitude absolue de pouvoir imposer, de part sa puissance d'achat par exemple. <p>Chapitre 6</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Critères principaux guidant le choix final 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en évidence de points différenciant de son offre : « donnez-nous des raisons de retenir votre offre » 	<p>Il s'agit d'anticiper sur la négociation, d'aider subtilement le fournisseur sans l'inciter pour autant à un opportunisme débridé induisant sa réponse !</p> <p>Chapitre 12</p>

En bref : le fournisseur propose, l'acheteur dispose et non pas l'inverse ! Car c'est au fournisseur de se justifier, c'est-à-dire d'explicitier les configurations données à son (ses) offre(s).

Remarque

La qualité des questions posées par le fournisseur se révèle un excellent indicateur confirmant ses compétences et un garde-fou pour l'entreprise acheteuse. Cette dernière doit en effet rester humble quant à l'exhaustivité de sa phase de présélection.

Conseil

Pour vérifier la complétude, nous encourageons l'acheteur à utiliser une nouvelle fois le crible des « sept dimensions ». Ainsi la dimension « technique » se voit essentiellement couverte par le cahier des charges, tel que défini précédemment.

LE DÉPOUILLEMENT

PRINCIPES CLÉS

- Dans la continuité logique de la phase de présélection, l'acheteur utilise des grilles de dépouillement des offres.

 [Chapitre 7](#)

- Les critères sont à la fois plus nombreux et spécifiques à l'affaire en cours.
- Une objectivité maximum est requise de la part de l'acheteur qui mène les opérations.

Identifier les critères

En complément de ceux déterminés pour la présélection, l'acheteur obtient des prescripteurs les critères et indicateurs spécifiques à l'affaire en cours. Ceux-ci sont très largement tirés du cahier des charges et d'autant plus facilement qu'il fait suite à une analyse fonctionnelle complète.

 [Chapitre 8](#)

Les critères sont rassemblés suivant les 7 domaines habituels afin de faciliter la lecture. En voici une typologie ([tableau 9.2](#)) à compléter au cas par cas puisqu'ils sont intimement liés à chaque consultation :

Tableau 9.2 Critères de dépouillement

Domaines	Critères spécifiques à l'affaire
Stratégique et organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Interlocuteurs ou équipe projet mobilisés. • Disponibilité. • Communication (langue, documents, système d'information dédié...). • Compréhension du contexte de la demande. • Prise en compte des exigences RSE.
Économique	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de prix ou tarifs. 📖 Chapitre 10 • Qualité de la décomposition. 📖 Chapitre 10 • Investissements pris en compte. • Productivité. • Coût complet. 📖 Chapitre 11
Commerciale	<ul style="list-style-type: none"> • Clarté de la proposition. • Force de proposition. • Services associés. • Garantie. • Assistance – Service après vente.
Technique	<ul style="list-style-type: none"> • Respect du cahier des charges. • Livrables proposés. • Reformulation de la demande – Suggestions. • Pertinence des questions posées. • Innovation. • Savoir-faire (méthodologie ou technologie) envisagés. • Intervenants proposés. • Expériences antérieures similaires. • Maintien à niveau, voire évolution, dans le temps des produits et des intervenants.

Domaines	Critères spécifiques à l'affaire
Qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Référentiels et garanties donnés. • Descriptif des modes opératoires. • Assurance qualité ou contrôle. • Traçabilité.
Logistique	<ul style="list-style-type: none"> • Délais, jalonnement proposé. • Conditionnement. • Transport.
Juridique 📖 Chapitre 4	<ul style="list-style-type: none"> • Confidentialité : moyens mis en œuvre pour l'assurer. • Engagement de résultats. • Recours à la sous-traitance. • Responsabilités – Incoterms. • Assurances. • Propriété intellectuelle.

Regroupement des réponses fournisseurs

L'acheteur rassemble les réponses dans la grille synthétique dont voici un exemple ([tableau 9.3](#)) où 8 critères ont permis d'analyser les offres de 4 fournisseurs :

Tableau 9.3 Exemple d'analyse des offres

Critères	Indicateurs	Fournisseur 1	Fournisseur 2	Fournisseur 3	Fournisseur 4
Prix brut (€)	Budget = 82 000	70 000	80 000	77 000	73 000
Emballage	Prix	2 %	Inclus	1 %	Inclus
Transport	Incoterm	EXW Rungis	DDP	EXW Marseille	DDP
Délai de paiement	Durée	60 j	30 j	60 j	30 j
Garantie	Durée	3 mois	2 ans	6 mois	1 an
Technique	Points d'amélioration / Cahier des charges	3	OK	5	2 non couverts
Délai	Durée < 3 semaines	2	3	2	1
Qualité	Note audit	70/100	65/100	75/100	80/100

Remarquons qu'à ce stade, on peut déjà éliminer le fournisseur 4 qui ne répond pas à un des critères.

Dépouillement pondéré

L'acheteur procède maintenant à une quantification, puis une notation de chaque offre en tenant compte de l'importance relative de chaque critère ([tableau 9.4](#)).

Précisions sur les techniques de mesure utilisées pour chaque critère-indicateur

- **Emballage** : il a été facile de transcrire des pourcentages en montant.
- **Transport** : la distance a permis à l'acheteur d'estimer le coût de la livraison à effectuer éventuellement en sus. Ainsi il n'y a aucun coût supplémentaire pour les fournisseurs 2 et 4 proposant des conditions Incoterms Delivered Duty Paid (DDP), c'est-à-dire rendu chez l'acheteur. Les autres mettant le produit EX-Work (EXW), l'ajout d'un coût d'acheminement s'impose.

Tableau 9.4 Exemple de grille pondérée

Critères	Indicateurs	Note maxi.	Fournisseur 1		Fournisseur 2		Fournisseur 3	
			Donnée	Note pondérée	Donnée	Note pondérée	Donnée	Note pondérée
Prix brut	Budget		70 000		80 000		77 000	
Emballage	Prix		1 400		0		770	
Transport	Incoterm ; coût		900		0		2 000	
Délai de paiement	Durée : coût		0		200		0	
Garantie	Durée : coût		1 750		0		1 500	
Prix total		/40	74 050	40	80 200	28	81 270	26
Technique	Points d'amélioration / Cahier des charges	/30	3	15	OK	30	5	5
Délai	Durée < 3 semaines	/10	2	10	3	9	2	10
Qualité	Note audit	/20	70/100	14	65/100	13	75/100	15
				79		80		56

- **Délai de paiement** : l'acheteur est censé avoir pris connaissance des conditions de paiement standard instituées par son entreprise (60 jours dans notre exemple) ainsi que du coût de l'argent négocié par ses services financiers (3 % par an ici). Payer un fournisseur « à 30 jours » correspond par conséquent à un effort de financement de 1 mois, soit 0,25 % du montant (3 % / 12).
- **Garantie** : il s'agit du coût d'un tel service (estimé ici à 1 000 € par an).
- **Technique** : la responsabilité de ce critère incombe entièrement au prescripteur, expert du produit attendu. L'analyse fonctionnelle se révèle très utile en la matière.

Chapitre 8

- **Délai et qualité** : les échelles de mesure doivent être obtenues auprès des interlocuteurs internes de l'acheteur.

Remarques

- Restons vigilants quant à la précision de la notation : un changement dans la pondération des critères peut faire varier sensiblement le classement des fournisseurs. L'**esprit critique** reste de mise face à une arithmétique même rigoureuse.
- Plutôt que d'utiliser une pondération en pourcentage, on a préféré jouer ici sur l'**amplitude de l'échelle de mesure** : noter par exemple le délai sur 10 et le prix sur 40 indique que ce dernier est quatre fois plus important.
- Afin de regrouper cinq critères en un seul plus global, on a utilisé l'indicateur universellement compris : le coût. Ceci permet de n'avoir finalement à comparer que quatre critères.

Choix final

Principe fondamental

Sur proposition des achats, le client interne décide de l'attribution de l'affaire.

C'est par délégation uniquement que pour certains projets les achats indiquent le fournisseur retenu au final. Rappelons que les achats sont d'abord au service de leurs clients internes tout en étant garants du respect de processus de consultation conduisant au choix final.

Ce principe impérieux se justifie aussi pour des raisons historiques. En effet, après avoir été complètement absents de la consultation fournisseurs, certains acheteurs reprenant « du poil de la bête » se sont mis à attribuer seuls de nouveaux marchés. Nous savons maintenant que les organisations matures en matière d'achat établissent des rôles clairs aux différents intervenants dans le processus tout en se dotant d'outils qui crédibilisent l'acheteur.

Transparence et objectivité

- **La transparence** est facilement démontrable puisqu'elle repose sur le fait que l'acheteur communique sur sa démarche organisée basée sur le principe de l'entonnoir associée à des livrables, essentiellement le cahier des charges et les grilles de tri.
- **L'objectivité**, tout en restant forcément relative, est amenée à son plus haut niveau d'acceptation par l'entreprise. Le principe de critères quantifiables et d'implication des clients internes démontre cela. L'arithmétique donne le côté rationnel et mesurable. Cependant les critères sont définis puis mesurés par des personnes. Cette subjectivité inhérente à cette activité humaine se voit canalisée et donc mieux maîtrisée.

Cas des achats de prestations intellectuelles

Ce type d'achat illustre parfaitement le savoir-faire attendu de l'acheteur. La diversification des critères et la variété des interlocuteurs internes mobilisés permettent de gagner en objectivité par un **partage de la subjectivité**. Une bonne pratique complémentaire consiste à systématiquement demander aux prestataires consultés de venir **soutenir leur offre** devant plusieurs personnes. L'acheteur, l'utilisateur, le prescripteur et un novice du domaine invités par l'acheteur également présent croiseront leurs avis en utilisant toujours le principe d'une grille ([tableau 9.5](#)).

Tableau 9.5 Exemple de grille de soutenance

N° Affaire :		Date :				
Prestataire :		Auditeur :				
Rubriques		Appréciation				
		--	-	+	++	
Champ couvert par la proposition	Partiellement couvert					Totalement
Reformulation de la demande	Vague					Précise
	Inadaptée					Adéquate
	Irréaliste					Réaliste
Démarche proposée	Classique					Innovante
	Incohérente avec les objectifs du projet					Cohérente
	Inadaptée au contexte					Adaptée
Dispositif d'assistance	Vaguement décrit					Décrit précisément
Déploiement international	Irréalizable					Réalizable
Modalités d'évaluation de la performance	Sommaires					Approfondies
	Complexes à mettre en œuvre					Simple
	Subjectives					Quantifiées
Dispositif de REX	Peu précis					Précis
Qualité du prestataire	Pas d'expérience dans notre secteur					Au moins 3 expériences
	Pas d'expérience dans le domaine					Au moins 3 expériences
	Pas d'expérience internationale					Au moins 3 expériences
Moyens matériels proposés	Vaguement décrits					Décrits précisément
	Inadaptés					Adaptés
Profils intervenants	Vaguement décrits					Décrits précisément
	Inadaptés					Adaptés
Prix	Chiffrage vague					Clair
	Onéreux/objectif					Bon marché
Total						

Source : Cegos

Synthèse des critères de choix

Pour des **projets à faible enjeu**, notamment en matière de coûts et de risques, le système de notation approuvé par le client interne, met de facto en avant le meilleur fournisseur.

En ce qui concerne les **autres types d'achats**, l'acheteur synthétisera le dépouillement des offres en compétition suivant deux macro-critères dont l'importance relative ne sera pas forcément quantifiée précisément. Il s'agit plutôt d'une assistance à la décision finale :

- coût : tout ce qui est directement quantifiable en euros et entre dans le coût complet ;

[Chapitre 11](#)

- technique : tout le reste, c'est-à-dire ce qui dans le cahier des charges nécessite une appréciation suivant des indicateurs spécifiques déterminés par les prescripteurs.

Lien avec la négociation

Les négociations menées auprès de chaque fournisseur reprennent les résultats du dépouillement initial pour en améliorer les résultats offre par offre.

Démarche de dépouillement résumée

- Définir tous les critères (cahier des charges et « 7 dimensions »)
- Pondérer les critères (importance relative)
- Établir une échelle de quantification pour chaque critère-indicateur
- Noter chaque offre fournisseur
- Calculer la note globale (pour chaque macro-critère ou d'ensemble directement)
- Confirmer l'(es) offre(s) retenue(s) (ou/et à négocier)

Synthèse des bonnes pratiques

- Impliquer les clients internes et collaborer avec eux.
- Obtenir des critères quantifiables de la part des interlocuteurs internes ET des fournisseurs eux-mêmes.
- Communiquer sur la démarche (principe de l'entonnoir) pour jouer la transparence et gagner en reconnaissance.
- Choix final fournisseur : les achats proposent, les clients internes disposent.

POUR CONCLURE

Un très grand professionnalisme est attendu des acheteurs sur une activité cœur de métier. Ils doivent ainsi mettre à disposition de leurs clients internes un savoir-faire rigoureux représentant une aide tangible pour le choix de la meilleure solution fournisseur-produit.

^[1] C'est justement souvent parce que le donneur d'ordre n'a pas l'expertise technique qu'il emploie celle des fournisseurs !

CHAPITRE 10

Analyser le prix des fournisseurs

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Quels facteurs influencent le prix du fournisseur ?
- Comment comparer plusieurs prix ?
- Pourquoi obtenir la décomposition de prix du vendeur ?
- Que penser des formules de révision de prix ?
- Comment préparer la négociation ?

APPROCHER GLOBALEMENT LES PRIX

PRINCIPES CLÉS

- Profiter des informations issues des analyses marchés et fournisseurs précédentes. Envisager les techniques les plus simples et globales en premier.
- Combiner les techniques d'analyse entre elles permet d'obtenir des visions différentes d'une situation économique.

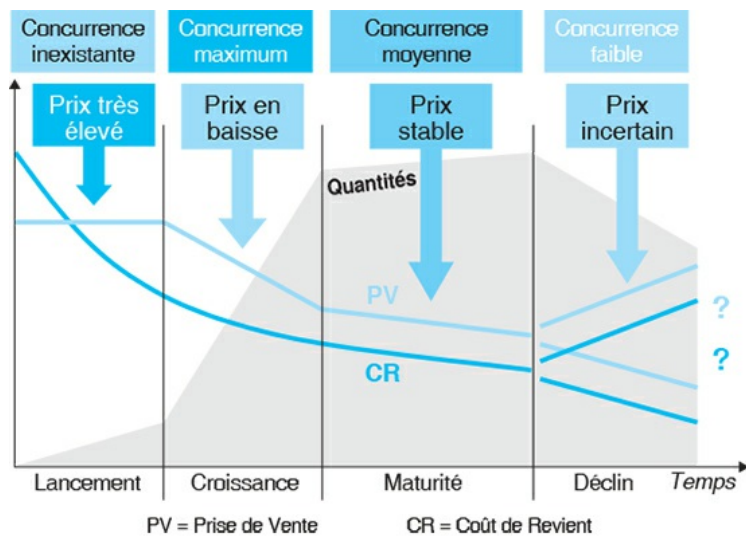
L'influence du cycle de vie

L'acheteur peut tirer profit d'une partie des résultats de son analyse du marché.

 [Chapitre 6](#)

En effet, le niveau de maturité d'un produit au moment de son achat fournit des indications précieuses quant aux niveaux de risque sur le prix ([tableau 10.1](#)).

Figure 10.1 Cycle de vie et prix



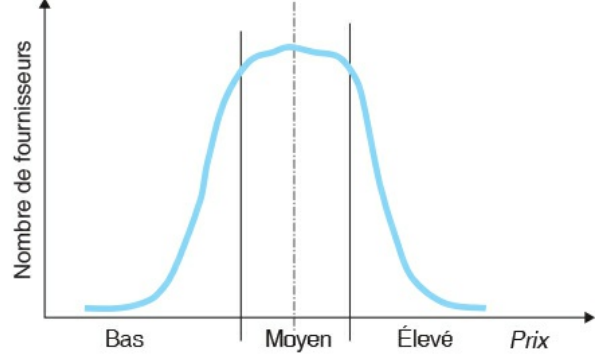
Interpréter les écarts entre offres concurrentes

Lorsqu'un acheteur procède à un appel d'offres, parmi les sept (chiffre moyen constaté) fournisseurs consultés :

- 1 décline directement
- 1 propose un prix notablement bas
- 3 (c'est-à-dire la majorité) proposent un prix moyen
- 2 proposent un prix notablement élevé

De manière générale, nous observons la répartition statistique suivante ([figure 10.2](#)) :

Figure 10.2 Répartition des propositions de prix



En se mettant à la place du vendeur, l'acheteur va pouvoir rechercher les justifications probables de ces écarts. Cela lui permettra de préparer son choix en identifiant les conséquences en terme de risques et d'opportunités économiques.

Prix (étonnement) bas

Cas	Contexte	Choix et conseils
Anomalie	<p>Le fournisseur a interprété différemment tout ou partie du cahier des charges.</p> <p>Par exemple : l'acheteur demandait un prix pour intervenir sur 1 site, le vendeur a chiffré pour 10.</p>	<p><i>Raisnable</i> : pour la pérennité des relations avec ce vendeur, nous conseillons vivement d'informer le vendeur. Il « renverra l'ascenseur » le jour où c'est l'acheteur qui commettra un impair.</p> <p><i>Très risqué</i> : si l'acheteur peut se permettre de « faire un coup », il retient ce fournisseur et ne mentionne rien.</p>
Innovation	<p>Ce fournisseur se démarque objectivement de la concurrence par ses choix fondamentalement différenciant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • il réalise peut-être son produit grâce à une technologie nouvelle ; • ou bien il est le seul à sous-traiter dans un pays à bas coût. 	<p><i>Risque technique</i> : toute innovation nécessitant un temps de fiabilisation, l'entreprise acheteuse est-elle prête à relever le défi avec les conséquences logistiques, qualité et donc économiques conséquentes ?</p> <p>📖 Chapitre 11</p> <p><i>Risque lié au financement</i> : une fois retenu, le vendeur peut être tenté de revenir vers l'acheteur pour demander une participation à l'investissement spécifique. L'acheteur envisagera donc en interne au budget de financement induit.</p> <p><i>Opportunité</i> : dans tous les cas, l'avance technologique ou méthodologique fournit un avantage concurrentiel au fournisseur comme à son (ou ses ?) clients (l'acheteur peut en outre négocier une « exclusivité » après avoir bien mesuré le risque ci-dessus)</p>

BY

Cas	Contexte	Choix et conseils
Dumping	<p>Sur le type d'activité objet de l'appel d'offres, les entreprises du pays du fournisseur exportent à un prix inférieur au tarif national. Parfois l'écart est comblé sous forme d'aides financières émanant de leur gouvernement.</p> <p>Dumping social :</p> <p>Cette pratique est plus récente que la précédente surtout dans l'Europe élargie. Par exemple, un fournisseur national qui emploie de la main-d'œuvre étrangère aux mêmes conditions (tarif notamment) que celles du pays d'origine.</p>	<p>Pourquoi pas, à condition de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • s'informer précisément auprès des sources publiques officielles. • parfaitement délimiter contractuellement le périmètre en termes d'activité (produit) et de durée. Le risque correspond à la brusque remontée des prix, conséquences d'un arrêt inopiné des mesures d'aide prononcé par le gouvernement en question.
Spot ou à terme	<p>En approvisionnant et payant à une date précise, l'acheteur a réalisé une bonne opération qu'il partage avec son client. Ces opérations concernent surtout l'achat de matières premières et de devises cotées.</p>	<p>L'acheteur doit prendre soin de vérifier la conformité technique de la matière intégrée au produit final à acquérir.</p> <p>Cette opération, ponctuelle par essence, a une performance difficilement renouvelable pour un futur achat identique.</p>
Appel	<p>Appelé aussi « ticket d'entrée », c'est l'effort que consent l'entreprise pour commencer de travailler chez celle de l'acheteur. Cela représente donc « l'investissement commercial » que réalise le fournisseur.</p>	<p>En acceptant ce fournisseur, l'acheteur réalise une performance à court terme, mais risque ensuite de subir la pression du vendeur pour réajuster son prix. Au final si l'acheteur réussit à maintenir le prix initial, la pérennité financière du fournisseur peut en être affectée.</p> <p>L'acheteur doit donc évaluer le plus précisément possible ces chiffres.</p> <p>👉 Voir plus loin et le chapitre 3</p>
Détresse	<p>Situation extrême par rapport à la précédente : le fournisseur a immédiatement besoin de « cash » pour survivre d'ici la fin de l'année. Il est même prêt dans certains cas à vendre à perte afin de couvrir au moins ses frais fixes.</p> <p>👉 Voir plus loin et le chapitre 3</p>	<p>Seul intérêt possible ici : « faire un coup » unique et à très court terme : possible uniquement pour une exécution excessivement rapide de la commande.</p> <p>Pour une prestation plus longue, le fournisseur en situation très précaire risque ne pas être en mesure d'honorer la commande.</p>

Cas	Contexte	Choix et conseils
Capacité maximum	<p>Cas assez rare, la prestation achetée charge à 100 % les moyens du fournisseur tout au long du projet.</p> <p>Par exemple : les 70 heures d'intervention consécutives sur site emploient précisément le même intervenant du prestataire pendant deux semaines d'affilée (2 x 35 heures).</p> <p>Autre exemple : les 500 pièces/jour à fabriquer en continu, chargent la même ligne de production à 100 %, c'est-à-dire exactement au maximum de ce pour quoi elle a été conçue.</p>	<p><i>Risque externe</i> : impossibilité du fournisseur de finalement produire le volume requis à cause d'une baisse du rendement des moyens prévus (panne ou aléa technique). L'acheteur est-il donc disposé à « jouer sans filet » ?</p> <p><i>Risque interne</i> : le client interne de l'acheteur exprime subitement un besoin légèrement supérieur à ce qu'il avait exprimé au départ : 75 heures ou 600 pièces/jour dans nos exemples.</p> <p><i>Conséquence dans les deux cas</i> : le fournisseur est contraint de sous-traiter dans l'urgence ou de recourir à l'intérim. D'où une dérive de coût, donc du prix.</p> <p>À moins de tout sécuriser en interne comme en externe, l'acheteur doit donc éviter ce genre de situation.</p> <p><i>Conseil</i> : toujours consulter les fournisseurs concernant plusieurs volumes, même sans avis du client interne. Cette (bonne) pratique a de toute façon d'autres vertus.</p> <p style="text-align: right;">☞ Voir plus loin et le chapitre 12</p>

Prix (étonnement) élevé

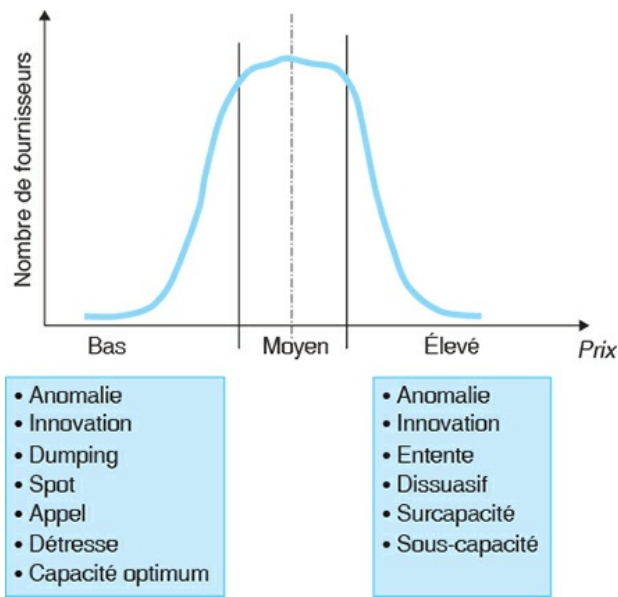
Tableau 10.2

Cas	Contexte	Choix et conseils
Anomalie	<p>Comme ci-dessus, le fournisseur a interprété différemment tout ou partie du cahier des charges, mais à son désavantage.</p> <p>Par exemple : l'acheteur demandait un prix pour intervenir sur dix sites, le vendeur n'a chiffré que pour un.</p>	<p>Le bon sens dicte la posture de transparence que l'acheteur se doit d'adopter pour l'intérêt des deux parties.</p>

Cas	Contexte	Choix et conseils
Innovation	Comme précédemment, le fournisseur se démarque objectivement de la concurrence. Malheureusement il compte très largement sur son ou ses clients pour financer son projet.	Risque technique : comme précédemment. Risque lié au financement : certes le vendeur « joue cartes sur tables » en incluant les investissements dans l'offre faite à l'acheteur, mais : <ul style="list-style-type: none"> • est-elle correctement dimensionnée ? • ne tente-t-il pas de surfinancer le projet en multipliant le même montant auprès de plusieurs clients ? Opportunité : comme précédemment.
Entente	Bien qu'interdites par le Code de commerce, ces pratiques (plus ou moins discrètes) ont encore cours. ☞ Chapitre 4	Avec beaucoup d'anticipation, il s'agit d'apprendre à la détecter et à tenter de la contourner, voire de la « casser ». ☞ Chapitre 6
Dissuasion	À l'inverse du « prix d'appel » et du « prix de détresse », le fournisseur adresse indirectement à l'acheteur un message comme quoi il ne souhaite pas travailler avec lui, du moins pour l'instant.	Pourquoi travailler avec quelqu'un qui ne le souhaite pas ? Notons que le Code de commerce interdit les pratiques discriminatoires. ☞ Chapitre 4
Sur-capacité	Le marché proposé par l'acheteur dépasse en volume largement les possibilités du fournisseur. Ce dernier a donc prévu : <ul style="list-style-type: none"> • Soit d'investir dans de nouveaux moyens, si le délai le permet. • Soit de sous-traiter ou d'embaucher des intérimaires. 	La dérive de coût étant inévitable, cette solution doit être rejetée, à moins de pouvoir « lisser la charge » c'est-à-dire d'obtenir du client interne qu'il répartisse dans le temps les volumes requis.
Sous-capacité	Les moyens du fournisseur étant sous employés durant cette affaire, occasionnent des frais dus à la baisse de rendement.	La dérive de coût étant inévitable en l'état, cette solution doit être rejetée, à moins qu'on trouve des volumes supplémentaires à servir.

D'où en résumé, l'ensemble des cas à investiguer ([figure 10.3](#)).

Figure 10.3 Explications aux écarts de prix proposés



PROFITER DE LA STRUCTURE DE COÛT GLOBALE DU FOURNISSEUR

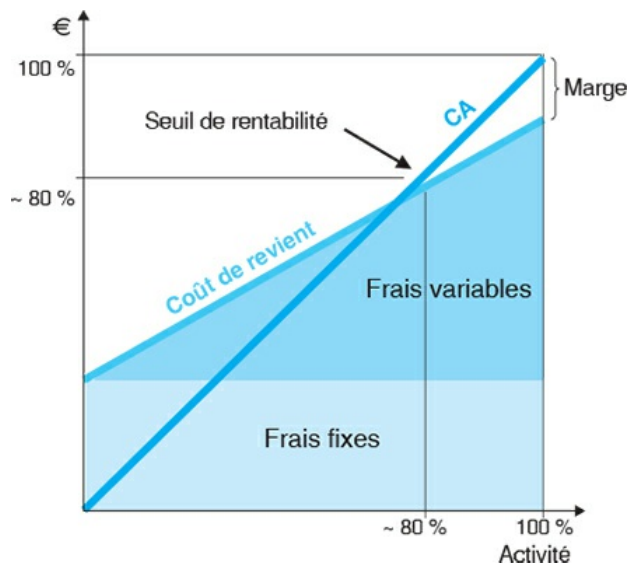
PRINCIPES CLÉS

- Appréhender très globalement la situation financière du fournisseur
- Séparer les frais fixes et frais variables.
- Distinguer clairement objectif de marge et objectif de chiffre

Démarche

Prenons le principe simplifié de la structure de coût d'une entreprise, en l'occurrence, celle du fournisseur ([figure 10.4](#)) :

Figure 10.4 Structure de coût



On constate que généralement, lorsque 80 % environ de l'activité budgétée de l'entreprise est réalisée, le fournisseur commence à « engranger » de la marge. Le principe est identique sur un

périmètre réduit à une activité (business unit, site, ligne de produit, projet...).

Part variable/fixe

- **Frais variables** : c'est la partie du coût de revient dépendant directement de la quantité fabriquée ou du niveau d'activité de l'entreprise. (Exemple : matières premières, main-d'œuvre intérimaire).
- **Frais fixes** : c'est la partie du coût de revient indépendante des quantités fabriquées et du niveau d'activité de l'entreprise et représentant les dépenses fixes de l'entreprise. (Exemple : frais de recherche, frais commerciaux, amortissements).

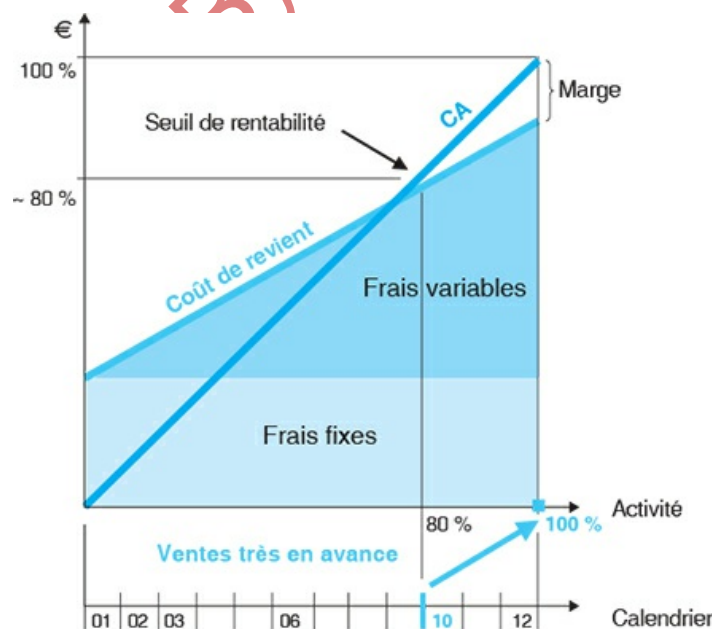
Supposons que nous soyons en octobre, période où le fournisseur devrait avoir atteint son seuil de rentabilité. Imaginons deux cas de figure :

- le vendeur a trois mois d'avance sur son budget de vente ;
- le vendeur a trois mois de retard sur son budget de vente.

Si le vendeur est très en avance

Cela signifie qu'à partir de maintenant toute vente aux mêmes conditions tarifaires augmente sa marge actuelle de la valeur de ses frais fixes ([figure 10.5](#)).

Figure 10.5 Ventes en avance



Il est donc opportun pour l'acheteur de saisir l'occasion de raisonner en **coût marginal** :

« Vos frais fixes étant maintenant couverts, vous devez diminuer votre prix actuel de ce montant ».

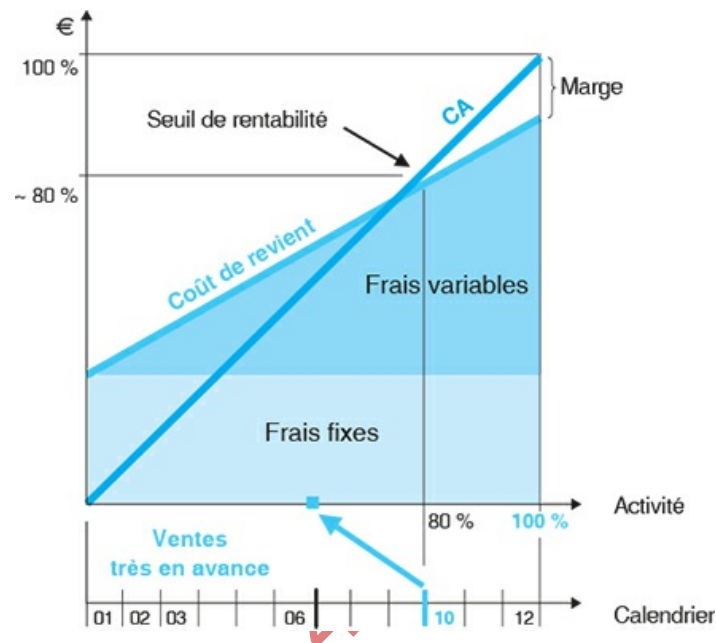
Si d'aventure le vendeur résiste à cette demande, l'acheteur exigera alors une justification sous la

forme de la décomposition précise des coûts (voir explications plus loin).

Si le vendeur est très en retard

Il devient alors urgent pour lui de « sauver l'année ». Son entreprise ne dispose plus que de trois mois pour au moins couvrir ses frais. L'objectif « faire du chiffre vite » remplace celui consistant à « faire de la marge » ([figure 10.6](#)).

Figure 10.6 Ventes en retard



Si le vendeur en situation de demande n'a pas déjà pris les devants en proposant un prix singulièrement bas, c'est-à-dire de « détresse » comme vu précédemment, à l'acheteur d'argumenter dans ce sens :

- baisse correspondant au niveau de la marge ;
- proposer d'acheter un volume supplémentaire, par exemple en avançant un besoin d'approvisionnement à condition qu'il compense l'augmentation du « coût de possession ».

 [Chapitre 11](#)

ÉVALUER L'INFLUENCE DES QUANTITÉS

PRINCIPES CLÉS

« Plus j'en achète, moins ça doit coûter cher », d'accord, mais de combien ? L'acheteur doit commencer par appréhender précisément « pourquoi » et « comment ».

Deux types de contextes et d'approches se complètent :

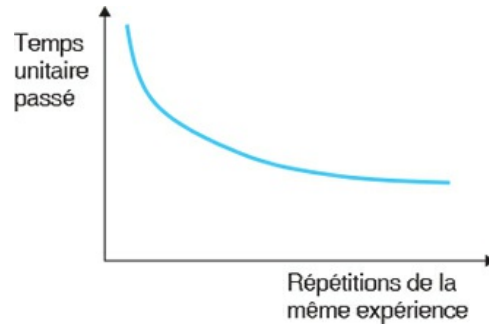
- achat sur spécifications nécessitant une approche analytique ;
- achats sur étagère nécessitant une approche globale.

Lois d'expérience (« courbes d'apprentissage »)

Observation

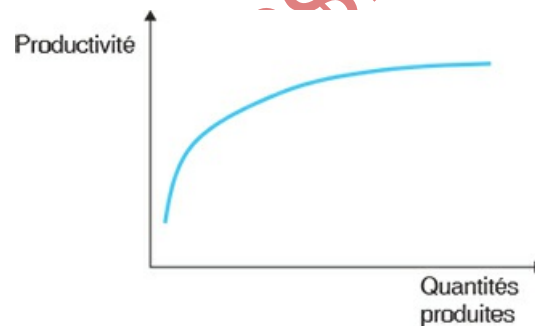
Chacun de nous a constaté que plus on reproduit une même activité composée de mouvements ou de tâches élémentaires plus on l'effectue rapidement ([figure 10.7](#)).

Figure 10.7 Effet d'expérience



À l'échelle d'une entreprise, il en est de même. De ces gains de temps découle une augmentation des rendements, donc de la productivité ([figure 10.8](#)).

Figure 10.8 Expérience et productivité



Intérêt pour l'acheteur

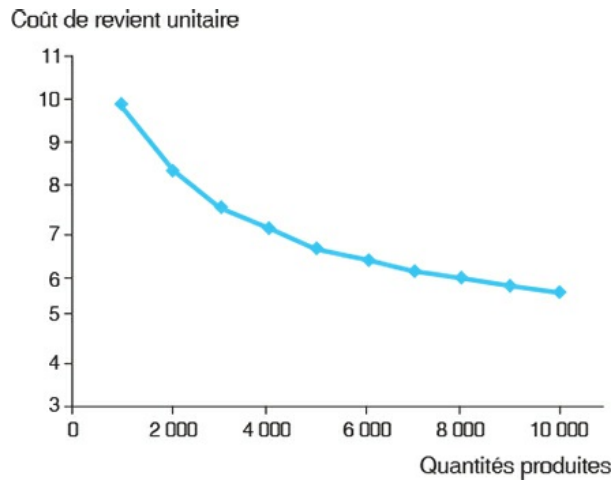
Les entreprises ont depuis longtemps établi le lien entre effet d'expérience et productivité. L'enjeu pour l'acheteur consiste à partager cette productivité sous la forme de **gains répercutables sur le prix**. Il est donc profitable d'investiguer auprès du vendeur et du personnel technique du fournisseur.

En effet, de la simple mesure sur une ligne d'assemblage aux **modèles empiriques** développés au sein de grandes entreprises industrielles, l'information existe. Voici deux de ces lois, pour lesquelles il est important de bien intégrer le contexte d'application.

Loi de Caquot

Les expériences menées sur des **grandes séries** industrielles ([figure 10.9](#)).

Figure 10.9 Loi de Caquot



ont permis à Caquot la modélisation suivante du coût de revient unitaire (C) en fonction des quantités (Q) produites en cumul :

$$C = C_0 \sqrt[4]{Q_0/Q}$$

avec : C0 : coût de revient unitaire de départ

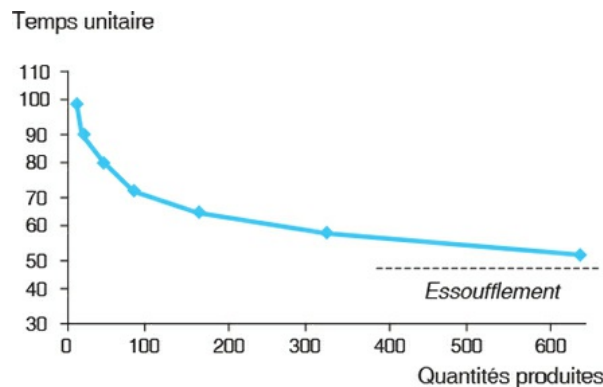
Q0 : quantité produite au départ

Ainsi par exemple, quand les quantités produites en cumul doublent, le coût unitaire baisse d'environ 15 % ($1 - \sqrt[4]{1/2}$), 30 % ($1 - \sqrt[4]{1/4}$) quand elles quadruplent.

Loi de Wright

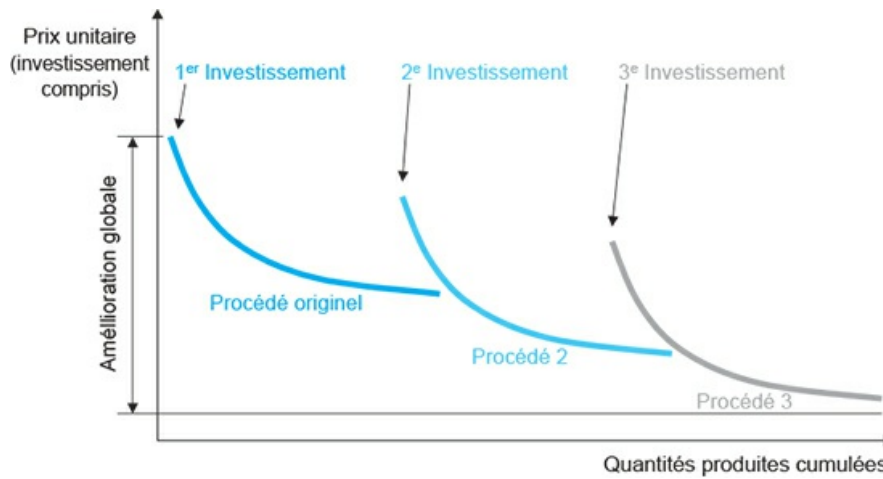
Quand les quantités cumulées produites par assemblage en **moyennes séries** doublent, le temps unitaire baisse d'un pourcentage constant. Par ailleurs, on constate que ce phénomène « s'essouffle » au bout d'un moment ([figure 10.10](#)).

Figure 10.10 Mesure de l'effet d'expérience



Toutefois en réinvestissant dans de nouveaux moyens ou procédés, l'entreprise parvient à redynamiser l'amélioration de sa productivité ([figure 10.11](#)).

Figure 10.11 Productivité et investissement



La mise en œuvre de chaque nouveau procédé produit momentanément une remontée du coût de revient : effet cumulé du coût de l'investissement et de la réinitialisation de l'effet d'expérience (nouvel apprentissage pour l'entreprise).

Conseils

- Les lois de Caquot et Wright n'étant pas universelles, la prudence s'impose concernant les calculs de productivité devant s'intégrer dans un plan de progrès fournisseur.

 [Chapitres 7 et 13](#)

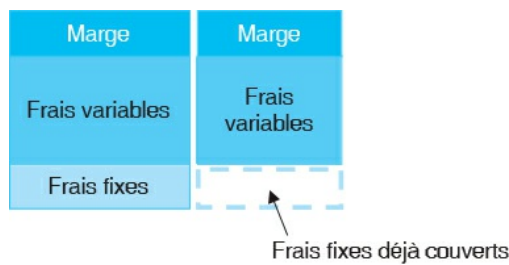
- L'acheteur commencera par constater objectivement la maturité du fournisseur dans le domaine des effets d'expérience :
 - Le fournisseur connaît-il tout simplement la notion ?
 - Utilise-t-il le modèle de Caquot, de Wright, ou un autre ?
 - Quelles statistiques ses services techniques ont-ils déjà produit, avec ou sans ces modèles ?
 - Quelles en ont été les conclusions, notamment en termes d'actions conséquentes ?
- L'**argumentation** de l'acheteur consiste ensuite à signifier au vendeur, que l'entreprise cliente a contribué aux gains de productivité grâce aux nombreux volumes commandés. Il est donc logique de l'identifier précisément et de la partager !

 [Chapitre 12](#)

Cas des achats sur étagère (sur stock)

Quand un commercial vend une quantité supplémentaire d'un même produit à son client, cela n'occasionne aucun coût fixe supplémentaire au fournisseur puisque ceux-ci sont déjà couverts ([figure 10.12](#)).

Figure 10.12



La baisse du prix unitaire correspond à ses frais en moins.

Par exemple, si les frais fixes sont estimés à 10 % et que l'acheteur double la quantité souhaitée, le prix unitaire PU doit baisser de la moitié, soit 5 %.

Et de manière générale :

$$\text{Remise sur prix unitaire} = \text{FF} \times \left(1 - \frac{Q_1}{Q_2}\right)$$

Avec : FF = part estimée des coûts fixes

Q1 = quantité initialement prévue

Q2 = quantité finalement achetée

Toute proposition de baisse inférieure au calcul ci-dessus correspond donc à une augmentation de marge pour le fournisseur.

DÉCOMPOSER OU COMPOSER LE PRIX D'UN FOURNISSEUR

PRINCIPES CLÉS

L'analyse très détaillée du contenu du prix offert par un fournisseur constitue l'outil le plus ancien et le plus usité en matière d'achats. Son niveau de détails peut cependant donner l'illusion que lui seul constitue « la vérité » en matière de prix. Le but recherché étant comme toujours de trouver des moyens de le faire baisser. Comprenons donc bien comment cette arithmétique fonctionne pour en appréhender l'intérêt ainsi que les limites.

TEST

Exercez votre sagacité en lisant l'histoire ci-dessous puis en répondant à la question.

- **L'histoire :**

« Un vendeur rencontre un acheteur pour lui parler hausse annuelle. Ce fournisseur livre depuis plusieurs années des appareils électriques. La matière plastique dont est habillé très localement ce produit a augmenté cette année de

10 % (chiffre vérifié par l'acheteur). Le vendeur annonce que son entreprise a réussi à contenir cette hausse à 8 %. Par conséquent, il n'augmentera que de 8 % le prix de vente du produit. »

- **La question** : Le vendeur fait-il un cadeau à l'acheteur ?

Analyse des réponses

Un « cadeau » dans le domaine professionnel n'étant jamais gratuit, voici déjà une bonne raison de répondre « non » à la question.

Effectivement, à moins que bizarrement le plastique n'entre pour 80 % dans le prix de l'appareil, la hausse est forcément largement inférieure : 10 % de 80 % donnent 8 %.

Moralité

1. Faire de la remarque ci-dessus un « credo ».
2. Identifier ce qui entre dans la composition du prix et dans quelle proportion. Dans notre exemple, estimons que le plastique n'intervient que pour 5 % du prix. L'impact de la hausse du plastique n'est donc que de 0,5 % (10 % de 5 %).
3. Vérifier la hausse (ou la baisse) annoncée par le vendeur concernant chaque composante du prix. Dans notre exemple on ne mentionnait que la matière plastique.

L'histoire très simple ci-dessus illustre parfaitement toute la problématique associée à la décomposition d'un prix. Détaillons maintenant toutes les bonnes pratiques mises en évidence.

Les composantes d'un prix

Exemple 1 : Étude et fabrication d'un produit matériel (global)

- Matière :
 - valeur ajoutée (main-d'œuvre et machine) ;
 - frais généraux ;
 - études ;
 - marge.
- Conditionnement + transport

Cette structure correspond au niveau de détails le plus élémentaire qu'on puisse demander à un fournisseur. Cependant dans certains secteurs où les vendeurs communiquent difficilement leur niveau de marge, celle-ci se trouve répartie dans les 4 premiers postes de la décomposition.

Exemple 2 : Étude et fabrication d'un produit matériel (détails)

Achats	Matière Composants Sous-traitance de transformation Revente des matériaux récupérables
Fabrication (transformation)	Main-d'œuvre directe Machine (frais de fonctionnement et d'entretien directs, c'est-à-dire engagés pour fabriquer le produit) Amortissements machine
Frais généraux (frais de fonctionnement et amortissements non spécifiques)	Services connexes (achats, commercial... hors R&D) R&D (non spécifique) Siège (services centraux)
Frais spécifiques (à inclure éventuellement dans le prix pièce)	Pièce (études) Outillages (études et essais) Processus de fabrication (méthodes) Prototypes
Marge	
Logistique	Conditionnement Transport Douane et taxes

Exemple 3 : Prestation de service simple

L'achat consistant en l'exécution de tâches répertoriées, la décomposition comporte au minimum les postes suivants :

- Fournitures :
 - main-d'œuvre ;
 - frais généraux ;
 - marge et aléas.
- Frais de vie (déplacement, logement...)

Exemple 4 : Prestation de service complexe (conception et réalisation)

Cette fois-ci, il y a lieu de prendre en compte des frais de développement ou de conception :

- Études
- Équipements (matériels et matériaux)
- Génie civil
- Installation sur site
- Formation du personnel
- Mise en service

Décomposition type

Tous les cas étant particuliers, les postes suivants constituent une check-list des éléments éventuels à prendre en considération, voire à détailler davantage :

- Achats
 - matières premières – matières recyclées ou revendues ;

- composants ;
- sous-traitance.
- Valeur ajoutée
 - main-d'œuvre ;
 - machine.
- Frais spécifiques
- Moyens matériels
- Études, développements, essais
- Frais généraux
- Marge et risque
- Frais d'approche :
 - emballage ;
 - transport ;
 - déplacement.

Plus l'acheteur souhaitera affiner la précision des variations de prix, plus il devra s'imposer de sous rubriquer. L'enjeu de l'achat en question sera son seul guide.

Comment obtenir la décomposition d'un prix

De nombreux acheteurs que nous rencontrons souffrent d'être démunis face à des vendeurs qui ne leur communiquent pas de décomposition de prix. L'expérience montre qu'effectivement il est d'usage dans certains secteurs comme l'automobile, qu'une décomposition soit systématiquement jointe au devis du fournisseur. Soyons conscients de la réalité historique : rien n'est acquis de fait dans le domaine, mais bien le fruit du travail et de la détermination de plusieurs générations d'acheteurs. Voici donc les 2 clés fondamentales pour être en possession d'une décomposition de prix utile.

La demander

C'est bien **en osant** la demander lors de l'appel d'offres que l'acheteur finira par l'obtenir. Il y a 25 ans dans l'automobile les premiers acheteurs ont commencé à l'exiger « poliment ». Ils se sont d'abord attaqués à des familles d'achats techniques simples avec un rubriquage laissé libre au vendeur. Puis, après une dizaine d'années d'efforts, ils obtiennent systématiquement la décomposition. Celle-ci prend une forme très détaillée, imposée et pour la quasi-intégralité des produits et prestations achetées.

En résumé

- Commencer par des familles d'achats simples et où l'acheteur a déjà de fait un pouvoir d'influence important sur les fournisseurs.

- Imposer un rubriquage simple en quatre ou cinq postes, puis au fil du temps développer chaque rubrique et notamment « la marge ». Quand on atteint un niveau de détails important, attention à laisser suffisamment de latitude au vendeur de pouvoir s'écarter légèrement du modèle imposé. Cela favorise des améliorations régulières des standards de l'acheteur.
- Faire isoler clairement la partie investissements spécifiques afin de se laisser la possibilité du choix du financement.
- En faire progressivement une condition impérative de recevabilité d'une offre fournisseur.

L'élaborer soi-même

Mieux que d'en imposer la forme (le « modèle »), au fur et à mesure que l'acheteur gagne en expertise, il pourra lui-même « challenger » sa propre vision du produit auprès du vendeur.

L'acheteur se constitue ainsi progressivement ses propres « référen-tiels de décomposition prix » qu'il fera évoluer suite aux nombreux appels d'offres menés dans son domaine.

Remarque

Cette manière de procéder constitue parfois une véritable technique de négociation par inversion des rôles, l'acheteur proposant sa propre « composition » de prix au vendeur.

En outre cette expertise « économique » l'acheteur la développe en travaillant sur sa connaissance davantage technique du « processus » de réalisation du fournisseur. Comprendre la manière dont s'y prend le fournisseur pour organiser et effectuer chacune des tâches nécessaires à l'élaboration du produit permet de savoir plus précisément comment se construit le coût de revient et ainsi d'identifier des pistes pour le réduire.

- Savoir que certains plastiques (« thermoplastiques ») sont recyclables explique soit la présence d'un poste de « rebroyage » permettant de réutiliser directement la matière (très légèrement altérée), soit de la revendre à une entreprise de compoundage. Dans les 2 cas il y a une ligne de moins-value dans la décomposition du prix pièce.
- Le fait que le fournisseur sous-traite une partie de la conception de sa prestation, explique de faibles coûts d'études mais des coûts d'achats plus importants.

Utiliser la décomposition d'un prix

Formule de révision (d'indexation)

But

Contractualiser les variations de prix en les limitant à une évolution moyenne constatée objectivement sur le marché.

En reprenant l'exemple de notre test en début de chapitre, le but est de trouver une formule arithmétique qui indiquera que si le cours de la matière plastique utilisée par le fournisseur augmente de 10 %, le prix de vente de l'ordinateur n'augmentera automatiquement que de 0,5 %, ce matériau ne composant que 5 % de ce prix. Et inversement si ce plastique baisse. En outre, on souhaite également tenir compte des fluctuations des métaux et des salaires, les autres facteurs n'étant pas considérés comme suffisamment significatifs des évolutions du prix du fournisseur.

Indices de prix

Des milliers d'indicateurs suivent les évolutions de matières premières (plastiques, métaux, minéraux...), demi-produits (barres, tubes, plaques...), produits ou composants (alimentaires, agricoles, électroniques...), services, salaires, etc.

Ils sont recueillis statistiquement sous forme d'observatoires ou d'enquêtes et publiés régulièrement.

Sur son site Internet (www.insee.fr) l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE) publie gratuitement une liste à jour d'un très grand nombre d'indices. La presse (par exemple L'Usine Nouvelle) et des syndicats professionnels (par exemple le SYNTEC, pour les métiers de l'étude, du conseil et de la formation), représentent également de bonnes sources de publications largement reconnues.

Exemples d'indices :

- Insee, ministère des finances, UN... ;
- Zn, Ni, Cu, Al : LME ;
- Acier : CRU;
- Or : fixing de Londres ;
- Pétrole : Brent de Londres ;
- Fret maritime : Baltic Dry Index.

Principe

Supposons que la décomposition du prix de l'ordinateur se présente de manière simplifiée comme suit :

Matière plastique = 5 %

Acier = 7 %

Main-d'œuvre (salaires) = 28 %

Divers (non soumis à des évolutions de cours) = 60 %

Par ailleurs, l'acheteur et le vendeur sont convenus d'utiliser des indices officiels notant les fluctuations relevées respectivement sur la matière plastique, l'acier et les salaires ([tableau 10.4](#)).

Tableau 10.4

Rubriques	Indices officiels	
	au 10 janvier	à la date « t »
Matière plastique	100	M
Acier	100	A
Salaires	100	S

Le prix négocié au 10 janvier est de 1 640 € par ordinateur.

La formule de révision du prix prend alors la forme suivante :

$$P = 1\,640 \times \left[0,60 + \left(0,05 \times \frac{M}{100} \right) + \left(0,07 \times \frac{A}{100} \right) + \left(0,28 \times \frac{S}{100} \right) \right]$$

L'acheteur et le vendeur ayant accepté de suivre trimestriellement les évolutions de prix, les deux partenaires constatent qu'à mi-avril les indices officiels deviennent :

- M = 103 (ce qui correspond à une hausse trimestrielle du plastique de 3 %) ;
- A = 108 (ce qui correspond à une hausse trimestrielle de l'acier de 8 %) ;
- S = 100 (ce qui correspond à aucune hausse de salaire sur le trimestre).

Le prix « P » à mi-avril se calcule automatiquement ainsi :

$$P = 1\,640 \times \left[0,60 + \left(0,05 \times \frac{103}{100} \right) + \left(0,07 \times \frac{108}{100} \right) + \left(0,28 \times \frac{100}{100} \right) \right]$$

$$= 1\,640 \times 1,0071$$

$$= 1\,651,64 \text{ €}$$

ce qui correspond à une hausse globale du prix de 0,71 % sur un trimestre.

De manière générale, une formule de révision revêt la forme suivante :

$$\left[0,60 + \left(0,05 \times \frac{103}{100} \right) + \left(0,07 \times \frac{108}{100} \right) + \left(0,28 \times \frac{100}{100} \right) \right]$$

Avec :

P = le prix à calculer à la date « t ».

P0 = le prix à la date de référence « t0 ».

f = la part fixe en % du prix.

M, A et S = les indices respectifs à « t » des 3^[1] composantes du prix dont on souhaite tenir compte.

M0, A0 et S0 = les indices respectifs à « t0 » de ces composantes.

m, a et s = la part respective de chacune de ces composantes (en % du prix P0).

Les indexations générales sont interdites

- « ... est interdite toute clause prévoyant des indexations fondées sur le salaire minimum de croissance, sur le niveau général des prix ou des salaires... » (Article L112-2 du Code monétaire et financier).

Mise en œuvre pratique

Dans quel cas faut-il négocier une formule de révision de prix ?

- Pour limiter les **risques**. Quand l'acheteur connaît peu le domaine et que l'enjeu économique reste modéré, cette solution permet de maintenir le prix d'achats dans une évolution moyenne du marché.
- **Pour gagner du temps**. Quand l'enjeu principal n'est pas le prix et que l'acheteur doit concentrer son énergie sur de la gestion de risques techniques, il choisira ce mode « automatique » de négociation du prix.
- **Attention** à ne mettre en place la formule de révision ni par principe, ni par habitude, ni par effet d'aubaine conjoncturelle présumée!

- Étape 1 : décomposer le prix afin d'en dégager les composantes soumises à des fluctuations qui peuvent être suivies par des indices officiels.
- Étape 2 : identifier chaque indice officiel.
- Étape 3 : choisir la date (t0) de référence correspondant à l'indice de départ.
- Étape 4 : définir la fréquence de révision du prix (mensuelle, trimestrielle, semestrielle).
- Étape 5 : négocier le prix de départ (P0).
- Étape 6 : négocier la productivité, c'est-à-dire la baisse de P0 dans le temps, fruit de l'expérience sur les volumes réalisés par le fournisseur. Par exemple : - 3 % par semestre, - 5 % par an, etc.

Cette ultime étape est fondamentale car elle permet de contrebalancer des effets conjoncturels (extérieurs), ce qui permet à l'entreprise acheteuse de se démarquer de la moyenne de la concurrence.

Suivi d'un prix

La formule dite « de révision » telle que présentée ci-avant correspond à l'utilisation que l'acheteur peut en faire à l'intérieur d'un contrat. Cependant cette même formule de calcul peut tout

aussi bien avoir un usage non contractuel pour un acheteur qui souhaite comparer un prix fixe négocié avec les évolutions conjoncturelles. Elle devient alors une formule de « suivi de performance » ou bien de « dérive de prix ».

Chapitre 13

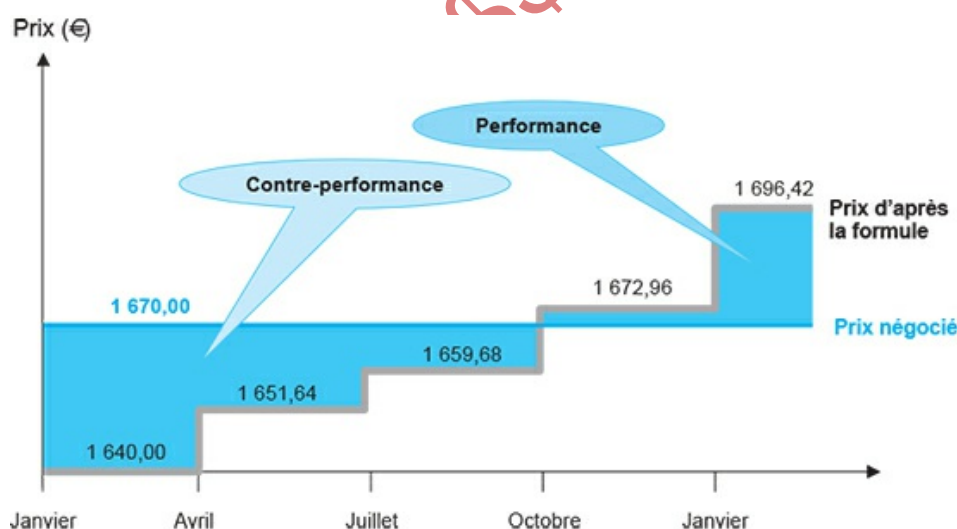
Reprenons l'exemple de l'appareil électrique. Supposons que l'acheteur a négocié un prix fixe de 1 670 € et qu'il relève trimestriellement l'évolution des indices. Grâce à la formule, il peut calculer les variations moyennes du prix du marché ([tableau 10.5](#)).

En comparant sur un graphique le prix « marché » au prix négocié, il peut suivre sa performance, ponctuellement et en global sur douze mois par exemple ([figure 10.13](#)).

Tableau 10.5 Évolution d'un prix

	Janvier	Avril	Juillet	Octobre	Janvier
Indice « M »	100	103	103	108	110
Indice « A »	100	108	115	123	130
Indice « S »	100	100	100	100	103
Prix	1 640	1 651,64	1 659,68	1 672,96	1 696,42

Figure 10.13 Suivi d'un prix



En résumé : les techniques d'analyse de prix

En utiliser au moins deux à chaque fois :

- une technique globale :
 - cycle de vie ;
 - comparaison d'offres concurrentes ;
 - structure de coût et activité du fournisseur ;
 - lois d'expériences (quantités cumulées) ;
 - achats sur stock (coût marginal).
- une technique détaillée : décomposition du prix (productivité et indices).

POUR CONCLURE

Ces outils très « techniques » ne doivent pas occulter les autres critères (économiques ou non) permettant de sélectionner la meilleure offre...

☐ À titre d'exemple, car on peut en choisir davantage.

By 4\$\$!M

CHAPITRE 11

Travailler en coût complet

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Qu'intègre le Total Cost of Ownership (TCO) ?
- Pourquoi le prix le plus bas ne correspond-il pas forcément à l'offre la plus économique ?
- Quelle différence y a-t-il entre prix et coût ?
- Qu'est-ce qui influence un coût ?
- Sur quels paramètres l'acheteur peut-il intervenir pour faire baisser l'ensemble ?

QUELQUES DÉFINITIONS

PRINCIPES CLÉS

- Comprendre la structure de coûts du fournisseur afin de contribuer à l'améliorer.
- Déterminer l'influence que le donneur d'ordre a sur les coûts de son fournisseur.
- Collaborer avec le fournisseur et les prescripteurs dans l'intérêt de chacun.

La différence entre prix et coût

Le prix

C'est l'expression monétaire de la valeur d'une transaction achat-vente.

Le terme « prix de revient » est incorrect, en toute rigueur il faut utiliser le terme « coût de revient »

Le coût

Ensemble des charges nécessaires à l'élaboration de tout ou partie d'un produit ou d'un service.

C'est ce que coûte un produit ou un service au fournisseur.

Le coût d'un produit est constitué des matières premières et de la valeur ajoutée qui inclut les processus de création, de production et la logistique.

Le coût d'un service est constitué des composantes propres au service : études, réalisation, contrôle, facturation/gestion etc.

Un coût se calcule par addition de plusieurs charges et c'est en ajoutant la **marge** que le vendeur fixe un prix.

La typologie des coûts

Parmi les différents coûts d'un fournisseur, le plus visé par l'acheteur est le **coût de revient**. Il se compose en effet de la totalité des coûts supportés par l'entreprise du fournisseur. Ce dernier peut ainsi établir le seuil à partir duquel il commence à dégager de la marge.

Dans le cas où l'entreprise a plusieurs activités, ce coût permet de mesurer la rentabilité de chacune d'entre elles.

Il est constitué par des coûts directs et des coûts indirects que l'on peut également classer en frais variables et frais fixes.

Direct/indirect

Coût direct d'un produit

C'est l'ensemble des charges directement liées à ce produit, c'est-à-dire les charges qui sont causées, au premier degré et sans ambiguïté par l'existence même du produit.

Coût indirect d'un produit

C'est l'ensemble des charges qui ne sont pas rattachées à un produit en particulier, mais engendrées par l'environnement nécessaire à l'élaboration de plusieurs produits. Son affectation passe ainsi par des **coefficients** ou des **clés de répartition** plus ou moins arbitraires. Par exemple, dans quelles proportions les travaux de réaménagement du siège social parisien doivent-ils impacter le coût de revient d'un produit fabriqué dans le site de Cussey-Les-Forges ?

Variable/fixe

Coût variable

Ensemble des charges variables, dont le montant total varie en proportion directe du niveau d'activité, par exemple des quantités produites.

Coût fixe

Ensemble des charges fixes, dont le montant total reste constant dans une fourchette définie de niveaux d'activité.

Exemples de coûts

Tous les cas de figure sont à envisager ([tableau 11.1](#)).

Tableau 11.1 Exemples de coûts

	Variables	Fixes
Directs	Matière première du produit Rebuts Main-d'œuvre spécifique au produit	Amortissements machine réalisant le produit Développement du produit Outillage du produit
Indirects	Consommables de fabrication Énergie	DG, et encadrement Frais commerciaux Services finance, RH, informatique, achats

Inducteur de coût

La recherche des facteurs à l'origine de la variation d'un coût conduit à la notion d'inducteur de coût (**cost driver**).

Un cost driver est un facteur explicatif de la consommation de ressource attribuée à un coût.

Exemple : le protocole d'intervention utilisé par un prestataire de service influence le coût direct de celle-ci.

Vu du côté de l'acheteur, l'influence jouée par un inducteur de coût dépend :

- soit du fournisseur : **inducteur de coût externe** ;
- soit du donneur d'ordre : **inducteur de coût interne**.

Dans le but d'améliorer le coût du produit ou de la prestation proposée par le fournisseur, l'acheteur orientera ses investigations en externe et en interne :

- décomposition du prix : quoi et combien ?
- inducteur de coût : pourquoi ? comment agir ?

INVESTIGUER COÛTS ET INDUCTEURS

PRINCIPES CLÉS

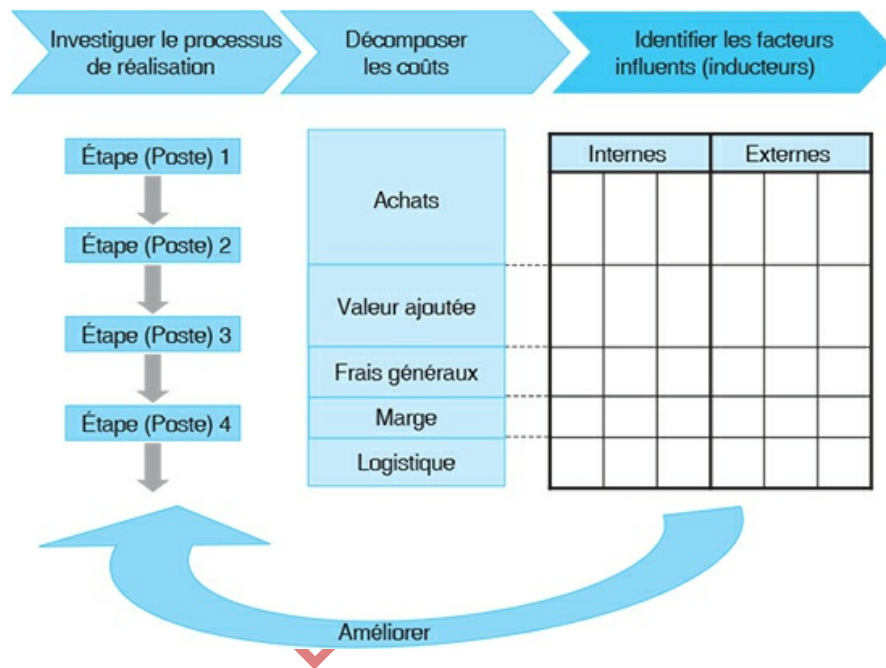
- Travail collaboratif impliquant l'acheteur, le fournisseur et les experts techniques éventuels.
- L'origine d'un coût trop élevé du fournisseur peut aussi se trouver chez le donneur d'ordre.

- Quelle que soit l'approche choisie, le fait d'examiner un coût, produit toujours des résultats intéressants.

Afin d'approfondir les données de prix obtenues du fournisseur, l'acheteur :

- décrira le processus retenu par le fournisseur ;
- isolera les postes de coût ;
- identifiera les inducteurs internes et externes (**figure 11.1**).

Figure 11.1 Amélioration des coûts



Décrire le processus

L'acheteur cherche à comprendre le mode opératoire retenu par le(s) fournisseur(s) pour réaliser le produit ou la prestation attendu. Pour des activités complexes, il peut s'agir d'investiguer tout ou partie des étapes de la filière de production impliquant plusieurs entreprises. Pour un produit manufacturé par exemple :

- extraction des matières premières ;
- transformation de celles-ci ;
- fabrication de composants ;
- assemblage ;
- intégration, test et conditionnement ;
- distribution ;
- vente au client final.

À partir de cette description « macroscopique », l'acheteur situe son entreprise et les fournisseurs concernés. Sur une partie de la filière, il détaillera les différents postes.

Ce travail nécessite de rencontrer les acteurs concernés et de visiter leurs infrastructures afin de s'approprier la logique économique qui en découle.

Développement fournisseur

- Dans les grandes entreprises industrielles, le service achats comprend des spécialistes métiers chargés de soutenir les acheteurs dans leur activité d'analyse des processus, des coûts et finalement de la productivité.

 [Chapitre 2](#)

- Dans les autres cas, c'est chaque acheteur qui développe cette compétence au fil du temps en collaborant avec ses fournisseurs.

Isoler les postes de coût

Avec un minimum d'appropriation des savoir-faire métier d'un fournisseur, l'acheteur en comprendra plus aisément la décomposition de coût.

 [Chapitre 10](#)

Identifier les facteurs influents

À partir de chaque poste de coût, l'acheteur recherche les **inducteurs** possibles qui trouvent leur origine soit en interne, soit chez le fournisseur. Cette distinction interne/externe n'est pas toujours aussi stricte, l'important étant d'en identifier le plus possible ([tableau 11.2](#)).

Tableau 11.2 [Exemple de check-list d'investigation des inducteurs](#)

Postes de coût	Inducteurs
Prix unitaire	<p>Possibilité de comparer avec la concurrence (coût de revient et marge)</p> <p>Possibilité que le fournisseur achète la matière première en profitant du prix négocié par l'acheteur</p> <p>Changer le conditionnement primaire (unitaire)</p> <p>Changer le conditionnement secondaire (n pièces)</p> <p>Palettes, louées, recyclables</p> <p>Flux de transport</p> <p>Utiliser le même transporteur</p> <p>Préciser les conditions de paiement</p>
Matière première	<p>Pourquoi ce choix de matière : raisons techniques (besoin fonctionnel : Chapitre 8), achats, processus de fabrication...</p> <p>Utiliser une matière plus standard ?</p> <p>Utiliser une matière moins élaborée ?</p>
Poids brut	<p>Le vérifier sur le site du fournisseur, notamment les pertes.</p> <p>Comment améliorer ces étapes du processus ?</p>
Poids net	<p>Vérifier (calculer) le poids de la pièce finie</p> <p>Possibilités de modifier la forme ?</p>
Rebut	<p>Investiguer sur place les taux de rebut</p> <p>Simplifier les formes en fonction des outillages fournisseurs</p> <p>Élargir les tolérances</p>
Main-d'œuvre	<p>Investiguer les temps d'intervention/homme</p> <p>Possibilité d'automatisation</p> <p>Faire des ateliers de productivité sur place</p> <p>Sous-traitance en pays à bas coût</p>

Postes de coût	Inducteurs
Machine	<p>Qu'inclut le taux horaire machine ?</p> <p>Amortissement prévu/âge de la machine/nouvel investissement</p> <p>Faire des ateliers de productivité sur place</p> <p>Sous-traitance en pays à bas coût</p> <p>Partager l'investissement</p>
Temps de cycle	<p>À vérifier sur place</p> <p>Autre machine plus rapide</p> <p>Influence des formes de la pièce</p>
Non-qualité	<p>À vérifier sur place</p> <p>Possibilité de recycler ou revendre la matière</p> <p>Faire des ateliers d'amélioration sur place</p> <p>Reconception de la pièce</p>

Améliorer la situation

Les questions figurant dans la check-list ci-dessus fournissent clairement des pistes pour améliorer la situation, en agissant directement sur les causes. Cela peut ainsi conduire à remettre en cause :

- l'expression du besoin ;
- la conception du produit ou de la prestation ;
- le(s) processus d'élaboration du produit ou de la prestation sur tout ou partie de la filière concernée ;
- un des fournisseurs sélectionnés.

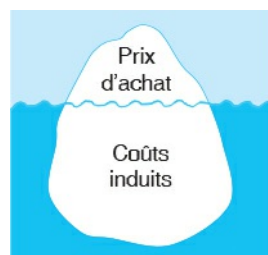
Outre les aspects économiques, c'est la qualité du produit-prestation finalement obtenu qui souvent sera améliorée.

LE COÛT COMPLET

PRINCIPES CLÉS

La prise en compte de tous les coûts inhérents à un produit acheté justifie la pertinence du produit-prestation acheté.

On réalise que le meilleur produit n'est pas forcément celui dont le prix d'achat était le plus faible, même à performance égale. En effet tout au long de son cycle de vie, d'autres coûts apparaissent souvent ignorés au moment de l'acquisition du produit.



Définition

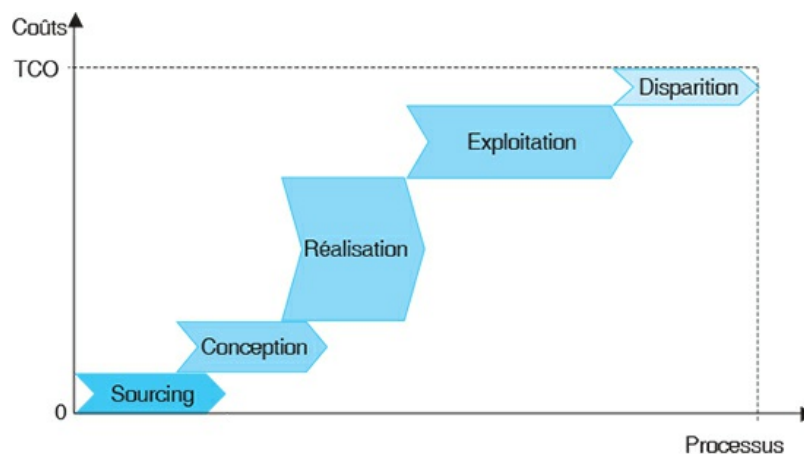
Somme des coûts engendrés par chaque phase de vie d'un bien acquis par l'entreprise.

Autres dénominations :

- total cost of ownership (TCO) ;
- life cycle cost (coût du cycle de vie).

Pour un produit ou une prestation, la démarche consiste à suivre les différents coûts à supporter avant, pendant, voire même après, l'existence du produit dans l'entreprise ([figure 11.2](#)).

Figure 11.2 Le coût du cycle de vie



Exemples

Un achat d'imprimantes

Comparons le TCO de deux fournisseurs pour une durée de vie de trois ans ([tableau 11.3](#)).

Tableau 11.3 Fourniture d'imprimantes

Coûts	Fournisseur 1	Fournisseur 2
Imprimante + 1 cartouche	100	160
Distribution	5	5
Contrat de maintenance 3 ans	45	30
Coût d'acquisition	150	195
Cartouches pour 3 ans	950	675
Coût complet	1 100	870

En prix d'achat et même en tenant compte du contrat de maintenance, retenir le fournisseur 1 représenterait un mauvais choix. En effet sur trois ans, la différence entre les deux solutions est de – 21 %. Pour un parc de 2 000 imprimantes, cela représente 460 000 d'économie !

L'exception au TCO le plus bas

Seul un problème court terme de trésorerie conduirait une entreprise à retenir le prix le plus bas.

Un achat d'éclairage

Concernant ces consommables rarement stockés, l'acheteur a comparé trois technologies pour un besoin spécifique d'éclairage : même durée (15 ans, soit 15 000 heures), même lieu et même niveau d'éclairement.

Pour ce faire, il a tenu compte des paramètres suivants :

- le prix d'achat unitaire ;
- le nombre d'ampoules nécessaires pour atteindre le même éclairement ;
- la fréquence de remplacement (suivant la durée de vie annoncée par le fabricant) ;
- la consommation d'énergie.

Les résultats varient du simple à presque le quadruple et montrent que la meilleure offre n'est (une fois de plus) pas forcément la « moins chère » ([tableau 11.4](#)) !

Tableau 11.4 TCO d'ampoules électriques

	Ampoules								
	Incandescence			Fluocompactes			LED		
Coûts	Coût unitaire	Quantité	Coût	Coût unitaire	Quantité	Coût	Coût unitaire	Quantité	Coût
Achat	0,46	15	6,9	3,8	3	11,4	1	10,7	10,7
Utilisation	0,0080	15 000	120,0	0,0083	15 000	124,0	0,0016	15 000	24,0
Global			126,9			135,4			34,7

Une centrale de production d'énergie électrique à gaz

La composition du coût complet de ce projet d'investissement dans un équipement met en évidence onze rubriques ([tableau 11.5](#)).

Cette première approche qualitative pour un cas d'investissement complexe montre le nombre important de postes de coûts à prendre en compte afin de procéder ensuite à une analyse quantitative.

Tableau 11.5 Rubriques du TCO pour une centrale électrique

	Ampoules								
	Incandescence			Fluocompactes			LED		
Coûts	Coût unitaire	Quantité	Coût	Coût unitaire	Quantité	Coût	Coût unitaire	Quantité	Coût
Achat	0,46	15	6,9	3,8	3	11,4	1	10,7	10,7
Utilisation	0,0080	15 000	120,0	0,0083	15 000	124,0	0,0016	15 000	24,0
Global			126,9			135,4			34,7
D'infrastructure	Manutention Emballage Expédition Livraison								
De maintenance	Service après-vente (SAV) Prestations de maintenance préventive Prestations de maintenance corrective								
Informatiques	Matériel pour la conduite Matériel pour la maintenance Logiciels et banques de données + mises à jour Documentation								
De matériel de surveillance	De test De contrôle Outillages spéciaux								
De pièces détachées	Pièces de rechange Gestions des stocks Inventaires								
De la documentation	Manuels de conduite Manuels de maintenance Collecte du retour d'expérience								
Dûs à l'environnement	Inspections Traitements								
De déclassement	Démontage Recyclage Élimination des déchets Inspection								

Pour ce genre de projets complexes, l'expertise de l'acheteur consiste en la recherche

d'assistance interne ou/et externe émanant de spécialistes du métier.

Un progiciel professionnel

Il s'agit d'un benchmark réalisé auprès d'entreprises ayant des infra-structures voisines de celles de l'entreprise projetant d'acquérir le produit ([tableau 11.6](#)).

Tableau 11.6 TCO d'un progiciel

Coûts	Pourcentage du coût complet
D'acquisition	28 %
De maintenance	19 %
D'administration	18 %
De mise à jour	2 %
De formation	1 %
D'indisponibilité	20 %

Cas particulier de l'optimisation des approvisionnements

Comme nous l'avons vu au travers des exemples précédents, le calcul du TCO peut être effectué très précisément pour un produit en particulier.

Pour des approvisionnements récurrents, l'acheteur a par ailleurs la possibilité d'adopter une approche simplifiée et globale en utilisant des coûts mesurés sur le total d'une année. Une typologie suivant deux rubriques est classiquement utilisée :

- Acquisition ;
- Possession.

Le coût d'acquisition^[1]

C'est l'ensemble des coûts relatifs aux trois services suivants :

Service achat + Contrôle réception
+ Comptabilité fournisseur en charge du contrôle factures

L'activité de ce service appelée aussi « ordonnancement facture », consiste à enregistrer les factures, à rapprocher chacune d'elles de la ou des commandes correspondantes (quand elles existent) pour ensuite en déclencher le processus de paiement.

Par « coût d'un service », on entend les salaires du personnel concerné, les charges sociales ainsi que les frais de fonctionnement (déplacements, locaux, consommables, matériels, informatique, ou machines, etc., éventuels).

Les achats et le « contrôle factures »

- Bien que cette activité soit inhérente à la comptabilité, bon nombre d'entreprises confient la validation de la facture, le fameux « bon à payer », à l'acheteur ou au client interne.
- La bonne pratique consiste donc bien à automatiser cette tâche via le système d'information. Ce faisant, les achats contribuent à la performance de la fonction.

Chapitre 13

Le coût de possession

C'est l'ensemble des deux postes suivants :

Coût du magasin de stockage (coûts du service, comprenant notamment les charges ou frais du matériel de manutention, locaux, assurances...) + Frais de financement du stock

$$\text{Le taux de possession} = \frac{\text{Coût de possession}}{\text{Valeur du stock moyen}}$$

Il quantifie les frais annuels de stockage étant donné la valeur de ce que l'on stocke. En moyenne une entreprise dépense par an environ 20 % de la valeur de ce qu'elle stocke.

Le calcul d'optimisation

Il s'agit d'un calcul de TCO limité donc aux 2 premiers postes : Acquisition et Possession.

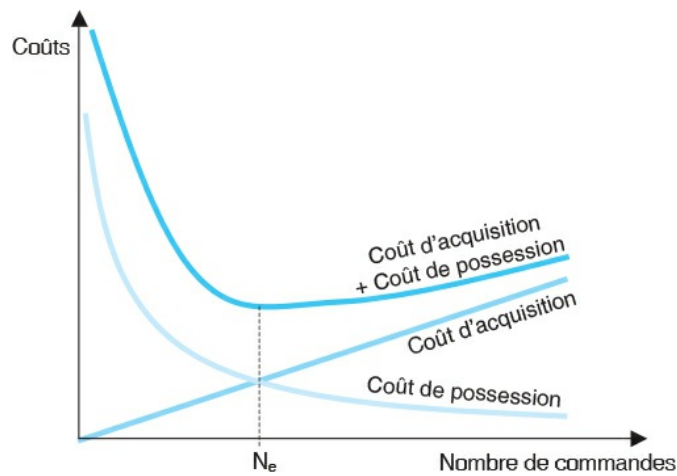
Le service logistique qui souhaite diminuer ses coûts, procède à des calculs d'optimisation des quantités et des fréquences de commande :

« Vaut-il mieux commander souvent et peu à chaque fois, ou bien l'inverse ? »

Schématiquement la dualité est la suivante : pour une quantité totale requise sur une période, plus les approvisionnements sont fréquents, plus le niveau de stock baisse mais plus les coûts de réapprovisionnement augmentent ([figure 11.3](#)).

La problématique consiste à trouver la quantité optimum à approvisionner à chaque fois (« lot économique ») pour obtenir un coût total minimum.

Figure 11.3 Dualité coût d'acquisition/possession



À l'ère ante informatique, Wilson avait calculé ce nombre en fonction de :

- K = la quantité annuelle à commander ;
- Pu = le prix unitaire ;
- T = le taux de possession ;
- C = le coût d'acquisition par commande.

$$\text{Quantité économique} = \sqrt{\frac{2KC}{TPu}}$$

Le principe de cette formule demeure aujourd'hui, toutefois les systèmes d'information permettent de tenir compte de la variabilité de ces paramètres. Le prix unitaire par exemple peut changer en fonction des quantités commandées.

Cette approche réductrice du TCO, fournit toutefois à l'acheteur des informations chiffrées très utiles pour préparer la négociation avec chacun de ses fournisseurs.

 [Chapitre 12](#)

Eux aussi effectuent d'ailleurs un calcul similaire pour déterminer la quantité économique d'expédition...

Les rubriques

Pour faciliter le travail d'identification des postes de coût entrant dans le calcul du TCO, l'acheteur peut se constituer une check-list structurée en six rubriques ([tableau 11.7](#)).

Du prix d'achat au coût complet (TCO)

1. Détailler les coûts annoncés par le fournisseur.

 [Chapitre 10](#)

2. Identifier et (faire) agir sur l'origine des coûts (inducteurs) :

- externe (seul le fournisseur peut agir) ;

- interne (influence du donneur d'ordre).

3. Calculer le coût complet intégrant toutes les composantes (internes, externes) sur toute la durée de vie du produit.

Tableau 11.7 Rubriques du TCO

Rubriques	Postes
Achats	Prix Frais d'approche (transport – douane)* Conception, développement, outillage, industrialisation...* Licences* Formation, documentation* Conditions de paiement – taux de change
Rubriques	Postes
Acquisition	Administratif achats (<i>sourcing</i> , consultation, commande, système d'information, locaux...) Réception Contrôle facture
Possession	Stockage
Utilisation	Consommables Énergie Assistance technique Maintenance Mises à jour (logiciels, méthodologie)
Défaillances	Pertes d'exploitation Réparations Pièces de rechange Non-qualités (rebuts, retards...) Pénalités clients
Fin de vie	Recyclage Démontage - Destruction Revente (en négatif)

* Le prix peut déjà inclure une partie des coûts énumérés par ailleurs, ce qui constitue une raison supplémentaire pour connaître la décomposition du prix.

POUR CONCLURE

En envisageant deux axes supplémentaires (composantes et durée) à l'analyse d'un prix, l'acheteur détermine véritablement l'offre la mieux-disante. En même temps, il identifie des pistes tangibles d'amélioration en collaboration avec le fournisseur et le client interne.

^[1] Le sens attribué par le contrôle de gestion à ce terme peut être différent.

CHAPITRE 12

Maîtriser l'entretien de négociation

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Que peut-on négocier avec un fournisseur ?
- Qui conduit l'entretien ?
- Dans quel ordre procéder ?
- Qu'est-ce qu'un bon argument ?
- Quand s'arrêter ?
- Comment formaliser la démarche ?
- Quels sont les principaux écueils ?

PRÉPARER L'ENTRETIEN

PRINCIPES CLÉS

Gage fondamental de la réussite de la négociation, la préparation exige :

- d'agir méthodiquement ;
- d'obtenir le plus possible d'informations ;
- de commencer global puis focaliser progressivement ;
- d'anticiper les situations et les comportements.

Les **retours d'expérience** des acheteurs performants en négociation nous indiquent que :

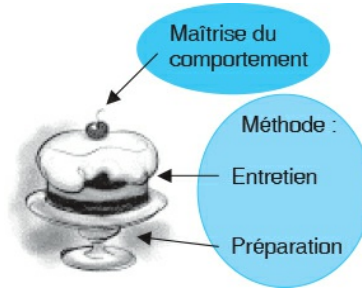
- 80 % du succès d'une négociation repose sur la préparation ;
- 20 % seulement du temps de travail d'un (bon) acheteur doit être consacré aux entretiens de face-à-face avec les fournisseurs ;
- savoir parler, avoir de la répartie, posséder un don en communication orale c'est bien, savoir quoi dire et pourquoi c'est mieux !

En bref, la négociation comporte deux aspects (**figure 12.1**).

- un socle : la mise en œuvre d'une méthode rigoureuse ;
- un « plus » : la maîtrise du relationnel entre l'acheteur et le vendeur.

 [Chapitres 14 à 18](#)

Figure 12.1 Les deux aspects de la négociation



Nous allons suivre pas à pas la démarche méthodique et rigoureuse permettant d'élaborer puis mener un entretien de négociation d'achats efficient. « Efficient » pour l'acheteur signifie atteindre ses objectifs, le plus rapidement possible tout en restant professionnel.

À ce propos, précisons qu'il y a « matière à négociation » dès lors qu'existe **un écart** entre l'objectif de l'acheteur et l'offre du fournisseur. Les phases précédentes du processus achats permettent de minimiser a priori cet écart afin de limiter « l'effort » à fournir finalement en négociation, voire dans de très rares cas, éviter d'avoir à négocier.

 [Chapitres 7 à 11](#)

Définition

Négociateur = collaborer avec le fournisseur pour améliorer son offre initiale afin d'atteindre ses objectifs.

L'acheteur considère donc le fournisseur comme une **ressource** lui permettant d'obtenir ce qu'il souhaite. Par extension, les transactions avec ses autres interlocuteurs (clients internes, manager...) deviennent des négociations dites « internes ». Par soucis de clarté dans ce qui suit, nous nous limiterons à la négociation avec un fournisseur.

L'analyse enjeu-pouvoir

Dans un but d'efficience, la préparation du dossier et l'entretien de face à face doivent être dimensionnés au juste nécessaire.

L'enjeu

« Quelle importance **si je rate** cette négociation ? » ; telle est l'estimation qu'effectue l'acheteur afin de déterminer le temps à consacrer par rapport à ses autres négociations. Il envisage ainsi les conséquences vis-à-vis de :

- sa hiérarchie et son entreprise ;
- ses objectifs professionnels ;
- ses buts personnels.

Ainsi, pour le même montant, un nouvel achat peut avoir un impact notable par exemple sur la politique de développement durable qui entre justement actuellement dans sa phase opérationnelle.

Un acheteur senior en fin d'année peut subir de son manager ou se mettre lui-même une pression plus importante que d'habitude.

Le niveau (fort ou faible) de l'enjeu est un élément caractérisant le contexte dans lequel opère l'acheteur. Attention à rester le plus objectif possible notamment quand ce contexte est particulièrement contraignant : restructuration, charge de travail, situation personnelle...

Le pouvoir

Indépendamment de l'enjeu, l'acheteur évalue maintenant le **rapport de force** entre lui et son fournisseur. Il anticipe ainsi sur le niveau de difficulté qu'il rencontrera face à son interlocuteur.

Définition

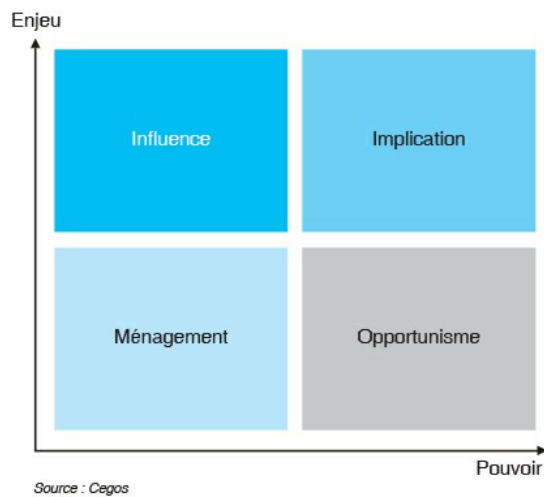
Pouvoir en négociation = capacité à faire bouger son interlocuteur vers un objectif donné.

Par exemple, plus le montant de l'achat prévu est important, plus le pouvoir de l'acheteur est important. Cependant, c'est **en le comparant** au chiffre d'affaires du fournisseur, ou plus précisément du vendeur, qu'on appréciera véritablement cet élément du rapport de force acheteur/fournisseur.

La matrice enjeu-pouvoir

En croisant les deux notions précédentes, l'acheteur évalue la typologie de la négociation qu'il s'apprête à mener ([figure 12.2](#)).

Figure 12.2 La matrice enjeu-pouvoir



La zone « Ménagement »

L'enjeu étant faible, il vaut mieux utiliser son énergie sur des négociations plus importantes. De plus le faible pouvoir de l'acheteur doit l'inciter à laisser venir l'interlocuteur : il n'y a peu à gagner et à perdre.

La zone « Opportunisme »

La préparation du dossier doit être très courte étant donné le peu d'enjeux. Il s'agit par ailleurs de profiter de son pouvoir en menant l'entretien de manière offensive sans pour autant être agressif.

La zone « Implication »

Ici aussi, l'acheteur tire partie de son niveau élevé de pouvoir : il mène les débats sans pour autant monopoliser la parole, utilise tout son leadership pour convaincre au mieux de ses intérêts car l'enjeu en vaut la peine.

La zone « Influence »

La négociation face à un monopole important correspond par exemple très souvent à cette zone. C'est la situation la plus critique pour laquelle il faut faire preuve de beaucoup de « doigté » et de persuasion. C'est en s'adaptant finement à l'interlocuteur qu'on finit par le faire bouger de sa position, à moins que le niveau de pouvoir soit sous-estimé.

L'acheteur doit donc estimer de manière plus précise son pouvoir relatif face au vendeur et envisager d'en augmenter les composantes (« leviers ») trop faibles.

Les 4 phases de la négociation : les « 4 C »

- Connaître = la préparation de l'entretien qui va suivre.
- Contact = le début de l'entretien avec le vendeur.
- Convaincre = le « cœur » du processus afin d'obtenir ce que l'on souhaite.

- Conclure = la formalisation du ou des accords mutuels.

Connaître tout le dossier

La première phase commence par la constitution, voire la reconstitution, du dossier d'achat. L'idée est :

- d'investiguer le contexte général et particulier à l'affaire, objet de la rencontre ;
- de couvrir une période la plus large possible.

La connaissance précise de l'historique commun ou non entre les deux parties constitue un des gages de réussite de l'entretien à venir. Les domaines contextuels sont investigués en partant d'informations globales concernant les entreprises pour aller vers des informations sur les individus eux-mêmes.

L'acheteur (son contexte)

- Son entreprise (ses activités, objectifs, priorités et orientations).
- Le service achats (objectifs, priorités et orientations).
- La personne (ses objectifs, priorités, orientations et motivations).

Le vendeur (son contexte)

- Son entreprise (ses activités, objectifs, priorités et orientations).
- Le service commercial (objectifs, priorités et orientations).
- La personne (ses objectifs, priorités, orientations et motivations).

Les deux (périmètre commun)

- Le business entre les deux entreprises (CA, développements, dépendance relative).
- Les transactions (les volumes sur quels produits et prestations).
- Les relations (la qualité de celles-ci entre tous les interlocuteurs).

Pratiquement, on gagnera en précision en consultant les check-lists suivantes ([tableaux 12.1](#) et [12.2](#)).

Tableau 12.1 Check-list « contexte »


Questions	Commentaires
De quoi s'agit-il ?	Connaissance du produit-prestation Cahier des charges, spécifications Autres fournisseurs Autres acheteurs (concurrents ou non) Recherche d'informations auprès du demandeur
Que s'est-il passé ?	Quoi – Qui – Quand – Où – Comment – Combien ? Historique : produit déjà commandé, référencé ? Antériorité avec le fournisseur : produit(s), durée, performance
Que peut-on faire ?	Libertés de manœuvre sur quels points : Prix Délai Quantités ...  voir plus loin « le Clausier »
Que risque-t-on ?	Quels enjeux et quels risques : Stratégiques • Commerciaux Économique • Qualité Techniques • Logistiques Juridiques

Tableau 12.2 Check-list « le vendeur »

Questions	Commentaires
Son passé ?	Formation - Connaissances Entreprises précédentes Domaines d'activité Références clients – affaires
Son rôle ?	Position hiérarchique Couverture géographique Couverture sectorielle
Son objectif ?	Conclusion rapide Prise de contact uniquement Recherche de gain de temps uniquement Repli hiérarchique
Questions	Commentaires
Son comportement ?	Ouvert - Constructif Ferme Agressif Leader

Conseil

Anticiper cette recherche d'informations en adoptant un **état de veille permanent** notamment sur le marché fournisseur.

 [Chapitre 14](#)

Élaborer méthodiquement sa stratégie

Le contexte de l'entretien étant clarifié, nous pouvons maintenant construire la stratégie qui conduira à l'atteinte des objectifs fournisseur par fournisseur. L'acheteur commence par identifier

ce qu'il veut obtenir qualitativement et quantitativement pour ensuite peaufiner précisément la stratégie la mieux adaptée à chaque vendeur qu'il a décidé de rencontrer en cohérence avec l'analyse enjeu-pouvoir.

Lister les points à négocier avec chaque fournisseur

Voici une check-list (à compléter) des sujets ou « **clauses** » souvent abordés en négociation :

Confidentialité – Secret
Non-concurrence (et exclusivité)
Système d'informations
Prix
Indices – Formule de révision
Remise – Rabais – Ristourne
Remise de fin d'année (conditionnelle ou non)
Prix net-net
Report de tarif
Conditions de paiement – Échéancier
Assurances
Assistance – Formation
Documentation
Productivité
Plan de progrès
SAV – Maintenance
Pièce de rechange – Consommables
Fin de vie – Déchets – Recyclage
Investissement – Financement
Respect de l'environnement
Commerce équitable
Avances – Acomptes – Escompte
Pénalités de retard
Bonus
Quantités – Volumes
Minimum de commande/livraison
Stockage – Consignation
Délai d'intervention
Délai de remplacement
Gratuits
Conditionnement – Emballage
Transport – Incoterms
Livraison
Installation – Mise en service

By 4\$\$!VI

Réception – Recettage
Délais de livraison
Frais d'analyse – Test – Homologation
Normes – Réglementation – Référentiels
Plan marketing
Communication – Événementiel – Publicité sur le Lieu de Vente
Promotions
Positionnement en gondole
Marchandising
Garanties
Qualité
Reprise casse – Périmés – Invendus
Délai limite de consommation (DLC)
Traçabilité
...

Et toutes les clauses juridiques plus spécifiques :

CGA/CGV
Assurances
Propriété (matérielle)
Propriété intellectuelle
Droit applicable
Tribunal compétent – Arbitrage
...

BY 4\$\$\$!VI

 [Chapitre 4](#)

L'acheteur n'abordera pas systématiquement tous ces sujets avec chaque fournisseur, et pour choisir il faut considérer la typologie suivante.

Type 1 : « incontournables »

- Les points faibles dans l'offre du fournisseur, c'est-à-dire ceux qui sont en deçà des objectifs de l'acheteur ou décalés par rapport à la concurrence : la grille de dépouillement d'un appel d'offres.

 [Chapitre 9](#)

- Les points flous ou obscurs de son offre technique.
- Des clauses de ses conditions générales de vente en contradiction avec les conditions générales d'achat.

Types 2 : « optionnels »

- Sources de contreparties de la part de l'acheteur, il choisira de les aborder uniquement en cas de difficulté à obtenir gain de cause sur un sujet de type 1. Ce sont donc des points où l'acheteur a peu d'exigence vis-à-vis de l'offre du fournisseur.

Exemple de choix suite à un appel d'offres où trois fournisseurs sont retenus ([tableau 12.3](#)).

Tableau 12.3 Choix des points a négociier

Critères	Besoins	Fournisseur 1	Fournisseur 2	Fournisseur 3
Délai d'intervention proposé	4 heures maxi	2 heures	5 heures	4 heures
Respect du délai constaté (historique)	96 % minimum	96 %	99 %	98 %
Intérêt technique de la solution proposée	7/10 minimum	4/10	8/10	6/10
Prix	Budget = 40 000 €	42 000 €	40 500 €	37 000 €
Coût Assistance	10 €/heure maximum	20€/heure	Gratuit	40 €/heure
Note qualité fournisseur	60/100 minimum	70/100	65/100	55/100

Légende : Type 1 Type 2

Quantifier l'objectif de chaque clause à négociier

Face à ces différentes offres, nous invitons l'acheteur à remplir la « grille de préparation », colonne par colonne. Cette grille est spécifique à chaque fournisseur que l'on souhaite rencontrer, par exemple le 2 ([tableau 12.4](#)).

Tableau 12.4 Grille de préparation (1/4)

Fournisseur 2					
Clauses	Offre	Objectifs			
Délai d'intervention proposé	5 heures	2 à 4 heures			
Prix	40 500 €	35 000 à 40 000 €			
Note qualité fournisseur	65/100	65 à 75/100			

- Noter uniquement les clauses retenues d'après le tableau précédent.
- Rappeler l'offre exprimée par le fournisseur.
- Se fixer des objectifs quantifiés et réalistes c'est-à-dire qui tiennent compte du besoin de l'utilisateur et des possibilités estimées du fournisseur, notamment en comparaison avec ses concurrents et le marché.

- Délimiter chaque objectif : indiquer toujours une **valeur minimum** et une **valeur maximum** acceptables. L'enjeu ici consiste à savoir à partir de combien l'offre proposée par le vendeur en cours d'entretien sera satisfaisante et jusqu'où l'acheteur peut tenter d'aller. Nous verrons plus tard dans la phase « Convaincre » le grand intérêt de ceci.

Choisir habilement ses arguments

Le but : faire adhérer le vendeur au point de vue de l'acheteur (l'objectif fixé par ce dernier).

Le moyen : trouver ce que le vendeur va y « gagner ».

Nous abordons là un des concepts cruciaux de la négociation permettant aux acheteurs d'exprimer tout leur talent : l'argumentation. Commençons par en définir le sens :

L'acheteur utilise **un argument efficace** quand il :

- exprime l'intérêt du vendeur (attention cette posture est loin d'être naturelle) ;
- provoquera un geste positif du vendeur voyant lui aussi le moyen d'atteindre un de ses objectifs.

Par exemple, l'acheteur ne dira pas :

« En améliorant votre offre commerciale, vous améliorerez nos coûts », mais plutôt :

« En améliorant votre offre, vous serez consulté sur une autre affaire importante en cours ».

Trois sortes d'arguments sont à distinguer :

- les arguments généraux ;
- les arguments particuliers ;
- les arguments « menaces ».

Leur valeur étant inégale, présentons-les par ordre chronologique d'utilisation recommandée.

Les arguments généraux

Ce sont des arguments polyvalents, utilisables pour tout type de négociation, quelle que soit l'affaire ou la clause en discussion avec le fournisseur. Ils sont propres à l'entreprise de l'acheteur à un moment donné.

Ils portent sur divers thèmes comme :

Notoriété
Éthique
Activités Gammes – Marques
Taille (potentiel)
Appartenance à un groupe – Réseau
Implantations
Position de leader

Connaissance du marché
Économie de frais de prospection
Utilisation de la référence
Forte croissance
Transfert de savoir-faire
Système d'information performant
Dématérialisation
Centralisation des paiements
Cotation en bourse
Solvabilité
Garantie de paiement
Engagement long terme
Participation à l'investissement
Planning prévisionnels
Prise de décision rapide
Centralisation des achats
Essais en laboratoire (gratuits)
Information en feed-back
Innovation – Renouvellement
Expérience
Transmission de compétence
Partenariat
Communication élargie (média)
Salons
Tests en environnement réel (gratuits)
Référencement
Qualité – Progrès mutuels
Suivi commercial réduit
Relations avec les Pouvoirs publics
Produits dérivés
...

BY 4\$\$!M

Nous invitons donc l'acheteur à reprendre la check-list ci-dessus, à la compléter en s'interrogeant au sujet de chaque argument :

- Concerne-t-il son entreprise dans le contexte actuel ?
- Comment le cas échéant l'adapter ?

Pour un vendeur qui fournit déjà l'entreprise de l'acheteur, attention à ne pas réutiliser toujours les mêmes arguments !

Les arguments particuliers

Ils sont spécifiques à chaque négociation et donc peu transposables d'une négociation à l'autre.

Par exemple :

Ce marché-ci est plus substantiel que le précédent.
Un nouveau projet encore plus important que celui-ci démarre tout juste.
Il est possible actuellement de déroger aux conditions de paiement habituelles.
Cette affaire étant très similaire à une précédente ne présente donc pas de risques.
Ce projet est planifié et jalonné précisément.
La charge de travail demandée peut être lissée ou équilibrée
Le besoin est découpé en plusieurs lots.
...

Ils requièrent une recherche plus approfondie de la part de l'acheteur. Par conséquent, il ne les utilisera qu'après avoir essayé des arguments généraux.

Les arguments « menaces »

Ils représentent un ultimatum destiné à « faire plier » immédiatement le vendeur. Par exemple :

« Baissez votre prix substantiellement, sinon nous allons à la concurrence. »

L'efficacité de tels arguments est à la hauteur du risque que prend son auteur. En effet, ils mettent en jeu le rapport de force que l'acheteur suppose en sa faveur. Comme toute « arme de dissuasion », le résultat induit chez l'interlocuteur est :

- soit la « capitulation » (ou résignation) totale ;
- soit la contre-attaque (« vous voulez donc la guerre ») ;
- soit la dénégation (« chiche ! »).

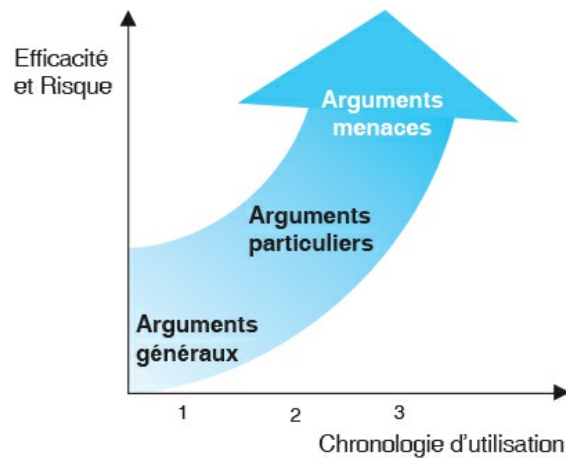
Bref, c'est « tout l'un ou tout l'autre » : terriblement efficace quand ça marche, lourd de conséquences sinon. On est proche de la stratégie dite « de rupture » chère à certains très grands experts ou à certains... débutants très inconscients.

Nous recommandons donc :

- d'envisager les arguments « menaces » en tout dernier recours.
- de vérifier très précisément AVANT la nature du rapport de force.

L'autre avantage d'ordonner les trois types d'arguments ainsi réside dans une meilleure gestion du temps de préparation et plus généralement de l'énergie à déployer pour atteindre ses objectifs ([figure 12.3](#)).

Figure 12.3 Trois types d'argument



Nous pouvons maintenant compléter la grille de préparation ([tableau 12.5](#)) :

Tableau 12.5 Grille de préparation (2/4)

Fournisseur 2				
Clauses	Offre	Objectifs	Arguments	
Délai d'intervention proposé	5 heures	2 à 4 heures	Site déjà connu du fournisseur ...	
Prix	40 500 €	35 000 à 40 000 €	Délai de paiement plus court	
Note qualité fournisseur	65/100	65 à 75/100	Autres projets po ...	
Arguments généraux :			Notoriété. ...	

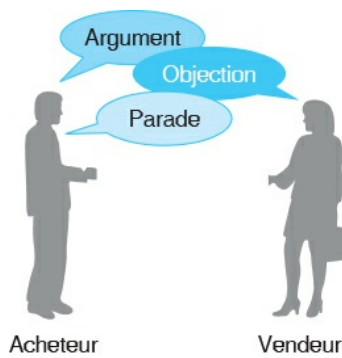
Retenons bien

- Un argument exprime l'intérêt du vendeur qui doit y trouver clairement un bénéfice pour lui.
- Il faut prévoir ce qu'on pourra donner pour recevoir en retour.

Prévoir objections et parades du vendeur

Pour chaque argument retenu dans sa grille, l'acheteur envisage la réaction possible du vendeur et prévoit la manière d'y répondre le cas échéant ([figure 12.4](#)). Une fois encore, il s'agit d'anticiper :

Figure 12.4 Argumentation



Voici quelques exemples ([tableau 12.6](#)) :

Tableau 12.6 Arguments-Objections-Parades

Arguments de l'acheteur	Objections du vendeur	Parades de l'acheteur
Notoriété.	Tous ses autres clients aussi.	Raison de plus pour être à la hauteur de ses meilleurs clients !
Volume supplémentaire possible.	Volume trop petit malgré tout pour bénéficier d'un tarif préférentiel	Faites d'abord vos preuves sur un volume réduit avant de bénéficier d'un marché plus important.
Marché potentiel important chez nous.	Ce n'est qu'une prévision.	C'est le risque que tout le monde prend pour rester en lice.
Offres concurrentes plus attractives.	Meilleure qualité que les concurrents.	La qualité c'est le juste besoin (ni plus, ni moins)

Ce qui permet de poursuivre la grille ([tableau 12.7](#)) comme suit :

Tableau 1.1 Grille de préparation (3/4)

Fournisseur 2					
Clauses	Offre	Objectifs	Arguments	Objections	Parades
Délai d'intervention proposé	5 heures	2 à 4 heures	Site déjà connu du fournisseur ...	Équipe nouvelle ...	Plan du site fourni ...
Prix	40 500 €	35 000 à 40 000 €	Délai de paiement plus court	Ne compense pas la baisse de prix ...	Quelle proposition faites-vous ? ...
Note qualité fournisseur	65/100	65 à 75/100	Autres projets possibles ...	Sujets différents ...	Même norme ...
Arguments généraux :			Notoriété. ...	Autres clients aussi ...	Raison de plus... ...

Conseil

Préparer la grille à plusieurs (avec d'autres acheteurs, les prescripteurs...) et confronter son point de vue afin de :

- valider ses choix ;
- être plus créatif dans la recherche d'arguments, de réactions probables...

Prévoir les valeurs d'échange

Si l'acheteur devait concéder par exemple 1 heure de délai supplémentaire, à combien correspond « ce cadeau » fait au fournisseur, ou plutôt, quelle contrepartie financière doit-il obtenir ? À chaque clause doit correspondre « une valeur d'échange » à estimer à l'avance. L'idéal est d'utiliser l'euro comme unité de mesure (coût) suivant le même principe que celui utilisé pour la grille de dépouillement.

↳ Chapitre 9

Et nous terminons la grille ([tableau 12.8](#)) comme suit :

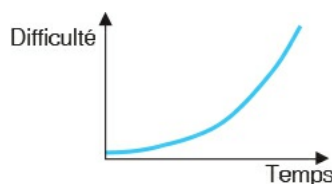
Tableau 12.8 Grille de préparation (4/4)

Fournisseur 2					
Clauses	Offre	Objectifs	Arguments		Valeur
Délai d'intervention proposé	5 heures	2 à 4 heures	Site déjà connu du fournisseur ...		450 €/h
Prix	40 500 €	35 000 à 40 000 €	Délai de paiement plus court		-
Note qualité fournisseur	65/100	65 à 75/100	Autres projets possibles ...		2 800 € par visite Qualité
Arguments généraux :			Notoriété ...		

Ordonner stratégiquement les clauses

Le principe fondamental est le suivant : aller progressivement **du plus facile au plus difficile** ([figure 12.5](#)) comme suit :

Figure 12.5 Ordre des clauses



Remarque

La réalité de l'entretien sera sans doute différente. Le niveau de difficulté est sous estimé parfois. Cependant l'acheteur vient de constituer un excellent support et guide

CONTACT

PRINCIPES CLÉS

- Questionner habilement.
- Écouter efficacement.
- Soigner cette phase préliminaire en investissant suffisamment de temps.
- Instaurer un climat favorable et propice à l'échange.

Soigner l'accueil

Objectif

Mettre les deux interlocuteurs dans des conditions propices au succès de l'entretien.

On pensera donc au cadre et aux civilités.

Le cadre

- Le lieu le plus approprié à la discussion : chez le fournisseur (facilite la découverte du contexte physique et humain du vendeur) ou chez l'acheteur (plus sécurisant pour lui-même).
- La salle et le matériel (tables, chaises, éclairage, téléphone, accès Internet...) contribuant au confort et à l'efficacité de tous.
- La restauration : boissons, en-cas...

Les civilités

- Appropriées aux usages, voire aux coutumes, afin d'identifier le style des intervenants.

 [Chapitre 16](#)

Identifier les personnes

Objectif

Vérifier qu'on est en présence des « bons » interlocuteurs.

Par exemple, si des choix stratégiques mutuels doivent être faits, l'acheteur souhaite rencontrer un décideur et non pas un simple émissaire qui au bout de deux heures d'entretien lui dira : « j'en parlerai à mon chef qui vous rappellera ».

Il s'agit donc :

- d'identifier le véritable niveau de responsabilité et de compétence des visiteurs (ce qu'ils sont et ce qu'ils font) ;

- de vérifier qu'ils correspondent à l'objet et aux objectifs de la rencontre.

La lecture des cartes de visite doit être suivie de quelques questions relatives au poste occupé :

- « Décrivez-moi votre fonction s'il vous plaît ? »
- « Quelle est votre mission pour l'affaire qui nous réunit aujourd'hui ? »
- « Quel périmètre géographique et commercial couvrez-vous ? »
- « Qui sont vos collaborateurs ? »

Remarques

- Comme pour tout le reste de la phase contact, la forme et la quantité des questions doivent être adaptées aux interlocuteurs afin qu'ils n'aient pas l'impression de subir un interrogatoire !
- Il peut s'avérer judicieux de se présenter en premier afin de « donner le ton ».

Confirmer les informations connues et en découvrir de nouvelles

Objectifs

- Valider la stratégie de négociation élaborée dans la phase « connaître » et fondée sur bon nombre d'estimations ou de données a priori.
- Éviter les malentendus.
- Capitaliser les « points forts » du vendeur afin de s'en servir plus tard le cas échéant.

L'outil indispensable à utiliser avec adresse est le **questionnement**.

 [Chapitre 16](#)

Les questions fermées, pour valider des données connues

Exemples :

- « Êtes-vous le directeur commercial du groupe ? »
- « Cela fait quatre ans que nos entreprises travaillent ensemble, n'est-ce pas ? »
- « Ce sont six ou sept filiales qui vous sont rattachées ? »
- « Votre marché progresse bien d'au moins 8 % par an ? »
- « Avez-vous réalisé une acquisition en Pologne récemment ? »
- « Êtes-vous commissionné sur le chiffre d'affaire ou/et sur la marge ? »...

Les réponses se font comme dans un questionnaire à choix multiple (QCM) soit par « oui », soit par « non » ou bien en cochant une réponse parmi une liste, ce qui revient au même.

Caractéristiques :

- rapides ;

- précises ;
- très peu de champ libre donné à l'expression de la personne en face.

Ce sont celles qui viennent le plus spontanément et le plus rapidement aux lèvres des êtres humains. C'est ce qui en fait à la fois leur force et leur faiblesse, car dans certains cas, il convient plutôt d'utiliser l'autre forme de questions :

Les questions ouvertes, pour obtenir des données nouvelles

Voici une reformulation des questions fermées précédentes :

- « Quelles sont vos responsabilités au sein de la direction commerciale ? »
- « Depuis combien de temps sommes-nous client de votre entreprise ? »
- « Quelles filiales vous sont rattachées ? »
- « Quelle progression a votre marché ? »
- « Quelles croissances externes votre entreprise réalise-t-elle ? »
- « Comment êtes-vous intéressé aux résultats commerciaux ? »

Caractéristiques :

- plus longues ;
- davantage de champ libre donné à l'expression de la personne en face.

On peut même étendre davantage celui-ci en utilisant la check-list suivante :

- « Quelles sont les nouvelles ? »
- « Parlez-moi de votre marché ? »
- « Quoi de neuf dans votre entreprise ? »
- « Quels sont les atouts de votre entreprise ? »
- « Qu'est-ce qui est important pour vous en ce moment ? »
- « Pourquoi souhaitez-vous travailler avec nous ? »
- « Qu'attendez-vous d'une entreprise comme la nôtre ? »
- « Qu'est-ce qui ferait que je retiendrais votre proposition ? »
- « Commentez-moi votre offre ? »...

Recommandations

- Respecter les codes de politesse.
- Conserver une posture d'écoute qui favorise un flot continu de riches informations de la part du vendeur.

- Laisser le vendeur s'exprimer le plus librement possible.

Introduire la phase suivante

Objectif

Assurer une transition contribuant à la réussite de la phase « Convaincre ».

L'acheteur a maintenant tout intérêt à conserver ce précieux, mais fragile, « **climat favorable** » initié dès le début de l'entretien. De manière continue et fluide il va convier son interlocuteur à débattre des sujets qui représentent la raison d'être principale de la rencontre : les points à négocier tels que prévus dans la phase préparatoire et ajustés à l'instant le cas échéant.

Recommandation impérieuse

Être positif et valoriser l'Autre contribue à maintenir un « climat favorable ».

Voici donc comment amener judicieusement la suite.

Rappeler objectivement les points d'accords

Ceux qui ont été précédemment acquis entre les deux entreprises (affaires, contrats, commandes, partenariats... antérieurs) : le succès amène le succès, surtout quand des points litigieux devront être abordés !

Capitaliser les points forts du vendeur

Les points forts sont les avantages que possède son entreprise notamment par rapport à ses concurrents :

- son entreprise est ISO 9001 ;
- elle est innovante car elle dépose plus de 100 brevets par an ;
- sa structure légère permet une forte réactivité ;
- leurs sites restent ouverts toute l'année...

Ceux-ci constituent la base de l'argumentaire qu'il envisage certainement d'utiliser plus tard afin de convaincre l'acheteur. Par exemple :

- son accréditation ISO 9001 compense l'écart de prix qu'il a en comparaison de ses concurrents ;
- le bon niveau d'innovation justifie une demande de participation à l'investissement ;
- sa réactivité compense une certaine fragilité structurelle ;
- leur grande disponibilité explique des frais de structure plus importants...

Grâce à ce questionnement associé au « climat favorable » instauré tout au long de l'entretien, on parvient aisément à découvrir beaucoup de points forts du fournisseur ([figure 12.6](#)) :

Figure 12.6 Points forts du vendeur



Une fois obtenu et noté ces points forts, l'acheteur aura tout intérêt à « les consommer » ; c'est-à-dire les rappeler en indiquant qu'ils sont importants pour l'acheteur, que c'est pour ces raisons que l'entretien peut effectivement avoir lieu et qu'il sera assurément un succès.

Le vendeur ne pourra donc plus les utiliser pour valoriser ou compenser quoi que ce soit durant les discussions ultérieures.

Annoncer la première clause à discuter

(Souvenons-nous qu'elle doit être « facile »).

Remarques

- Commencer une négociation en déstabilisant l'Autre constitue une erreur tactique notoire. Elle va en effet à l'encontre de l'objectif de « climat favorable » expliqué précédemment. L'intérêt de l'acheteur est bien de disposer d'un interlocuteur au maximum de ses capacités à lui offrir de bon gré ce qu'il souhaite.
- De plus, débiter un entretien par une litanie de ce qui ne va pas constitue un paradoxe : pourquoi envisagerait-on de travailler avec un fournisseur s'il est tellement « mauvais » !? On induit forcément chez le vendeur de la suspicion, peu favorable à une relation commerciale fructueuse et pérenne.

CONVAINCRE

PRINCIPES CLÉS

- L'acheteur anime l'entretien.
- Débattre une seule clause à la fois.
- Utiliser le silence.
- Donner pour recevoir.

- Verrouiller chaque accord.

Maîtriser le déroulement de l'entretien

Objectif

Se permettre d'atteindre l'objectif défini pour chacune des clauses prévues.

L'acheteur met en œuvre maintenant la stratégie qui a été élaborée lors de la phase préparatoire puis réajustée éventuellement à l'issue de la phase « contact ». Il déroule ainsi le film dont il a conçu méthodiquement le « story board », c'est-à-dire la succession des clauses à négocier, à partir de la « grille de préparation ». Pendant et après la négociation en face-à-face, il va la transformer simplement en « grille d'entretien ».

La grille d'entretien

On l'obtient en ajoutant simplement une colonne supplémentaire à la « grille de préparation » ([tableau 12.9](#)). L'intérêt de cet outil réside dans le fait qu'il incite l'acheteur à :

- respecter l'ordre chronologique établi auparavant ;
- continuer la discussion tant que l'objectif n'est pas atteint ;
- vérifier que le résultat obtenu sur chaque clause s'inscrit bien dans l'objectif fixé.
- garder une trace de ce qui est dit et acquis (« les mots s'envolent, les écrits restent »).

Tableau 12.9 Grille d'entretien (1/3)

Clauses	Offre	Objectif	Arguments	Objections	Parades	Résultat obtenu
Clause 1	x	(x)	x	x	x	<input type="checkbox"/>
Clause 2						
Clause 3						
...						

Annotations du tableau :

- 1 seule clause à la fois ! (pointe vers la colonne Clauses)
- Ne pas mentionner son objectif (pointe vers l'objectif de la Clause 1)
- Verrouiller la clause avant de passer à la suivante (pointe vers le résultat obtenu de la Clause 1)

Les séquences vont ainsi se succéder en suivant ce qui est inscrit sur la « grille de préparation » :

- première clause : annonce de l'objectif ;
- silence ;
- argument ;
- objections éventuelles ;
- parades ;
- silence ;
- verrouillage du résultat ;
- deuxième clause...

Tout en suivant le fil de la discussion, l'acheteur applique les **bonnes pratiques** ci-dessous :

- L'acheteur anime les débats, tout en permettant au vendeur de s'exprimer le plus possible.
- Il ne discute qu'une seule clause à la fois, sauf s'il possède une très grande maîtrise de la négociation.
- Il annonce l'objectif à atteindre dès le début, L'acheteur peut le faire car le fournisseur lui a déjà remis son « offre ». Ne pas le divulguer ou en annoncer un faux revient à « jouer au chat et à la souris » : une pure perte de temps, donc un manque d'efficacité !
- Il utilise des instants de silence afin d'inciter son interlocuteur à faire d'autres propositions.
- Il utilise chaque argument un par un : donnant – donnant, afin de ne pas « griller toutes ses cartouches » trop vite.
- Il arrête d'argumenter quand l'objectif de la clause en cours est atteint.

Remarque

C'est une grave erreur tactique de croire que « tant qu'on gagne, on joue » :

- les grands négociateurs savent par expérience qu'en s'arrêtant à temps sur telle clause, ils augmentent les chances de succès pour les nombreuses autres qui suivent tout en gagnant du temps ;
- le risque en s'acharnant sur une clause est que l'acheteur comme le vendeur s'épuisent et que l'un des deux se bloque complètement. L'acheteur empêcherait ainsi la discussion sur les autres sujets réellement plus ardues ;

Notre devise devient donc : « Qui veut voyager loin, ménage sa monture ».

L'acheteur lève toute ambiguïté puis **verrouille** chaque accord en reformulant précisément et en terminant par une question fermée. Voici quelques exemples :

- « Les conditions de paiement sont de 30 jours à partir de la de réception, n'est-ce pas ? »
- « Les frais de transport tels que décrit au paragraphe 7 de votre devis sont bien à votre charge ? »
- « Votre entreprise s'engage à une productivité de 2 % la première année puis de 3 % les suivantes, d'accord ? »
- « Notre entreprise accepte de donner à Monsieur Martin un accès à notre site pendant une journée dans le mois précédant la prestation ».

Formuler finement chaque argument

Objectif

Permettre au vendeur de trouver immédiatement son intérêt.

Lors d'un face-à-face, les intentions ne suffisent pas. Pour être efficace, un argument doit recevoir le soutien d'un libellé approprié afin que le vendeur constate de manière limpide et immédiate que son intérêt est bien là. Ainsi il acceptera volontiers l'« effort » que lui demande l'acheteur. Voici un

outil pour améliorer facilement la formulation de ses arguments.

La méthode « avantage preuve bénéfice » (APB)

Imaginons que l'acheteur souhaite obtenir une baisse de prix.

Il reprend chaque argument « brut » imaginé dans la préparation et noté dans la « grille de négociation » en le libellant en deux étapes ([tableau 12.10](#)).

Tableau 12.10 Méthode APB

Avantages	Preuve (de l'avantage avancé : factuelle et vérifiable aisément)	Bénéfice (pour le vendeur : qu'a t-il a y gagner concrètement ?)
Notoriété	« Notre marque est citée dans les publications suivantes... »	« Notre nom constitue une (bonne) référence pour vos prochains prospects »
Volume supplémentaire possible.	« Notre business lié à cette catégorie d'achat progresse en ce moment de 12 % »	« Économie de prospection car vos ventes pourront croître simplement »
Marché potentiel important chez nous.	« Je m'occupe aussi des achats de 2 autres sites de l'entreprise »	« Développement de business possible sans réhomologation »
Santé financière	« Nos comptes sont publiés et vous pouvez y constater notre excellente trésorerie »	« Ceci représente une garantie de paiement pour vous, donc très peu de frais financiers à prévoir »
e-Procurement	« Une démonstration est accessible sur www.nosachats.com »	« Vous réduirez vos frais administratifs de transaction »
Innovation	« Nous déposons 30 brevets par an dont 50 % en partenariat avec des fournisseurs »	« Avec nous, vous développerez vos savoir-faire »

Concessions et contreparties

Objectif

Inciter le fournisseur à continuer d'avancer vers l'objectif quand les arguments viennent à manquer.

Principe

Une concession représente ce que l'acheteur peut céder en contre-partie d'un « effort » supplémentaire du fournisseur qui est encore loin de l'objectif. La colonne « valeur » trouve ici toute son importance pour juger de la pertinence : « j'accepte d'augmenter les conditions de

paiement de 15 jours si le prix baisse de... »

Tactiquement, il est donc intéressant de prévoir des clauses sur lesquelles céder facilement.

Gérer un blocage

Objectif

Éviter une rupture irréversible et préjudiciable aux objectifs finaux.

Quand la discussion s'enlise, que l'acheteur comme le vendeur sont à court d'arguments, que ni l'un ni l'autre ne font plus de concessions, il y a lieu de réagir vite et bien avant d'atteindre de véritables points de non-retour, fatals aux deux entreprises. Avant d'utiliser des moyens plus sophistiqués, essayons d'abord d'utiliser les techniques simples suivantes.

 [Chapitre 18](#)

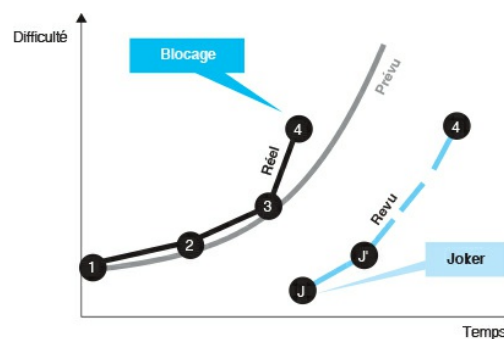
Deux techniques

Toutes deux redynamisent rapidement les débats et détendent les interlocuteurs. Par conséquent ils gagnent en efficacité dans la recherche de solutions.

Première technique : « Joker » ([figure 12.7](#))

- Geler la clause bloquante, c'est-à-dire arrêter les débats concernant celle-ci tout en conservant en l'état l'accord partiel obtenu, aussi « léger » soit-il.

Figure 12.7 Blocage – Joker

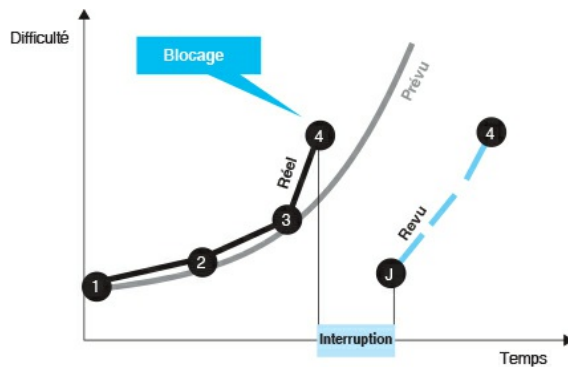


- Relancer avec un joker, c'est-à-dire aborder maintenant une clause à faible enjeu sur laquelle l'acheteur et le vendeur tomberont facilement d'accord. L'acheteur reviendra plus tard sur la clause initialement bloquante.

Deuxième technique : « Interruption » ([figure 12.8](#))

- Geler la clause bloquante et interrompre un instant la séance.
- Reprendre un peu plus tard sur une clause plus facile pour revenir progressivement sur la clause initialement bloquante.

Figure 12.8 Blocage – Interruption



En plus de la précédente, cette technique permet d'éviter de s'acharner inutilement et de se « ressourcer » dans le laps de temps imparti. Se « ressourcer » signifie ici gérer très activement le moment où l'acheteur et le vendeur ne sont plus en présence afin de :

- trouver d'autres arguments, ou/et
- revoir ses objectifs avec qui de droit (le responsable hiérarchique, le prescripteur, l'utilisateur...). L'acheteur peut ainsi prévoir de véritablement négocier avec ces personnes en utilisant les arguments... du vendeur ! C'est pourquoi, nous recommandons fortement de les noter sur la « grille de négociation » ([tableau 12.11](#)) pendant la discussion, voire même de les clarifier auprès du vendeur. D'où une raison supplémentaire de toujours maintenir un climat de confiance.

Tableau 12.11 Grille d'entretien 2/3

Clauses	Offre	Objectif	Arguments	Objections	Parades	Valeur	Résultat obtenu	Arguments du vendeur

Où en sommes-nous ?

A réutiliser pour convaincre en interne

Synthèse

Voici le « mode d'emploi » de la grille de négociation complète ([tableau 12.12](#)), vue progressivement précédemment. Elle constitue le fil conducteur depuis la préparation jusqu'au déroulement de l'entretien.

Tableau 12.12 Grille d'entretien 3/3

Clauses	Offre	Objectif	Arguments	Objections	Parades	Valeur	Résultat obtenu	Arguments du vendeur
<ul style="list-style-type: none"> • Points à aborder. • Du facile au difficile. • Concessions possibles. 		1 valeur mini 1 valeur Maxi		« Oui, mais... » et « Non, car... » du vendeur		d'échange, pour une concession éventuelle	par rapport à l'objectif	<ul style="list-style-type: none"> • À réutiliser en interne. • Pour qu'il ne puisse les réutiliser.
Proposition initiale du fournisseur			Intérêts du vendeur à accepter	Contre-arguments, au cas où...				
Arguments généraux :			Points forts de l'entreprise de l'acheteur utilisables pour toutes négociations					
Questions à poser :			Pour obtenir des informations dans la phase Contact					
Points forts du vendeur :			Ses arguments généraux « à consommer »					

CONCLURE LA NÉGOCIATION

PRINCIPES CLÉS

- Rendre irréversibles les accords obtenus.
- Capitaliser l'expérience.
- Préparer la contractualisation à venir.

User de « l'effet cliquet »

Objectif

Éviter les retours en arrière intempestifs de la part du vendeur.

L'acheteur gagnera en efficacité en signifiant clairement et régulièrement au vendeur que chaque point d'accord négocié est acté. Pour ce faire, il doit au cours de l'entretien toujours procéder à deux niveaux.

Verrouillage

Ce premier niveau est celui pratiqué au cours de la phase « convaincre » à l'issue de la discussion de chaque clause (reformulation + question fermée).

Récapitulation finale

Le deuxième niveau consiste en fin d'entretien en une récapitulation toute aussi précise de chacun des accords précédents.

L'acheteur lève ainsi toute ambiguïté et évite au vendeur une tentative de retour « par la fenêtre ».

À l'international, prenez garde à certains interlocuteurs dont la culture favorise la remise en cause fréquente, voire systématique, des accords.

Astuce

On accentue « l'effet cliquet » en marquant une pause avant de noter ostensiblement l'accord obtenu à l'issue de chaque ligne de la grille.

Prendre congé

Objectifs

- Clore « proprement » l'entretien.
- Garder subtilement « le lead ».
- Lever définitivement toute ambiguïté éventuelle.
- Préparer la suite.

Bonnes pratiques

- Relire tous les points acquis et vérifier auprès du vendeur qu'il est bien d'accord (« re-verrouillage »).
- Indiquer que c'est l'acheteur qui enverra le compte rendu ou la proposition de contrat (l'auteur d'un écrit « tourne les phrases » toujours en sa faveur, surtout en langue française !).
- Indiquer la date prévue pour l'éventuelle prochaine rencontre, son objectif et ce qui est à faire entre-temps. Ceci s'avère très utile notamment en cas d'interruption de séance suite à un blocage.

Profiter de l'expérience

Objectif

Efficienc e : faire encore mieux et plus vite la prochaine fois.

Bonne pratique

On applique le principe du « **retour d'expérience** » :

- terminer la grille de négociation ([tableau 12.13](#)) en mentionnant ses commentaires « à chaud » ;
- commencer la future grille en relisant les précédentes !

Tableau 12.13 Grille de négociation complète

Clauses	Offre	Objectif	Arguments	Objections	Parades	Valeur	Résultat obtenu	Arguments du Vendeur	Résultat obtenu
Arguments généraux :			En ai-je découvert de nouveaux (lies) ?				Force de mes arguments ? Impact de ceux du Vendeur ?		
Questions à poser :			Pourrai-je les réutiliser ?						
Points forts du vendeur :									

POUR CONCLURE

Une fois complétée, la « grille de préparation » devient la « grille d'entretien », c'est-à-dire globalement la « grille de négociation ». Elle constitue le guide personnel quasi formel de l'acheteur au cours des quatre étapes (« 4C ») de la négociation d'achats : avant, pendant et après l'entretien.

By 4\$\$!M

CHAPITRE 13

Piloter la performance de la fonction

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Pourquoi distinguer gain de performance économique ?
- Que signifie « performance » et pourquoi est-ce important ?
- Quelle différence y a-t-il entre mesure, suivi et pilotage de la performance ?
- Qui et quelles activités évalue-t-on vraiment ?
- Est-il possible d'avoir une approche objective ?
- Qu'est-ce qu'un tableau de bord achats ?
- Pourquoi dépasser le simple décompte d'économies réalisées ?
- Comment développer un système de mesure de la performance qui contribue à promouvoir la fonction ?

Efficacité – Efficience – Amélioration continue

Dans les entreprises efficaces, la maîtrise de la performance va bien plus loin que le simple suivi de résultats sur objectifs. L'enjeu est l'amélioration permanente telle qu'elle est insufflée par la norme ISO 9001, elle-même reprenant le principe de la roue de Deming. Les professionnels poursuivent ainsi deux buts essentiels :

- prouver les **résultats** atteints ;
- montrer les **moyens** développés et mis en place pour continuer de les améliorer.

 [Chapitre 1](#)

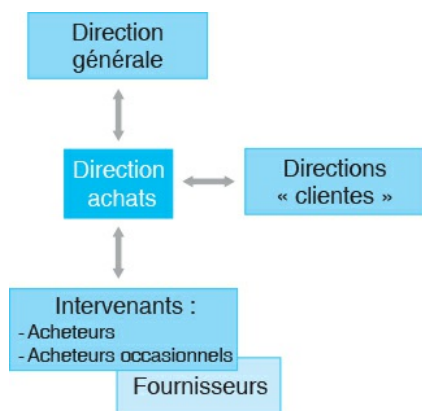
Le premier démontrant l'**efficacité** du service, les deux combinés son **efficience**.

Le tableau de bord

Pour piloter ses activités (où aller, comment y aller et où en est-on à l'instant t) chaque membre du service achats a besoin d'un tableau de bord. Le système de **reporting** consiste à rendre visible ses actions aux différents interlocuteurs (**figure 13.1**) :

- la direction générale, en tant que responsable hiérarchique ;
- les autres directions, en tant que responsables des clients internes ;
- les acteurs de la fonction (acheteurs ou pas), en tant qu'intervenants du processus d'achat.

Figure 13.1 Orientations du reporting achats

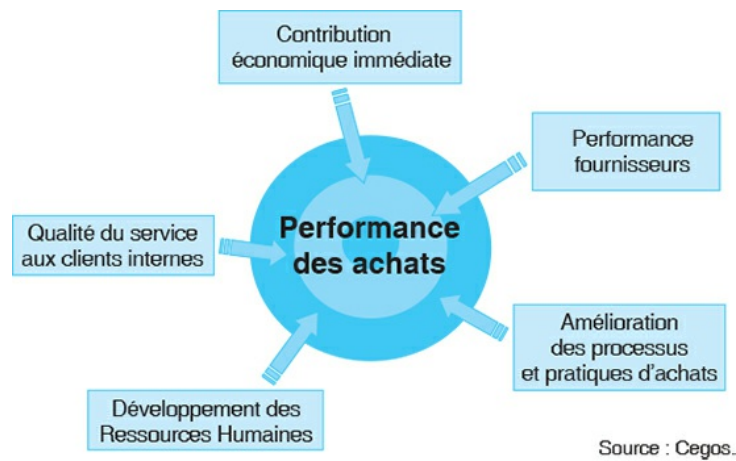


Rappelons à ce propos qu'il n'existe pas aux achats de tableau de bord universel, ou type ou standard. Un tableau de bord n'est que la traduction spécifique de la **réponse du moment** à des objectifs fixés à une entité de l'entreprise et en cohérence avec sa stratégie. Nous montrons donc ici les composantes possibles à tout tableau de bord ou système de reporting achats.

La performance telle que nous l'entendons recouvre donc deux types d'obligations, bien connues des acheteurs, et qui deviennent ici intimement liées : résultats/moyens.

Nous les déclinons suivant cinq axes (**figure 13.2**) dont l'ordre de présentation dans ce chapitre tient compte de la **maturité** atteinte par la fonction au sein de l'entreprise. Cette maturité allant de pair avec la perception que le reste de l'entreprise, voire la direction générale elle-même, a de la fonction achats. La situation la plus archaïque se résume à la phrase encore trop souvent entendue : « Les achats, donnez-nous d'abord des baisses ! Les moyens que vous mettez en place, ça vous regarde et on verra plus tard... ».

Figure 13.2 Les cinq axes de la performance achats



Pour une organisation déjà avancée en matière d'achats, son responsable pourra utiliser pleinement les cinq axes, alors que pour une fonction achats tout juste émergente, il commencera « tactiquement » par peaufiner l'axe contribution économique immédiate avant de développer le n° 2 puis les suivants.

L'AXE CONTRIBUTION ÉCONOMIQUE IMMÉDIATE

PRINCIPES CLÉS

- La rigueur, la transparence et l'objectivité s'imposent sur un domaine où l'on attend systématiquement les achats.
- Être toutefois conscient des limites que comporte chaque outil de mesure, surtout quand il est sophistiqué.
- La fonction doit être force de proposition et faire agréer les systèmes de mesure qu'elle a élaborés.
- Étendre au maximum la notion d'économies immédiates en dépassant la simple mesure de gains sur les prix.

Les enjeux

Moyen unique de mesure de la performance pour les organisations peu matures en matière d'achat, cet axe n'en demeure pas moins celui nécessitant le plus d'attention de la part des personnes en charge des achats. Rappelons que depuis des décennie, c'est la priorité numéro 1 donnée aux achats.

[Chapitre 1](#)

La transparence est bien sûr de mise vis-à-vis de la direction financière ou plus opérationnellement du contrôle de gestion, l'attente fondamentale étant de retrouver dans le compte de résultat les fameux « savings » (économies) annoncées ou déclarées par les achats.

Cela étant à l'intérieur même de ce périmètre économique, le responsable achats devra amener

progressivement ses interlocuteurs à distinguer les deux notions : gain/performance économique.

Par exemple, lorsqu'un marché amont est en hausse de 10 % et que les acheteurs négocient des prix à +4 %, ils dégagent une perte comptable de 4 % (gain = - 4 %) tout en réalisant une performance de 6 %.

En tout premier lieu, il convient donc pour le responsable achats de définir puis faire accepter le « prix de référence » servant au calcul de la performance attendue des achats. Une fois ceci acquis, notre responsable n'est pas au bout de ses peines car des facteurs externes vont venir faciliter ou contrarier sa performance. Par exemple, une baisse des volumes à approvisionner provoque potentiellement une hausse des prix d'achat unitaires.

Le prix de référence

Il y en a en fait plusieurs, ou plus exactement on en choisit un qui correspond le mieux au contexte du type d'achats en question. Les prix de référence se subdivisent ainsi en deux catégories principales correspondant à l'existence ou pas d'un élément de comparaison antérieur ([figure 13.3](#)).

Figure 13.3 Typologie des prix de référence

Achats récurrents	Prix « antérieur » :
	✓ Moyen pondéré N - 1
	✓ Au 31/12/N - 1
	✓ Le dernier
Achats ponctuels ou nouveaux	Prix « catalogue »
	Prix « budget »
	Prix « benchmark » :
	✓ Interne
	✓ Externe
	Prix « appel d'offres » :
	✓ Minimum
✓ Moyen	

Prix moyen pondéré de l'année précédente

Contexte : approvisionnements très fréquents tout au long de l'année.

Le calcul, facile à effectuer peut s'automatiser dans le système d'information.

La vigilance s'impose en cas de modification du produit, le fournisseur pouvant profiter de l'occasion pour faire passer des hausses qui n'ont rien à voir avec les évolutions effectuées sur le produit.

Prix au 31/12 de l'année précédente

Contexte : approvisionnements peu fréquents.

Le responsable des achats doit vérifier que l'acheteur ne tentera pas de faire passer les hausses en fin d'année pour afficher ensuite un gain l'année suivante.

Dernier prix

Contexte : approvisionnements peu fréquents.

Lorsque cette référence est très ancienne, une réévaluation peut s'avérer indispensable, en mettant à jour la décomposition des coûts ou en effectuant une nouvelle consultation par exemple.

 [Chapitre 10](#)

Prix catalogue

Contexte : produits ou prestations standard (consommables...) récurrents ou pas.

Il s'agit du « prix étiquette » affiché par les fournisseurs, objectif et aisé à obtenir. Cependant, on peut se douter qu'il est par principe placé à un niveau plutôt élevé afin de permettre une ristourne quasi systématique faisant illusion de performance pour le client.

Prix budget

Contexte : produits ou prestations spécifiques et ponctuels (investissements, projets internes, projets clients...).

Même si la détermination budgétaire a impliqué les achats, le client interne ou/et externe a pu le faire évoluer pour des raisons techniques ou commerciales. Comme c'est l'unique référence tangible, les acheteurs auront tout intérêt à rester vigilants et à éventuellement négocier en interne quelque évolution... avant que la référence ne soit figée.

Benchmark interne ou externe

Contexte : produits ou prestations spécifiques.

En investiguant d'abord à l'intérieur de sa propre entreprise, l'acheteur aura peut-être l'occasion de trouver un produit identique permettant facilement une comparaison ; à condition de vérifier que celle-ci est effectivement réaliste (volumes, conditions de transports...).

Prix d'appel d'offres

Contexte : produits ou prestations complètement nouveaux et sans référence connue.

Ultime solution qui consiste à mesurer de combien l'acheteur a amélioré la situation par rapport à

la première offre des fournisseurs consultés. Parmi les offres recevables, c'est-à-dire qui répondent au besoin spécifié, on retient la plus basse ou bien la moyenne des prix proposés. L'avantage de cette pratique réside bien sûr dans sa simplicité mais avec un risque d'incitation à ce que les premières propositions commerciales soient artificiellement très élevées.

Point de vigilance

Il n'y a ni prix de référence universel, ni système de mesure infaillible. Par ailleurs, un référentiel de mesure doit être intangible par principe afin de permettre des analyses fiables. La plus grande rigueur s'impose donc au responsable achats pour :

- choisir le prix de référence correspondant le mieux à chaque cas de figure et s'y tenir malgré les écueils possibles ;
- rester conscient des **possibilités de contournement** et imposer la plus grande transparence au sein des équipes quant à la justification des gains annoncés. Il est même recommandé de procéder ouvertement à des vérifications systématiques pour les domaines à fort enjeu, avec l'appui du contrôle de gestion.

La prise en compte de facteurs extérieurs influents

Pour dépasser la simple vision de gain comptable apporté par les achats, il y a lieu de corriger la mesure à l'aide d'un coefficient. Plusieurs cas se présentent.

L'effet conjoncturel

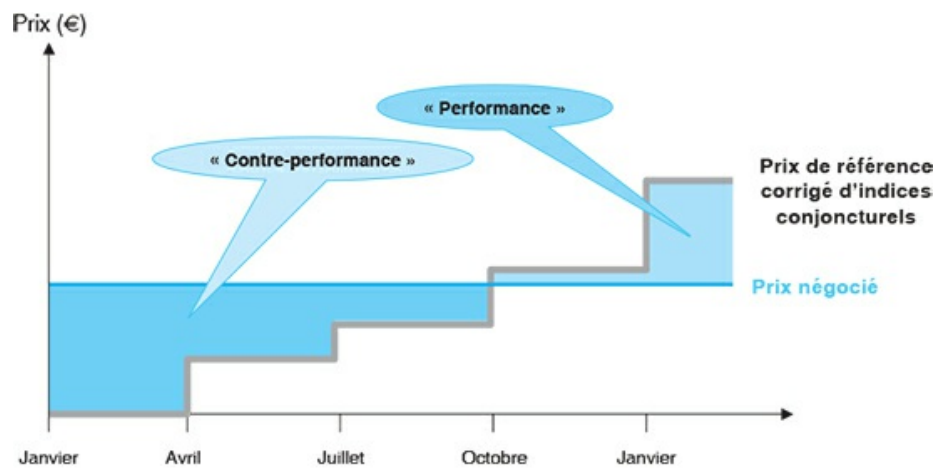
L'acheteur qui négocie un prix à la hausse, certes augmente le poste de charges du compte de résultat de son entreprise, toutefois sa performance personnelle peut s'avérer bonne s'il contient l'augmentation en deçà du « prix du marché ».

 [Chapitre 3](#)

On modélise cet effet conjoncturel à l'aide du même principe que celui d'une « formule de révision de prix ». Le prix de référence indicé devient alors évolutif en cours d'année ([figure 13.4](#)).

 [Chapitre 10](#)

Figure 13.4 Prix de référence indicé



Chapitre 10

Des précautions sont nécessaires car cette technique peut donner l'illusion de l'objectivité de la mesure. En effet, rappelons-nous que la valeur de référence dépend de la pertinence du choix des indices et de la base P0.

La performance de l'acheteur consiste notamment à partager la productivité réalisée par ses fournisseurs grâce aux volumes confiés au fil du temps (effet d'expérience).

L'effet de volume

À la différence des vendeurs, les acheteurs ne maîtrisent pas les volumes à confier en global aux fournisseurs. En conséquence obtenir des variations de prix uniquement liées à l'effet de volume ne constitue pas une performance en soi. Du moins qualitativement, car finalement il s'agit de « faire mieux » que ce qu'apporte naturellement la variation quantitative. Estimons donc par le calcul ces évolutions. Pratiquement, l'acheteur ne disposant pas de formule « miracle », quelques hypothèses réalistes s'imposent aux professionnels censés connaître leurs fournisseurs.

- Hypothèse 1 : les variations de quantité envisagées cantonnent les fournisseurs dans les mêmes processus de réalisation du produit ou de la prestation. Ils peuvent utiliser des ressources internes et externes identiques, notamment les mêmes machines, le même personnel...
- Hypothèse 2 : dans ce contexte, deux prix unitaires de références ont été identifiés et on admet que la variation de coût est linéaire. Elle comporte une partie fixe et une partie variable :

$$\text{Prix unitaire} \times \text{Quantité} = \text{Partie fixe} + \text{Coefficient} \times \text{Quantité}$$

Prenons un exemple très simple pour montrer la mise en œuvre.

Prix unitaire connu pour une quantité de 500 = 15 €.

Prix unitaire connu pour une quantité de 1 000 = 12 €.

Recherchons quel doit être le prix unitaire de référence à prendre en compte pour une quantité

passant à 1 400.

Traduisons en équations les deux informations prix/quantité connues :

$$15 \text{ €} \times 500 = \text{Partie fixe} + \text{Coefficient} \times 500$$

$$12 \text{ €} \times 1\,000 = \text{Partie fixe} + \text{Coefficient} \times 1\,000$$

D'où l'on tire par différence puis réintroduction :

$$12 \times 1\,000 - 15 \times 500 = \text{Coefficient} \times (1\,000 - 500),$$

$$\text{soit : Coefficient} = 9$$

Puis en réintroduisant cette valeur dans la première équation :

$$15 \times 500 = \text{Partie fixe} + 9 \times 500,$$

$$\text{soit : Partie fixe} = 3\,000.$$

Et on obtient ainsi à partir de ces deux valeurs calculées :

$$\text{Prix unitaire} \times 1\,400 = 3\,000 + 9 \times 1\,400,$$

$$\text{soit : Prix unitaire} = 11,14 \text{ €}$$

qui devient donc le prix de référence pour une quantité achetée de 1 400.

L'effet de change

La performance effective de l'acheteur doit être dissociée des variations des cours de la monnaie de règlement dans le cas où celle-ci se voit imposée aux achats. Il en est ainsi lorsque pour diminuer le risque de change, le responsable financier d'une entreprise souhaite équilibrer les montants d'achats et de vente dans la même devise.

L'effet de mix produits

Lorsque le prix de référence est établi en global à partir d'un échantillon de plusieurs produits (par exemple un assortiment), la composition de celui-ci peut varier indépendamment de la volonté de l'acheteur. Sa performance sera donc « gommée » de cette différence.

Les gains additionnels

Aux gains obtenus directement sur le prix facturé, s'ajoutent d'autres postes traduisant la performance économique des achats. La notion de **coût complet** permet aux acheteurs de revendiquer une contribution supplémentaire aux résultats financiers de leur entreprise.

Par essence, seuls les coûts de fonctionnement du service achats (inclus dans les « Coûts d'acquisition ») peuvent être calculés dans leur globalité et comparés à ceux de l'exercice précédent. Les autres concernent directement des actes d'achats spécifiques et sont attribuables à un acheteur en particulier.

Coût d'acquisition

- Amélioration du fonctionnement global du service achats (productivité administrative) et directement mesurable.

EXEMPLE 1

En automatisant l'ordonnancement (contrôle et classement) des factures, une entreprise économise en moyenne 8 € par facture.

EXEMPLE 2

Pour une même référence achetée, remplacer des commandes ponctuelles par un contrat cadre suivi d'appels de livraison ; à partir de la sixième livraison, l'entreprise économise 80 € et pour 50 livraisons annuelles 5 000 € environ. Et si 100 références sont concernées, on imagine bien le gain réalisé !

[Chapitre 1](#)

- Productivité dans la réalisation d'un acte d'achat particulier (efficience du sourcing, établissement d'une seule commande ouverte...).

Coût de possession

En collaborant avec les services logistiques de l'entreprise et du fournisseur, l'acheteur peut être à l'origine de gains liés par exemple à la diminution des stocks et des frais de manipulations (magasinage) de ceux-ci.

Coût d'utilisation et d'intégration

Lié à la pertinence de la solution retenue pour un besoin donné.

EXEMPLE 1

Pour le même prix d'achat, acquérir une matière première qui permet une diminution substantielle des temps de cycle de fabrication.

EXEMPLE 2

Pour le même prix d'achats, obtenir un logiciel qui permet de réduire les temps de saisie des opérateurs par une meilleure ergonomie d'utilisation.

EXEMPLE 3

La simplification du système de traçabilité d'une filière alimentaire tout en augmentant sa fiabilité conduit à des gains importants.

Coût de maintenance

Les enjeux d'économie peuvent s'avérer énormes quand on les projette sur la durée de vie totale du produit ou du service acheté.

Exemples : service après-vente, réparations, consommables, pièces de rechange...

Coût de fin de vie

La destruction, le recyclage, la gestion des déchets, la revente du produit constituent de nouvelles zones d'investigation pour les acheteurs où l'aspect financier doit également être pris en compte.

Coûts évités

Qu'en aurait-il coûté sans l'intervention anticipatrice des achats ? Par exemple, repousser à l'année prochaine la hausse demandée par un fournisseur, remplacer des pièces avant qu'elles ne soient endommagées évite l'arrêt total d'une machine plus coûteux au final, etc.

Il ne s'agit pas ici d'une « économie » par rapport à un budget, mais bien d'éviter une future dépense aléatoire.

Conseil au responsable achats

- Obtenir l'agrément du contrôle de gestion sur le principe de mesure de chacun des types de gain.
- Se tenir au principe retenu afin de garantir la fiabilité des éléments de comparaison.

L'AXE PERFORMANCE FOURNISSEURS

PRINCIPES CLÉS

- Le bien nommé, même si on réduit souvent la performance des achats à celle des fournisseurs.
- L'acheteur recherche ici à constater que le fournisseur correspond à ce que l'entreprise donneuse d'ordre attend de lui et ainsi à le faire progresser conjointement.
- De nombreuses fonctions de l'entreprise étant partie prenante, l'acheteur s'appuiera sur leur expertise afin de choisir les critères de mesure les plus adaptés.

Mesurer la performance

Les critères à retenir reflètent ceux identifiés en amont lors de la pré-sélection et finalement après consultation au travers des engagements contractuels.

 [Chapitres 7, 8 et 9](#)

Nous retrouvons donc l'identification suivant les sept dimensions ([tableau 13.1](#)).

Tableau 13.1 Critères pour la performance des fournisseurs

Domaine	Critère	Indicateurs
Stratégique	Politique d'investissement	Compatibilité avec la politique de l'entreprise acheteuse
	RH	Existence d'une politique RH Plan de formation Climat social
	Axes de recherche ou/ et de développement	Compatibilité avec la politique de l'entreprise acheteuse
	Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)	Compatibilité avec la politique de l'entreprise acheteuse
	Organisation	Peut fonctionner en mode projet Réseau interne (représentations) Réseau externe (sous-traitance)
Économique	Compétitivité	Écart/panel Écart/marché Productivité/objectif Productivité/panel
	Conditions de paiement	Écart/moyenne du panel
	Transparence/prix	Décompositions fournies/nombre de consultations
	Santé financière	Ratios

Domaine	Critère	Indicateurs
Commerciale	Marketing	Fournit des informations marché spontanément
	Qualité de réponse aux consultations	S'inscrit dans le cadre proposé Niveau de détail des offres/panel
	Force de proposition	Nombre de suggestions acceptables/total du panel
	Collaboration	Accepte les conditions proposées
	Ouverture	Accès aux locaux Accès aux informations
	Relationnel	Qualification des interlocuteurs Facilité de la communication
Technique	Réactivité	Temps de réponse aux sollicitations
	Service après-vente	Pertinence des solutions
	Innovation	Nombre de suggestions qualifiées/moyenne du panel
Logistique	Respect des délais	Livraisons à l'heure/total des livraisons Amplitude des retards
	Autonomie	Livraisons sans relances/total des livraisons
	Alerte	Nombre d'alertes/Nombre de retards
	Respect des quantités	Quantités livrées/quantités commandées Livraison OK/total des livraisons
	Réactivité	Nombre de réponses OK/total des demandes
	Flux	Système d'information
Domaine	Critère	Indicateurs
Qualité	Niveau <i>a priori</i>	Pertinence du plan qualité Outils utilisés (AMDEC, SPC, 5S...) Résultat d'audit Référentiel (ISO...) Délégation de contrôle Est en Assurance Qualité Fournisseur
	Respect des exigences	Livraisons respectant les exigences/total des livraisons Taux de rebuts Amplitude des écarts Fiabilité (durée d'usage)
	Force de proposition	Nombre de suggestions qualifiées/moyenne du panel
	Processus d'amélioration	Efficacité des cellules de crise Retour d'expérience Pertinence des plans d'améliorations Atteinte des résultats/objectifs fixés
Juridique	Respect des engagements	Contrats respectés/total de contrats Livraisons avec documents fournis/total des livraisons Factures OK/total des factures

Les indicateurs rendent plus objective la mesure des critères choisis.

Améliorer la performance

L'attribution d'une note permet un classement des fournisseurs en 4 catégories indiquant les lignes de conduite à tenir ([tableau 13.2](#)).

Les audits et visites d'un fournisseur permettent de constater :

- ses forces ;
- ses faiblesses ;

et de mettre en place :

- un contrat de progrès ;
- un plan de productivité ;
- un plan de développement (long terme).

 [Chapitres 10 et 11](#)

Tableau 13.2 Classement des fournisseurs

Catégorie	Qualification	Note/100	
A	Privilégiés	> 80	Répondent largement aux exigences minimales requises actuellement. Peuvent bénéficier d'avantages (consultation systématique, partage de certaines informations...) et faire l'objet de plans de développement.
B	Progrès	60 à 79	Répondent aux exigences minimales requises. Doivent mettre en œuvre un plan de progrès pour passer « A ».
C	En attente	40 à 59	Ne répondent pas à certaines exigences. Doivent appliquer un plan d'action court terme pour passer C. Ne peuvent plus être consultés.
D	Interdits	< 40 ou éliminatoire	Sortie immédiate et définitive.

L'AXE QUALITÉ DU SERVICE RENDU AUX CLIENTS INTERNES

PRINCIPES CLÉS

- Donner la parole aux interlocuteurs internes, voire externes et profiter de leurs avis
- Crédibiliser la fonction en osant la transparence.
- S'impliquer très ouvertement.
- Profiter de l'occasion pour réaliser « une opération » de communication et de promotion de la fonction.

Les critères

En investiguant chacune des étapes du processus, on clarifie et améliore la réponse donnée par le

service achats :

- anticipation des besoins par la veille produits, technologiques et savoir-faire sur les marchés fournisseurs ; démarche évidente dans le domaine du négoce, mais bien moins dans les autres : nombre de suggestions apportées annuellement par les acheteurs ;

Chapitre 14

- informations (qualité et quantité) sur le marché aval (clients) fournies par les acheteurs concernant les concurrents ;
- détection des opportunités de partenariats, de co-développements nouveaux, d'intégration d'activités... émanant des marchés amont ;
- contribution à l'innovation produit ;
- satisfaction du besoin exprimé (cahier des charges) par les clients internes ;
- satisfaction du besoin non exprimé (propositions qualifiées émanant des acheteurs) ;
- pertinence (qualité et nombre) des fournisseurs sollicités pour répondre aux appels d'offre ;
- délai, réactivité, pertinence dans les réponses apportées ;
- contribution à l'amélioration des processus internes (flux physiques, financiers, d'information)...

Le questionnaire de satisfaction

Mise en œuvre

Cette excellente pratique commence tout juste à apparaître au sein des structures achats. Deux types de questionnaires sont utilisés :

- un questionnaire global, pour apprécier la qualité perçue en général ;
- un questionnaire spécifique, suite à la réalisation d'une affaire ou d'un projet ([tableau 13.3](#)).

Tableau 13.3 Exemple de questionnaire de satisfaction

	Pas d'accord	Pas tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
	0	1	2	3
1. La fonction achats a été très présente et active dans la phase « expression du besoin », élaboration du cahier des charges.				
2. Le dossier de consultation (notamment à travers le cahier des charges et les ouvertures à variantes) a bien pris en compte vos attentes.				
3. Le panel fournisseurs proposé par la fonction achats vous a apporté des idées (solutions) nouvelles.				
4. Les offres techniques des fournisseurs vous ont satisfaites parce qu'elles répondaient à vos besoins et en outre proposaient des variantes innovantes.				
5. Le délai du processus achats (de la demande d'achat à la signature du contrat) a été respecté.				
6. L'analyse comparable des propositions reçues telle qu'établie par la fonction achats vous a permis de faire un choix pertinent.				
7. Les conditions commerciales imposées (ou négociées) par la fonction achats ont constitué une aide dans la relation avec le fournisseur.				
8. En cours d'exécution, le fournisseur s'est comporté comme un véritable partenaire en anticipant sur les difficultés et en vous en informant suffisamment tôt				
	Pas d'accord	Pas tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
	0	1	2	3
9. Le fournisseur a accepté des écarts par rapport à ce qui avait été contractuellement convenu (variation sur quantités, sur délais de livraison...).				
10. La fonction achats a été globalement efficace sur l'ensemble du processus achats.				

L'analyse quantitative des résultats s'effectue de la manière suivante :

- 25 et plus : le service répond bien aux attentes des clients internes.
- Entre 18 et 25 : il y a lieu de se rapprocher des clients internes pour améliorer les pratiques.
- Moins de 18 : des progrès importants sont à réaliser sur le processus et l'organisation du service.

Par ailleurs cette relation avec les interlocuteurs internes contribue à progressivement améliorer

l'image du service achats :

- passer de « fonction suiveuse » à « fonction délivrant un service » ;
- puis « fonction proactive », voire stratégique.

Et la satisfaction des fournisseurs ?

Pourquoi ne pas interroger aussi les « clients externes » des acheteurs ?

Quelques entreprises déjà parvenues à un bon niveau de maturité pratiquent cela dans le but de profiter de l'avis de leurs fournisseurs.

Les grandes entreprises françaises membres du Pacte PME (www.pactepme.org) ou de l'Observatoire des achats responsables (www.obsar.asso.fr) se font anonymement évaluer par des milliers de fournisseurs quant à la qualité de leurs relations. Ce qui donne lieu à la publication d'indices depuis quelques années.

L'AXE AMÉLIORATION DES PROCESSUS ET PRATIQUES ACHATS

PRINCIPES CLÉS

- Se baser sur la description exhaustive du processus achats spécifique à l'entreprise (tâches – acteurs – informations – supports – outils et bonnes pratiques)
- Afficher la transparence et le professionnalisme (éthique et déontologie) des pratiques des acteurs de la fonction.
- Préparer la délégation de certains achats aux utilisateurs.
- S'inscrire dans un cycle d'amélioration continue de la performance des achats.

L'objet

Une des preuves tangible de la maturité d'une organisation réside dans sa faculté à se remettre en cause. Faire un peu mieux avec ce dont on dispose déjà constitue un bon début ; cependant oser remettre en cause ses pratiques pour éventuellement procéder autrement, représente la bonne stratégie pour s'améliorer. C'est d'ailleurs souvent à l'occasion de l'arrivée d'un nouveau responsable que ce phénomène se déclenche.

Le domaine à investiguer ici concerne **les moyens directement liés au métier** de l'achat. Cela comporte les outils et techniques de l'acheteur d'une part, l'organisation qui soutient leur mise en œuvre efficace et efficiente d'autre part. L'utilisation effective de ces « bonnes pratiques » constitue en soi une performance intrinsèque de la fonction, bien qu'on ne puisse pas systématiquement mesurer en k€ le gain dans le compte de résultat. Il s'agit bien d'un

investissement pour produire à terme du résultat économique dans le respect de l'éthique. C'est au responsable de la fonction de choisir la pertinence de la mise en place de telles actions à partir du constat de ce que font les meilleures organisations achats (benchmark).

Nous recensons ci-après bon nombre de ces pratiques qui représentent ainsi les critères et indicateurs d'appréciation du progrès de la structure achats.

Les critères et indicateurs

Maîtrise des outils

Marketing

 [Chapitre 1](#)

- Nombre d'études de marché réalisées (SWOT, opportunités-risques...).
- Cellule de veille, club de benchmark...
- Plaquelette achats.

Besoin

 [Chapitres 5 et 8](#)

- Nombre d'actions de globalisation.
- Nombre d'actions de standardisation.
- Cahier des charges fonctionnel/total.
- Nombre d'analyses fonctionnelles.
- Nombre d'analyses de la valeur.

Consultations formalisées

 [Chapitres 7, 9 et 10](#)

- RFI, RFQ, grilles, clauses ou contrat type...
- Nombre de fournisseurs répondant à un appel d'offres.

Nombre de décompositions de prix/nombre de consultations

Fournisseurs

- Panel, audits...
- Nombre de fournisseurs sous assurance qualité/nombre de fournisseurs actifs.
- Nombre d'articles avec prévision des besoins transmise aux fournisseurs/nombre total d'articles répétitifs.
- Analyses de risques (financier, d'approvisionnement, juridique...).

Respect des contrats

- Nombre de litiges fournisseurs/nombre de commandes.
- Durée de paiement réelle/durée annoncée contractuellement (CGA ou contrat).

- Loyauté : écart quantité commandée/prévision besoin contractuel.

Maîtrise de l'organisation de la fonction

Description du processus achats global

- Séparation éventuelle achats/approvisionnements.
- Répartition des responsabilités (familles, projets, local, central, global, méthodes, innovation).

Étendue du processus

- Intégration dans les processus internes de l'entreprise (le plus en amont).
- Nombre de participations de fournisseurs à la phase de conception.
- Montant des achats en CCO/montant total des achats de conception.

[Chapitre 8](#)

- Nombre d'études marketing formelles (évolutions, prévisions, analyses...).
- Nombre de veilles d'information (commerciale, technique...)/nombre de familles stratégiques.

Maîtrise de l'étendue du processus d'achat par les acteurs (dont les acheteurs occasionnels)

- Information.
- Formation.

Diffusion de la politique achats (incluant les règles déontologiques et éthiques)

- En interne.
- En externe (version adaptée de la précédente car destinée aux fournisseurs).

Respect du périmètre achats sous contrôle

[Chapitre 2](#)

- Montant des achats réellement sous contrôle du Service Achats/Montant des achats à suivre.
- Factures sans commande/total factures reçues.

Panel fournisseur

- Nouveaux fournisseurs/nombre de fournisseurs actifs.
- Nombre de fournisseurs homologués/nombre total de fournisseurs.

Productivité administrative

Globale

- Mandats et délégations d'achats/approvisionnement/facturation.
- Nombre de commandes par acheteur.
- Montant des commandes par acheteur.
- Montant moyen d'une commande.

- Prise en compte des accords-cadres.
- Nombre de fournisseurs actifs/nombre total de fournisseurs.
- Temps de traitement d'une demande d'achats.

Système d'information (SI)

- Utilisation du SI de gestion (ERP^[1], par exemple).
- Adaptation du SI aux spécificités des achats^[2].
- Utilisation d'un applicatif achats.
- Mise à jour de la base fournisseur.

Système d'information dédié

- Taux de fréquentation par les acheteurs.
- Mise à jour du SI.
- Montant des achats en e-sourcing/montant total des achats.
- Montant des achats en e-procurement/montant total des achats.
- Montant des paiements dématérialisés/montant total facturé.

L'AXE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ACHATS

PRINCIPES CLÉS

- La recherche et le management des ressources extérieures à l'entreprise nécessitent des ressources humaines internes du meilleur niveau étant donné les enjeux.



[Chapitres 1 et 2](#)

- Les spécificités liées au métier ainsi qu'au besoin de reconnaissance de cette fonction requièrent une grande expertise de son responsable en matière de management de la performance.

L'objet

On devrait intituler ce paragraphe « sujet » ou mieux « sujets » au sens propre du terme puisqu'il concerne les femmes et les hommes, intervenant au sein du processus achats. Rattachés hiérarchiquement ou pas à la direction des achats, tous contribuent à la performance de la fonction.

Cet axe n'a rien d'original en soit puisque tous les départements d'une entreprise sont sensés le piloter, cependant nous indiquons ci-après les points plus spécifiques au domaine des achats.

Les critères et indicateurs

Le management

Définition de la politique achats

- Existence d'un code déontologique, éthique.
- Information, diffusion des règles de fonctionnement...
- Signature de la Charte ou obtention du label « Relations fournisseur responsables ».

 [Chapitre 1](#)

Définition de fonctions

 [Chapitre 2](#)

- Fiches de postes créées.
- Grilles de compétence utilisées...

Formalisation et négociation des objectifs

- Utilisation d'indicateurs formels.
- Entretiens annuels effectués.

Animation de la fonction

- Cohésion des équipes (team building).
- Réunion de service (revues par famille, affaire, projet...).
- Polyvalence – Missions transversales intra-achats (SI, supports documentaires, club benchmark...).
- Reconnaissance (bonus, primes...), promotion interne.
- Séminaires...

Résultats

- Ancienneté.
- Rotation du personnel (turnover)...

Le développement personnel

Professionnel

- Plan de formation (université achats, jours formation/an...).
- Expertises connexes (diplômes) – Langues.
- Connaissance/compréhension de la stratégie de l'entreprise.
- Responsabilité et éthique vis-à-vis des fournisseurs, notamment PME.

Personnel

- Formation aux outils comportementaux (expression, communication, leadership, négociation, gestion de situations difficiles...).

Les supports de communication

Interne (service achats et entreprise)

- Politique achats.

- Activité, résultats (plaquette, brochure, rapports, reporting, SI, réunions d'information, événements...).

Externe

- Politique achats adaptée aux fournisseurs (règles de fonctionnement, critères, déontologie, éthique...).
- Activité, résultats (plaquette, brochure, SI, réunions d'information, salons, journée fournisseurs...).

POUR CONCLURE

En proposant elle-même de piloter ses axes d'efficacité puis d'efficience, la fonction achats se positionne ostensiblement comme une fonction mature et majeure de l'entreprise.

^[1] Progiciel de gestion intégré.

^[2] Rarement le cas en standard.

By 4\$\$!VI

Savoir-être

By 4\$\$!M

CHAPITRE 14

Être ouvert et créatif

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Comment s'impliquer dans un réseau d'acheteurs ?
- Qu'est-ce que la veille et l'intelligence économique ?
- Quelle différence y a-t-il entre « veille » et « étude de marché » ?
- Pourquoi être créatif aux achats ?
- Comment aborder des problématiques complexes ?

ÊTRE EN VEILLE PERMANENTE

PRINCIPES CLÉS

- C'est un état permanent.
- Préparation et anticipation sont de mise.
- C'est un état d'esprit.

Notions liées à la veille

La veille

D'une manière générale, la veille est la faculté d'appréhender notre environnement ; une sorte d'état d'esprit orienté vers l'extérieur dans le but de préparer la prise de décisions.

L'acheteur qui apprend la publication d'une directive européenne annonçant la déréglementation progressive des télécommunications :

- fin progressive d'un monopole national ;

- arrivée obligatoire de nouveaux opérateurs ;
- nouvelles options technologiques ;
- périmètre d'analyse marketing étendu à l'Europe et l'international.

voit ainsi surgir des opportunités stratégiques prometteuses, avant même qu'une loi nationale vienne transposer la directive :

- soit attendre l'installation de la nouvelle concurrence nationale ;
- soit anticiper en négociant dès maintenant avec l'opérateur actuel en faisant « miroiter » la concurrence imminente ;
- soit anticiper davantage en coopérant dès à présent avec les futurs opérateurs étrangers puis nationaux.

Cet exemple illustre bien les deux notions clés caractérisant la veille, c'est-à-dire :

- être à l'écoute le plus en amont possible ;
- traiter l'information pour amener des prises de décision.

« Prédiction » ou simple écoute vigilante ?

En effet, la seule manière d'être capable apparemment de « prédire » l'arrivée de nouvelles opportunités stratégiques, c'est de se donner la possibilité de « capter » des informations justement a priori « imprévisibles ». D'ailleurs, même la publication d'une directive peut être anticipée en suivant les débats parlementaires, puisqu'ils précèdent forcément la sortie d'un texte.

Autre exemple

Attentif aux débats internes à son entreprise, un directeur achats apprend l'imminence de la fusion avec un important concurrent. Une fois entérinée, cette situation aura un impact significatif sur sa stratégie, voire même sur sa propre carrière ! Notre responsable peut ainsi traiter les nouvelles données globales glanées au fur et à mesure :

- brusque augmentation des volumes d'achats à traiter ;
- fournisseurs nouveaux ou déjà connus ;
- nouvelles équipes ;
- nouveaux outils et méthodes...

Ce qui va lui permettre d'anticiper en élaborant différents scénarii relatifs à la reconfiguration de son portefeuille :

- choix managériaux ;
- choix organisationnels ;
- réaffectation des familles du portefeuille ;

[Chapitres 1 et 5](#)

- répartition différente du portefeuille entre les fournisseurs, avec certainement des gains à la clé...

Il ne s'agit évidemment pas de « prémonition » mais d'une vraie attitude d'écoute proactive

favorisant l'obtention d'informations qui s'avéreront précieuses si elles sont traitées correctement.

Donnée/information

Une donnée constitue l'élément de signal reçu qui une fois traité devient une information digne d'intérêt. Il s'agit donc schématiquement d'opérer en plusieurs étapes :

- **filtrer**, quitte à rejeter ou à stocker ;
- **qualifier** en contextualisant (en quoi, pourquoi est-ce a priori globalement intéressant, à quoi cela peut-il servir ?) ;
- **capitaliser** (stocker dans un endroit approprié facilitant le traitement et l'enrichissement ultérieur).

Histoire

Bien avant l'apparition d'Internet et l'explosion des technologies de l'information et de la communication, le premier terme connu et médiatisé fut celui de **veille technologique**. En France, le concept apparaît à la fin des années 1980. Le ministre chargé de la recherche et de l'enseignement supérieur crée en 1988 un « Comité d'orientation stratégique de l'information scientifique et technique de la veille technologique ». Très vite, le terme paraît trop étroit. C'est alors que naissent des variantes, telles que des déclinaisons autour de la veille (marketing, économique, sociale, juridique, chimique, politique...) ou des termes plus larges tels que **veille informative** ou encore **veille stratégique**. Puis, apparaît le concept très anglo-saxon d'**intelligence économique**.

Sémantiquement parlant, ce dernier ajoute à la « simple veille (attentiste) » la notion de « proactivité », c'est-à-dire de recherche délibérée d'informations.

L'intelligence économique

La définition en est donnée par le rapport nommé « Intelligence économique et compétitivité des entreprises » du Commissariat général au plan (dit rapport Martre) : « L'intelligence économique est l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information obtenue légalement, utile aux acteurs économiques en vue de la mise en œuvre de leurs stratégies individuelles et collectives. »

Des approches concrètes en achats

La terminologie reflète plus l'objectif visé que la pratique en elle-même. Ainsi pour la fonction

achats, nous contenterons-nous de parler tout simplement de « veille d'information ». En effet celle-ci contribue fortement à nourrir les activités suivantes de l'acheteur :

- le marketing stratégique ;
- l'analyse d'un marché ;

[👉 Chapitre 1](#)

[👉 Chapitre 6](#)


par l'obtention d'informations préliminaires relatives aux fournisseurs, aux produits (technologies, approches, services associés...), aux concurrents, à la réglementation, à l'environnement, etc.

Distinguer étude de marché et veille

Alors qu'il est indispensable qu'un acheteur soit systématiquement en état de veille, il n'est pas nécessaire de réaliser des études de marché tous azimuts ([tableau 14.1](#)). Il en va de l'efficacité du service, étant donné l'énergie à déployer.

Tableau 14.1 Veille versus étude de marché

Veille	Étude de marché
<p>On cherche : « Se passe-t-il quelque chose quelque part ? »</p> <ul style="list-style-type: none">• Durée longue (« film »)• Domaine large (mais identifié)• Non exhaustif	<p>On sait où l'on va : « Que se passe-t-il exactement ici ? »</p> <ul style="list-style-type: none">• Ponctuelle (« photo »)• Domaine restreint précisément• Exhaustif, complet



Cependant, même si une veille requiert bien moins d'énergie, elle comporte des exigences pour être réellement efficace.

Les bonnes pratiques

Étant donné les facilités d'accès à l'information et l'intérêt suscité, il est tentant d'y consacrer bien trop de temps pour n'en recueillir que peu de données vraiment pertinentes. Voici donc quatre attitudes fondamentales à adopter :

- **être régulier dans le temps** : par exemple, tous les lundis et mercredis à dix heures ;
- **se limiter dans le temps** : par exemple, trente minutes ;
- **retourner sur ses pas** : conserver 80 % de ses sources d'information afin de pouvoir mesurer de réelles évolutions ou tendances ;

[👉 Chapitre 6](#)

- **ne pas vouloir être exhaustif** : c'est l'écueil typique du débutant !

À partir de ces quatre règles, voici quelques idées très utiles pour la mise en œuvre :

- **définir un périmètre d'investigation** (pour éviter de s'éparpiller tous azimuts) : exemple, les télécommunications professionnelles depuis la France ;
- **établir une liste de mots clés et l'enrichir au fur et à mesure** : exemple « telecom ; téléphonie ; réseaux ; réglementation ; ARCEP ; voix/donnée ; opérateurs... » ;
- **identifier quelques ouvrages ou sites de références** pour découvrir d'autres pistes via la bibliographie ou les « liens utiles » : exemple le Livre vert de la Commission européenne ; www.arcep.fr ; www.senat.fr... ;
- **distinguer les deux niveaux d'information** :
 - primaire : données brutes non « traitées », comme des pages contenant au moins un des mots clés,
 - secondaire : informations primaires dont l'intérêt du contenu a été qualifié ; exemple : La page 4 répertorie les textes et dates clés depuis 1996 ;
- **penser à se rapprocher des spécialistes** du métier :
 - en interne : documentaliste de l'entreprise ;
 - en externe : prestataires ou sites de veille.
- **organiser des cellules ou sites de veille**, sortes de « clubs d'acheteurs » partageant des intérêts similaires sur une même famille, ou de sites de partage ouverts, par exemple www.scoop.it/t/la-fonction-achats.

Les trois niveaux de disponibilité de l'information

1. L'information blanche : est celle qui est publiée par les canaux classiques (édition, presse...) et couvre environ 80 % de l'information mondiale.
2. L'information grise : est celle qui est diffusée par des canaux plus discrets mais pas secrets, tels que papiers de recherche, travaux de recherche universitaires, imprimés de toutes natures... Elle couvre environ 15 % de l'information mondiale.
3. L'information noire : correspond à seulement 5 % de l'information mondiale. C'est elle qui est protégée par des secrets et c'est celle-là qui ne peut être consultée sans violer des interdits et encourir la qualification « d'espionnage ».

Le benchmark

Le benchmarking du côté « ventes »

« C'est un processus continu et systématique d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents ou des partenaires les plus sérieux et des organisations reconnues comme leaders ou chefs de file. » David T. Kearns, ex-président et ex-chef de la direction de Xerox Corporation.

Aux achats, le benchmark peut se pratiquer comme une activité de veille ou dans le cadre plus précis d'une étude de marché. Dans les deux cas on cherche à comparer une activité similaire à la sienne chez les autres : manière de faire et résultats obtenus relatifs soit à un type d'achat, soit à l'organisation de la fonction ([tableau 14.2](#)).

Tableau 14.2 Exemple d'informations attendues du benchmark

	Pour un produit acheté	Organisation des achats
Moyens mis en œuvre	Modalités de transport utilisé Filière logistique déployée Déploiement de l'e-achats Moyens de paiement ...	Structuration du service Globalisation/Localisation Outils utilisés ...
Résultats obtenus	Prix d'achat obtenu par un confrère Tarifs horaires pratiqués pour d'autres Remises négociées Services supplémentaires fournis Délais de livraison Délais de paiement Note qualité ...	Nombre de fournisseurs par acheteur CA par acheteur Coût d'établissement d'un contrat Coût d'un appel de livraison Coût d'une facture ...

Ces exemples indiquent les différents **niveaux de mise en œuvre** possibles :

- **interne** : comparaison entre les opérations semblables dans une même organisation ;
- **concurrentiel** : comparaison avec le meilleur de ses concurrents directs ;
- **fonctionnel** : comparaison avec les méthodes d'entreprises ayant les mêmes processus mais dans un autre secteur d'activité ;
- **processus générique** : comparaison des processus de travail avec d'autres entreprises plus innovantes ou ayant des processus exemplaires.

Le benchmark peut se résumer par un échange de bonnes pratiques qui permet de travailler plus efficacement tout en cultivant ses relations, c'est-à-dire son réseau.

Être en réseau

Définition

Le réseau est un ensemble de compétences mises au service non d'une tâche à réaliser, mais d'intérêts communs.

Il prend la forme de clubs, d'associations, de groupements... formels ou informels.

Le lobbying

- Il permet d'établir la communication entre les personnes qui prennent les décisions (les

« décisionnaires » pouvant agir sur l'environnement d'une organisation), et celles qui sont concernées directement par les décisions qui seront prises.

- Les Européens du Sud considèrent souvent ces **prestations** comme de la « manipulation organisée ».

Objectif

Adapter sa structure afin d'être efficace dans ses buts successifs et fluctuants.

Caractéristique majeure

Être centré sur des acteurs mettant leurs compétences au service d'une même idée.


Type de management

Pilotage de réseau, centré sur la confiance, la responsabilisation et la mise en commun des ressources.

Caractérisation des contacts

En constituant son « sociogramme » ([tableau 14.3](#)), le professionnel caractérise les nombreuses relations qu'il se doit d'entretenir.

Tableau 14.3 Sociogramme

Nom des contacts	Informations		Importance	Commentaires et actions d'amélioration
	Données	Demandée		
				
Qui ?	Quoi ?		Combien ?	Comment ?

ÊTRE CRÉATIF

PRINCIPES CLÉS

- Plus nous produisons d'idées, plus nous augmentons nos chances de trouver L'Idée.
- On est toujours plus créatif à plusieurs.
- L'hétérogénéité des profils et des compétences favorise la production d'idées.

Comment promouvoir la fonction achats ? organiser et structurer le service autrement ? obtenir

des chefs de service, qu'ils communiquent au service achats leurs besoins à long terme ? solliciter de manière attractive ces fournisseurs trop peu nombreux ? trouver d'autres arguments, options, leviers pour négocier ? Comment se sortir de ce conflit ?

Quelle solution juridique trouver à ce litige ? Quelle modalité de sourcing déployer ? Quelles autres solutions techniques envisager pour ce besoin ?

Quel mode de financement original adopter avec ce fournisseur-développeur ? Quels sont les impacts économiques du choix de cette solution ? Les axes de performance nouveaux à définir ?...

Autant de questions pour lesquelles, soit on applique des modèles existants (académiques ou tirés de benchmarks) (en parcourant notamment le présent ouvrage), soit on tente de trouver une solution originale, ou du moins de se donner plus de choix.

La pensée créative

Trouver des idées nouvelles ne signifie pas avoir des « étincelles » ou des inspirations de génie. Même chez les artistes admirés pour leur talent créateur, l'idée surgit au bout d'un long **travail de recherche**, avant d'être développée puis exploitée.

Le processus créatif

Il consiste en un ensemble de techniques qui tendent à reproduire artificiellement et volontairement le cheminement normalement aléatoire de la découverte.

Trouver des idées nouvelles consiste à **faire des connexions** de pensées inhabituelles. C'est relier des choses et des idées qui auparavant ne l'ont pas été.

C'est aborder les problèmes d'une manière différente. La pensée créative ne permet pas de trouver LA solution des problèmes, mais elle permet de produire une **foule d'options**.

Dans la résolution des problèmes ayant une seule solution (convergent) comme ceux d'arithmétique, la pensée créative n'intervient pas. En revanche dans celle des problèmes ayant plusieurs solutions (divergents), soit la grande majorité des cas rencontrés professionnellement, l'adoption d'une démarche créative sera primordiale. Or nous avons tendance à traiter ces problèmes comme des équations arithmétiques. Nous voyons là que la difficulté n'est pas encore de trouver des solutions mais de se mettre à en **chercher**. Nous avons tendance à nous accrocher à une solution et à mettre tous nos efforts dans sa justification, cas typique de la « guerre de positions » en négociation.

En créativité, il s'agit au contraire de générer un maximum d'idées nouvelles pour sortir du « c'est parce que... », « on n'a qu'à... ».

Loin d'éliminer la pensée analytique, il convient de la combiner avec la pensée créative : celle-ci permet de générer beaucoup d'idées, celle-là de les classer et d'en évaluer la faisabilité.

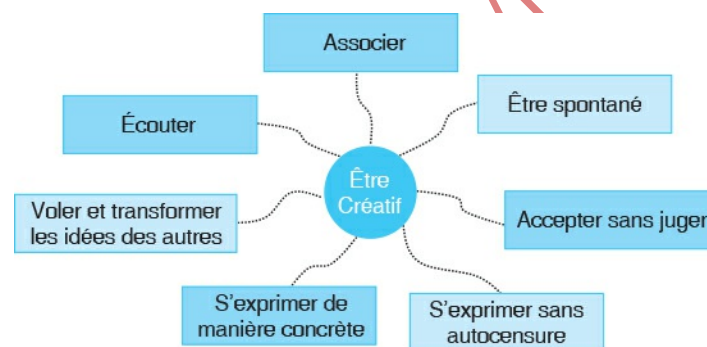
Le mix ou « cocktail » créatif

Dans le parcours de recherche d'idées nouvelles se mêlent les facultés analytiques, logiques, organisationnelles autant que les potentialités créatrices et les phénomènes psychosociologiques du groupe.

Les sept attitudes « créagènes »

Afin de favoriser l'expression maximum de la créativité, sept attitudes sont recommandées ([figure 14.1](#)).

Figure 14.1 Les sept attitudes « créagènes »



Source : Cegos

1. Écouter

Avec ses oreilles mais aussi avec tous ses sens pour recevoir tout ce qui peut être exprimé, les messages ne passant pas uniquement par la parole.

 [Chapitre 16](#)

2. Associer

Ainsi, on peut associer librement les idées, rebondir dessus, en produire d'autres, les déformer, les aligner...

Créer une chaîne, quel qu'en soit le mode d'association, permet d'être prolifique :

- phonétique (même assonance de la première ou de la dernière syllabe : informatique-bureautique-technique, informatique-inférieur-incompatible-indice...);

- sérielle (journal-grand livre-balance-bilan-compte de résultat-annexes...);
- de proximité (prix-coût, indicateur-critère, performance-ratio...);
- subjectivité (référence à l'histoire personnelle);
- par opposition (blanc-noir, offre-demande, légal-illégal, techniquefonctionnel...);
- par synonyme (économique-bénéfique-bon marché, profitable-rentable-productif...);
- formules toutes faites (pays : pays à bas coût ; délit : délit de marchandage ; formule : formule de révision de prix...);
- contenant-contenu (emballage-produit, container-marchandise);
- sens (stock-logistique, bilan-comptabilité, protection-risque...).

3. Être spontané

Se laisser aller, se relâcher pour laisser venir les sensations, les idées, dire sans réfléchir.

4. S'exprimer sans autocensure

Laisser de côté le dialogue intérieur qui limite la créativité.

5. Accepter sans juger

Pas de censure non plus vis-à-vis de l'autre : tout le monde s'exprime librement, sans entendre de jugement. On cherche à produire des idées et non à évaluer ni celles-ci ni leur auteur. Il n'y a pas de compétition ni avec soi-même ni avec les autres.

Les phrases qui tuent la créativité

- « Ça ne marchera jamais ! »
- « Ce n'est pas à nous qu'il faut dire ça, c'est à nos patrons »
- « De toute façon cela ne changera rien »
- « On voit bien que vous ne connaissez pas les achats »
- « Nous n'avons pas le temps. »
- « Nous n'avons pas la main-d'œuvre. »
- « Aucun fournisseur n'a jamais fait ça. »
- « Ce n'est pas prévu au budget »
- « Si ça marchait quelqu'un l'aurait déjà proposé »
- « Qu'est-ce que les autres vont en penser ? »
- « Trop moderne ! »
- « Trop démodé ! »
- « Nous en discuterons plus tard »
- « Qui a pondu ça ? »
- « Nous avons déjà tout essayé »...

6. Transformer les idées des autres

Dans le groupe de créativité, les idées appartiennent au groupe. Une idée en amène une autre, car tout se révèle source d'inspiration.

7. S'exprimer de manière concrète

On utilise des modalités d'expression claires et brèves.

Conseils pratiques

- Laissez libre court à son imagination.
- Confronter ses idées à celles des autres pour construire ensemble du neuf.
- Éviter la censure : toute idée est bonne a priori.
- Être créatif au quotidien pour les petites choses comme pour les grandes.
- Favoriser le travail libre du « cerveau droit » : les associations d'idées, les images, l'intuition.
- Être curieux de tout.
- Oser l'insolite.

Les deux dynamiques de la créativité

La créativité alterne des phases de divergence et des phases de convergence indispensables à la recherche d'idées puis à leur tri ([tableau 14.3](#)).

Tableau 14.4 Convergence et divergence

Convergence	Divergence
<ul style="list-style-type: none">• Logique linéaire (Celle du cerveau gauche : Faits, rationalité, méthode et prudence)• Permet de trier et de choisir.	<ul style="list-style-type: none">• Logique associative (Celle du cerveau droit : Idées, expérimentations, relationnel et ressenti)• Fournit de « la matière » à la convergence, quitte à s'éloigner temporairement du sujet.

Divergence et convergence sont antagonistes : il est impossible de diverger et de converger simultanément.

Quelques postures et techniques créatives

Le principe de chaque technique est la mise en relation d'éléments qui, jusque-là, vivaient des existences autonomes.

Bien que pouvant être pratiquées seul, ces techniques fournissent le maximum d'efficacité en

groupe.

Hétérogénéité et efficacité

Un groupe efficace, centré sur l'innovation, est un groupe hétérogène où toutes les préférences et les façons pour appréhender une situation sont représentées. Certaines personnes abordent les questions d'une manière logique, tandis que d'autres voient intuitivement la solution, sans poser toutes les données du problème.

L'objectif est d'obtenir un large éventail de solutions possibles par l'intermédiaire de « stimuli artificiels ». Ainsi, durant la phase créative les idées doivent fuser.

Quelle que soit la méthode utilisée, il faut séparer dans le temps la production des idées, de leurs évaluations.

Le brainstorming

Définition

D'après le Petit Larousse illustré, le brainstorming, de l'anglais « brain (cerveau) » et « storm (tempête) », est une technique de travail de groupe permettant de susciter des idées originales en faisant appel aux suggestions individuelles.

But

Produire aisément et librement un grand nombre d'idées sur un thème donné, dans des conditions qui facilitent participation et créativité.

Principe

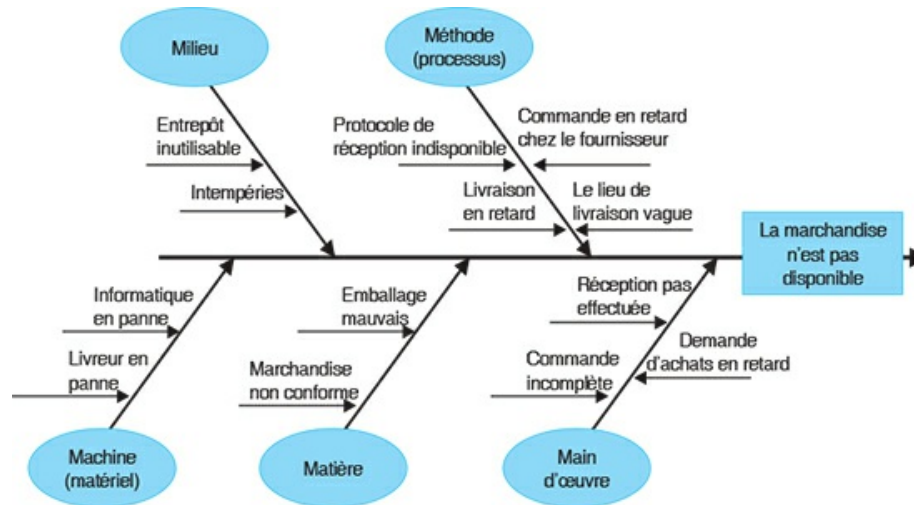
Sans doute la technique la plus connue, elle consiste à citer librement et noter instantanément les idées émises par chaque membre du groupe en respectant un certain nombre de principes qui favorisent l'imagination en particulier l'association d'idées et la suspension temporaire du jugement.

Quelques conseils

- Être dans la fluidité : ce qui compte est la quantité d'idées produites, pas la qualité. « 100 idées en 20 minutes ».
- Être flexible : passer du coq à l'âne, changer de registre.
- On note tout ce qui est dit, sans autocritique, sans censure.
- Le farfelu est admis et même encouragé.
- Un support commun visible par tous facilite la démultiplication des idées par les participants.

(figure 14.3).

Figure 14.3 Exemple de diagramme d'Ishikawa



La construction du diagramme d'Ishikawa est basée sur un travail de groupe. Il est élaboré en plusieurs étapes :

1. Décrire clairement le problème.
2. Par un **brainstorming**, déterminer les principales catégories de causes. Souvent on utilise un ensemble de catégories que l'on nomme les 5M : Main-d'œuvre (causes humaines), Méthodes, Machines (équipements), Matière, Milieu (environnement).
3. Tracer le squelette du diagramme d'Ishikawa et y inscrire les catégories.
4. Pour chaque catégorie, inscrire les causes suggérées par les membres du groupe en posant à chaque fois la question : « pourquoi cette cause produit-elle cet effet ? »
5. Évaluer puis classer les causes pour mettre en place le plan d'actions ad hoc.

L'avantage de cette méthode réside dans la rapidité d'énumération des causes.

On perfectionne la méthode en ajoutant d'autres « M » pour management ou Moyens financiers, qui constituent des facteurs intéressants, notamment dans les domaines des achats immatériels, de services ou dans le cadre d'un projet.

Variante simplifiée : les 5 « pourquoi »

L'objectif visé consiste en l'approfondissement rapide des causes intrinsèques, sans forcément rechercher à catégoriser. Pour remonter aux causes premières on pose plusieurs fois de suite la question : « Pourquoi ? ».

La plupart des problèmes sont entièrement résolus en moins de cinq questions.

EXEMPLE

- La marchandise n'est pas disponible.
- Pourquoi ?
- La livraison est en retard.
- Pourquoi ?
- La commande n'a pas été passée à temps.
- Pourquoi ?
- La demande d'achats n'a pas été transmise dans les délais.
- Pourquoi ?
- Le responsable budgétaire était en congés.

Il s'ensuit la mise en place d'un plan d'action prévoyant une délégation de signature.

Solution simple à un problème récurrent dont la cause simpliste longtemps invoquée était « le manque évident de réactivité du fournisseur choisi par les achats, guère plus rapides » !

Autre exemple d'application : la recherche des « vrais » intérêts ou des « véritables » motivations de l'autre partie en **négociation**.

 [Chapitres 12 et 17](#)

Être « systémique »

La variété des situations, des contextes et des environnements au sein desquels les acteurs de la fonction achat interagissent, nécessite une « autre » approche. Ce qui démarquera ces différentes personnes, c'est leur capacité à innover dans leur propre manière de procéder. Ainsi, face à une même et sérieuse difficulté (dépendance technico-économico-commerciale-politique des fournisseurs d'une même filière économique, circuits de décision d'achats au sein d'une organisation matricielle, globalisation d'achats pilotés en local...) la personne en charge de résoudre le problème pourrait décider suivant ses orientations personnelles :

- soit de simplifier la recherche de solutions en « découpant » la problématique en thématiques d'envergure moindre ;
- soit de conserver une approche globale.

Cette alternative consiste à distinguer l'approche analytique de l'approche systémique ([tableau 14.5](#))

Tableau 14.5 Approche analytique/systémique

Approche analytique	Approche systémique
Division du tout en parties pour faciliter l'étude de ces parties.	Étude des interactions entre les parties ; division puis intégration.
Vision microscopique : l'attention porte sur les détails.	Vision macroscopique : l'examen global précède l'examen des détails.
Pertinente si les parties sont indépendantes.	Indispensable si les parties sont interdépendantes.
Risque d'optimisation d'une partie au détriment de l'ensemble.	Recherche d'optimisation globale.

Cette attitude correspond à accepter de prendre en considération les caractéristiques suivantes :

- la complexité ;
- l'instabilité ;
- les insuffisances des systèmes de contrôle.

Dit autrement, c'est envisager qu'un problème d'apparence **compliquée** puisse en réalité s'avérer **complexe** et se caractériser par une des interactions multiples entre des variables techniques, commerciales, politiques, organisationnelles et humaines.

Distinguer « compliqué » et « complexe »

Systeme compliqué :

- On peut le simplifier pour découvrir son intelligibilité (son explication).
- Il est décomposable.

Systeme complexe :

- On doit le modéliser pour construire son intelligibilité (sa compréhension).
- Il est indécomposable.

POUR CONCLURE

En osant sortir plus souvent des sentiers battus, les professionnels des achats maîtriseront mieux la complexité inhérente à la fonction.

CHAPITRE 15

Adapter son style pour mieux collaborer

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Existe-t-il un style idéal de négociateur ?
- Comment s'améliorer en entretien de négociation ?
- Quel modèle comportemental utiliser ?
- Doit-on cacher ses émotions pour être performant ?
- Les références sont-elles les mêmes à l'étranger ?

IDENTIFIER LES STYLES DE NÉGOCIATEUR

PRINCIPES CLÉS

- Prendre conscience que chaque individu est constitué de différents (composantes) styles plus ou moins développés.
- Connaître ses points forts et ses axes de progrès.
- Identifier les situations de négociation favorables à son style et celles où il faut s'améliorer.
- Identifier le style de ses interlocuteurs pour s'adapter et faciliter la relation propice à l'atteinte de ses objectifs.

Le principe du modèle engagement/coopération

Chaque acheteur a un profil de négociateur qui lui est propre. Il est constitué de 5 composantes principales, chacune étant caractérisée par son niveau « d'engagement » et de « coopération ».

L'engagement

Il correspond dans ce modèle à l'implication que la personne met **dans l'action**. Elle a le souci de faire bouger les choses, d'améliorer à ses yeux une situation. C'est le niveau de contribution au succès de l'entreprise qui l'emploie.

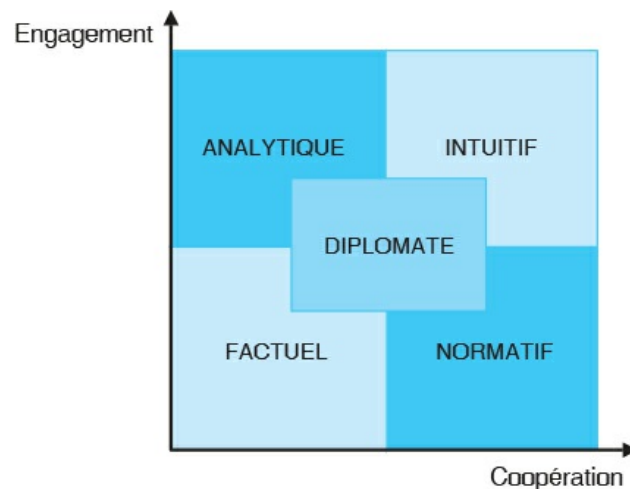
La coopération

C'est l'**axe humain** de la relation entre individus. Le développement de la collaboration interpersonnelle constitue une composante forte.

La typologie de base des profils de négociateur

Les profils se répartissent ainsi en cinq domaines sur la matrice constituée des axes Engagement et Coopération ([figure 15.1](#)).

Figure 15.1 Les cinq domaines de base



On caractérise chaque composante de profil par la « fonction psychique » qu'il mobilise et le comportement qui en découle. Le vocabulaire typiquement utilisé constitue un moyen simple de l'identifier.

Les fonctions psychiques selon Jung

Pour C.G.Jung, psychologue et psychiatre contemporain de S. Freud, l'individu dispose, pour s'adapter à son propre contexte, de quatre « **fonctions psychiques** » :

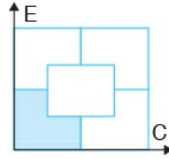
1. La **Sensation** (la faculté de se placer dans et de percevoir le présent) constate ce qui existe autour de soi ; elle est perception pure. On l'appelle aussi « fonction du réel ».
2. La **Pensée** (l'intellect) indique ce que signifie la chose perçue.
3. Le **Sentiment** (les affects) transmet la valeur que cette chose a pour l'individu. Il établit le rapport entre le sujet et l'objet, il admet ou refuse.
4. L'**Intuition** (faculté d'envisager l'avenir), vise les possibilités que cachent une chose, un être ou une situation. C'est la fonction de compréhension spontanée, non réfléchie, surgie

par la voie de l'inconscient, sans justification logique ni analyse

Chaque être humain possède ces quatre fonctions, mais à des degrés d'évolution et de conscience différents.

Ces travaux ont servi de fondement à de nombreuses études et tests comportementaux, dont le présent modèle est le Myers Briggs Type Indicator (MBTI) montré plus loin.

Le factuel



Fonction psychique

- La sensation, la perception.

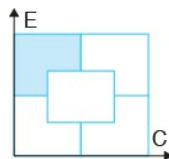
Comportement

- Il met en évidence les faits tout en prenant soin de rester neutre. Ainsi, il cherche des preuves, clarifie et raccroche les faits à l'expérience.
- Il garde avec soin une trace de tout et rappelle aux uns et aux autres ce qu'ils ont dit.
- Sa connaissance du sujet dans les moindres détails le rend ainsi précieux pour son entourage.
- En conséquence, une certaine lenteur à réagir le caractérise souvent. Ancré dans le réel, il a les pieds sur terre et beaucoup de patience.

Vocabulaire d'identification :

- « significations – définir – expliquer – clarifier les faits ».

L'analytique



Fonction psychique

- La pensée, l'intellect.

Comportement

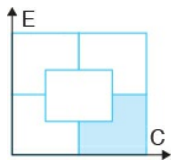
- Ce négociateur raisonne, tire des conclusions, argumente en faveur de ses positions ou de celles des autres pourvu qu'à ses yeux elles soient objectivement démontrables.
- Il aime organiser, diriger et est disposé à expliquer. Pour ce faire, il analyse chaque situation, pèse le pour et le contre pour présenter finalement les choses dans un ordre logique.
- LA solution est forcément logique d'où la recherche de raison sans surtout faire de

sentiments.

Vocabulaire d'identification

- « parce que – alors – en conséquence – c'est pourquoi – afin de ».

Le normatif



Fonction psychique

- Le sentiment.

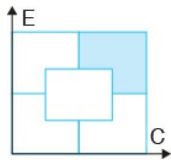
Comportement

- Il analyse et évalue les situations par rapport à ses valeurs personnelles. Il va même plus loin en faisant appel aux sentiments et aux émotions, authentiques justifications à ses yeux.
- Ainsi, il se sent obligé de faire des commentaires sur tout ce qu'il entend : il juge, approuve ou désapprouve sans cesse.
- Il est capable d'offrir des affaires, de proposer des récompenses, des « carottes ».
- Plutôt autoritaire dans les cas extrêmes, voire menaçant, il fait état de son pouvoir ou utilise son statut pour obtenir l'adhésion.

Vocabulaire d'identification

- « bien – mal – bon – mauvais – aime – n'aime pas ».

L'intuitif



Fonction psychique

- L'intuition.

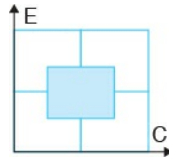
Comportement

- Ses commentaires enthousiastes et chaleureux sont remarquables.
- Il se concentre sur le problème dans son ensemble puis met en évidence l'essentiel.
- Ses analyses imaginatives et créatives lui procurent une faculté de projection dans le futur.
- Plein d'idées nouvelles, il aime également aller au-delà des faits, quitte parfois à en « inventer ».
- Vif d'esprit et déductif, il saute aisément d'un sujet à l'autre.
- Au cours de discussions il est capable de se mettre aussi bien en avant qu'en retrait.

Vocabulaire d'identification

- « principes – essentiel – demain – futur – projet – et si – création – idée ».

Le diplomate



Fonction psychique

- Combinaison homogène des quatre principales : sensation, pensée, intuition et sentiment.

Comportement

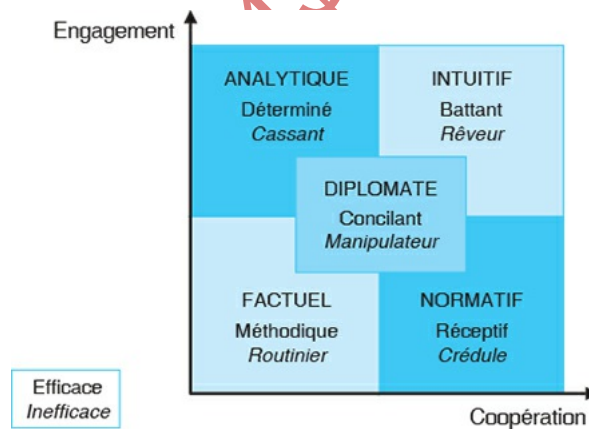
- Tous les moyens sont bons pour rechercher et obtenir un consensus ou un compromis. Il affiche une impartialité relative quand il tente l'arbitrage au cours d'entretiens délicats.
- Il propose systématiquement d'effectuer lui-même les travaux de synthèse. Conclure représente donc son objectif principal.

Vocabulaire d'identification

- « nous – solution – arrangement – approbation – conclusion ».

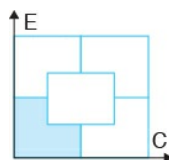
Les dix styles

Figure 15.2 Les dix styles en négociation



Ces cinq domaines fondamentaux ne sont ni bons ni mauvais en soi. Cependant, un acheteur en situation de négociation développe pour chacun d'eux des comportements **efficaces** ou **inefficaces**, c'est-à-dire favorisant ou non l'issue acceptable de l'entretien pour les deux parties en présence. On met ainsi en évidence pour tout individu 10 styles ([figure 15.2](#)).

Styles efficaces^[1]



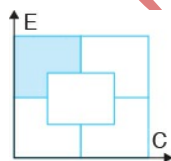
• Le méthodique

L'acheteur méthodique est caractérisé par une prudence extrême. Les avantages avancés par le vendeur ne sont pris en compte que s'ils comportent des preuves tangibles (agréments, statistiques officielles, relevés précis et chiffrés). Pour être rassuré, il préfère s'appuyer sur une bonne image ou la notoriété avérée du fournisseur.

De même, il ne sera jamais le premier à innover ou proposer un produit en phase de lancement : il attendra la phase de maturité et se renseignera sur l'expérience des autres. Son frein au changement est tel qu'on lui confie plutôt des produits répétitifs, standard ou stabilisés techniquement. Pour éviter toute prise de risque, son panel fournisseurs présente un taux de renouvellement (turnover) excessivement faible.

Dans son bureau, l'agenda est en bonne place ainsi que la pendule. Il est ponctuel et ne manquera pas une réunion. Organisé, ses dossiers sont en bonne place pour lui permettre de répondre objectivement à toute sollicitation de ses interlocuteurs.

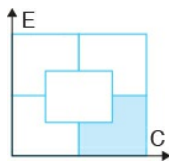
L'intérêt pour son travail est limité, il a peut-être d'autres occupations extra-professionnelles. Peu bavard, son accueil est très froid et les civilités réduites à leur plus simple expression.



• Le déterminé

Sa stratégie, c'est l'attaque. Que cela plaise ou non au vendeur, de toutes les manières, l'intérêt qu'il lui porte reste limité. Son temps imparti est très court, il mène les affaires tambour battant. La négociation sur les prix comme sur les autres clauses est très serrée, avec une préférence pour les performances techniques du produit. Cet acheteur a des objectifs ambitieux et défend avec beaucoup de ténacité sa position. Très analytique, il lui faut des éléments, des chiffres, des rapports circonstanciés.

Toujours très bien informé à travers un réseau qu'il sollicite fréquemment, la préparation de ses négociations se révèle remarquable. Parfaitement conscient que cet élément joue en sa faveur, c'est lui qui conduit la négociation. Les propositions ambiguës seront tirées au clair et après son argumentation en faveur du vendeur, la question sur les concessions possibles de sa part sera posée sans ambiguïté. Pour le convaincre, le vendeur devra aller sur le même terrain de l'argumentation précise, logique et sans faille. Il prendra lui-même la décision finale, il s'implique à fond dans l'action. Rien n'est laissé au hasard, tout est étudié et calculé : dégressivité des prix, expérience, productivité, variation de volume, décomposition du prix, analyse de la valeur du produit, etc. Dans le temps, il lui faut analyser et balayer large : passé, présent, futur.

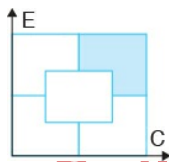


- **Le réceptif**

Chaleureux, il recherche avant tout une relation très personnelle avec son vendeur. Elle doit être basée sur la confiance et l'estime de l'autre. L'accueil du fournisseur s'avère très sympathique et les civilités assez longues. Les références au passé sont fréquentes car le réceptif fait souvent appel aux relations antérieures sur lesquelles il n'hésite pas à porter une appréciation.

Cet acheteur est influencé par des critères assez subjectifs comme la publicité, l'emballage qui suggère plus qu'il ne prouve. Très émotif, il évoque ses sentiments et émet souvent des jugements.

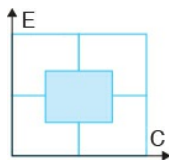
Les négociations ne sont jamais serrées, les contacts sans agressivité et il écoute beaucoup. Ses exigences se montrent modestes car il a confiance dans ce qui est décrit dans l'offre de son fournisseur.



- **Le battant**

C'est un gagneur. Il met tout en œuvre, notamment avec panache, pour soigneusement remporter la bataille : dossier préparé, argumentation forte, ciblée sur le style et la sensibilité de son vendeur. Il va miser sur l'engagement et la coopération, en sachant qu'on ne peut pas gagner sur tous les plans. Il envisage volontiers une concession uniquement si elle permet d'avancer. Il sait très bien se projeter dans le futur et élaborer des projets sur le long terme. C'est son « moteur » principal. Le progrès, l'innovation, les techniques de pointe sont pour lui un levier pour s'élever au rang de numéro 1.

C'est un négociateur plein de ressources, complet, autant technicien que commercial. Il ne faut pas lui en raconter. Le vendeur est très estimé mais attention : toute information de sa part doit reposer sur des fondements solides. Bien que son échelle de coopération soit forte, Il contient ses émotions et ne se laisse pas émouvoir par une argumentation trop forte de la part du vendeur. Le suivi de la négociation, à savoir toute la partie administrative, ne sera pas laissé au hasard, tout aura été préparé et organisé pour que tout l'acte d'achat depuis l'apparition du besoin jusqu'à sa satisfaction se déroule sans faille.



- **Le conciliant**

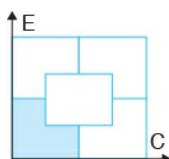
Il allie les qualités de coopération et d'engagement. Son objectif est d'arriver à un accord intéressant pour les deux parties le plus sagement possible. S'il y a conflit, il s'arrangera pour le gérer, quitte à proposer de faire quelques concessions de part et d'autre. Il utilise ses aptitudes aux relations humaines : ouverture, écoute, curiosité vis-à-vis de son fournisseur. Il sait s'entourer d'experts qui l'aideront à guider l'ensemble des parties vers une solution contractuelle acceptable. En général, il paraît sérieux et est pris au sérieux.

Styles inefficaces^[2]

Voici le pendant inefficace des styles précédents. Les mêmes caractéristiques de profil vont ici produire des effets préjudiciables.

Évolution dans le temps

Rien n'est figé. Chez une même personne, on peut constater une modification de l'affirmation de plusieurs styles au cours de sa carrière. Les aléas inhérents au contexte personnel ou professionnel ont une influence. De même, la prise de conscience associée à un réel travail personnel améliorera progressivement les choses.

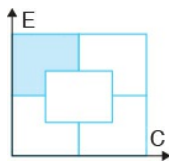


- **Le routinier**

La fréquence des changements dans sa vie se fait sur une période de vingt à trente ans. Dans sa carrière, il s'arrangera pour ne changer qu'une fois de bureau, d'étage ou de fonction. Son panel de fournisseurs « très stable » depuis des lustres lui fournit les mêmes produits et prestations. Surtout ne rien changer à une situation qui apparemment fonctionne bien. Il a ses habitudes et il ne faut pas venir les bouleverser... La constance est une fin en soi.

Les problèmes ce n'est pas à lui de les assumer, la recherche de solution encore moins. Pas de prise de responsabilités, il en réfère systématiquement à sa hiérarchie ou au responsable fonctionnel afin qu'ils prennent les décisions.

Caché derrière des piles de dossiers, peu de gens le connaissent alors il se contente de régularisations. Surtout pas d'initiative, si ce n'est pour invoquer le non-respect des procédures.



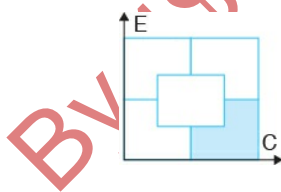
- **Le cassant**

Ne s'imaginant pas une seconde qu'on puisse remettre en cause son raisonnement, au demeurant brillant, il est véritablement intolérant. Quand il argumente point par point, il ne supporte pas la moindre tentative d'objection du vendeur et devient méprisant, voire agressif. Au sens propre, taper du point sur la table lui apparaît comme une bonne technique de négociation.

Lorsqu'il étudie une proposition autre que la sienne, elle est forcément inacceptable ; et il va se faire fort d'en trouver la raison. Il est capable d'éplucher dans les moindres détails l'offre d'un fournisseur afin de « trouver la faille » et il trouve obligatoirement quelque chose. De surcroît, il passe souvent à côté de beaucoup d'opportunités à cause d'un jugement parcellaire.

Autre technique de négociation où malheureusement il excelle, la déstabilisation. Obtenir des concessions en listant un par un tous les points faibles du vendeur l'empêche finalement de pérenniser la relation fructueuse avec ses fournisseurs.

 [Chapitre 12](#)

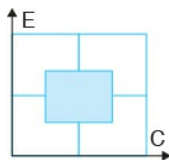


- **Le crédule**

Toujours content de recevoir un vendeur, il aime parler longuement avec lui. De ce fait, les civilités vont s'éterniser. Le vendeur en profitera pour le faire parler afin d'obtenir quelques informations clés propices à sa propre stratégie de négociation. Par conséquent, peu de temps sera consacré au débat concernant les items prévus par cet acheteur.

 [Chapitre 12](#)

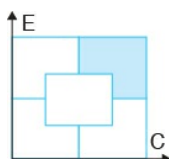
En outre selon lui, quelqu'un de si « attentionné et qui offre un cadeau de manière si délicate », ne peut dire que la vérité. Aimable, il ne formule surtout pas de reproche au vendeur qu'il estime exagérément. Tout ce que peut dire le fournisseur est vrai et « je ne vois pas comment il pourrait me raconter des histoires depuis le temps que nous nous connaissons ». Dommage que ses grandes facultés d'écoute le rendent finalement si naïf.



• Le manipulateur

Tous les moyens sont bons pour obtenir un accord constitué de concessions « arrachées » habilement au vendeur. Il annonce systématiquement des prétentions surdimensionnées par rapport à son objectif réel. Monter un stratagème pour recevoir le vendeur est chose naturelle chez lui. Il pense sincèrement que faire subir une attente interminable à son interlocuteur est une technique efficace en négociation.

Pour lui, la raison du plus fort est toujours la meilleure : donc mauvaise foi, mensonge, falsification de documents sont autant de justificatifs légitimes aux coups bas. Entre la négociation et le marchandage, son cœur penche plus vers le marchandage. Sa tactique va fonctionner une fois ou deux mais il sera vite repéré. Suspecté à juste titre par son entourage, il finira par se faire marginaliser et il ne suscitera que la méfiance autour de lui.



• Le rêveur

D'un premier abord réfléchi et logique, en fait, c'est plus son cerveau limbique qui le guide, à savoir ses sentiments et ses pulsions. L'acte d'achat va prendre un caractère impulsif. La catastrophe n'est pas loin. Il donne l'impression de ne plus avoir les pieds sur terre ni la tête sur les épaules. Ses objectifs sont complètement irrationnels, incompatibles avec le marché fournisseur et sans rapport avec les objectifs propres à sa société, budget, objectifs, réduction de coûts. Il aime tirer des plans sur la comète mais oublie le plus souvent de redescendre sur terre !

TRAVAILLER SON PROFIL

PRINCIPES CLÉS

À partir de l'identification du niveau de ses dix styles, l'acheteur peut progresser en travaillant son comportement suivant trois directions :

- améliorer ses styles efficaces rejetés ;
- diminuer ses styles inefficaces dominants ;
- profiter de son style ressource.

Les différents styles décrits précédemment correspondent à des cas extrêmes, aucun acheteur n'en figurant qu'un seul. Il doit ainsi prendre conscience que parfois il est un peu « rêveur » ou « routinier » et que de temps à autre il devient plutôt « déterminé », ou franchement « battant »...

Améliorer ses styles efficaces rejetés

Voici quelques pistes pour développer un style.

> Méthodique

- Préparer davantage ses entretiens, en recueillant des informations précises.
- Garder des traces écrites du « dossier de négociation ».

 [Chapitre 12](#)

- Se décroiser en développant son réseau « d'informateurs-experts ».
- Durant l'entretien, suivre et se tenir à la stratégie envisagée.

> Déterminé

- Se donner des objectifs clairs et chiffrés.
- Lister à l'avance des arguments, prévoir des objections et préparer des parades.

 [Chapitre 12](#)

- S'entraîner in vivo avec des collègues.
- Se préparer mentalement au scénario de réussite.

 [Chapitre 16](#)

- Travailler son assertivité.

 [Chapitre 16](#)

Réceptif

- De manière générale : améliorer sa communication.

 [Chapitre 16](#)

- Accepter de consacrer plus de temps à l'accueil de ses interlocuteurs afin de créer un climat favorable à l'échange d'informations.

 [Chapitre 12](#)

- Ne pas passer trop vite au sujet qui a motivé la rencontre au départ, parler du contexte de l'affaire, du marché, de la conjoncture...
- Améliorer son écoute en s'imposant des temps de silence, en posant des questions ouvertes...
- Utiliser du vocabulaire positif.

> Battant

- Envisager le long terme.
- Parler de projets éventuels.
- Accepter de ne pas tout obtenir.
- Reprendre les conseils des deux styles précédents.

> Conciliant

- Se mettre davantage à la place de l'autre.
- Accepter le principe d'une approche et d'une logique différente de la sienne.
- S'assurer d'avoir un réel pouvoir de décision.
- Prévoir des positions de replis.

Contenir ses styles inefficaces dominants

Nous listons des conseils permettant de diminuer le niveau des styles inefficaces.

Styles opposés

Une méthode pour contenir un style inefficace consiste à utiliser les caractéristiques du style efficace opposé. La **matrice 15.2** est d'une grande aide à cet égard ; par exemple : diminuer le Routinier en développant le Battant, diminuer le Cassant en développant le réceptif, etc.

> Routinier

- Sortir des sentiers battus
- Utiliser davantage le « je »
- Accepter l'imprévu, en notant fidèlement ce qui se passe.

> Cassant

- S'inspirer des conseils concernant le Réceptif.
- Surveiller son vocabulaire, ralentir ses gestes.
- Laisser davantage la parole à ses interlocuteurs.
- Répartir mieux les temps de parole, éviter les longs monologues.
- Reformuler bien plus souvent ce qu'a dit l'autre.
- Ménager des pauses.
- Parler aussi de ses ressentis (positif ou négatif) et accuser réception de ceux exprimés par son interlocuteur.

> Crédule

- S'inspirer des conseils concernant le Déterminé.
- Vérifier factuellement ce qui est dit.
- Comparer les propositions des vendeurs.
- Se fixer un ordre du jour et s'y tenir.
- Construire et utiliser une véritable argumentation.
- S'affirmer davantage.

> Rêveur

- S'inspirer des conseils concernant le Méthodique.
- S'appuyer sur l'avis d'experts.
- Étayer les propos.
- Aborder les aspects concrets de mise en œuvre des projets (calendrier, moyens...).
- Écrire et rationaliser davantage.

> Manipulateur

- Envisager plutôt « d'influencer avec intégrité ».
- Annoncer clairement ses intentions.
- Prendre conscience de l'impact des techniques manipulatoires.

Chapitre 18

- Intégrer l'enjeu lié à la pérennité de la relation avec le vendeur (tôt ou tard, une personne se rendant compte qu'elle a été dupée réagira !)

S'appuyer sur sa composante « ressource »

Cette zone de confort et de performance existe lorsqu'un même acheteur possède à la fois un « style efficace » très développé et un « inefficace associé » qui l'est peu. Par exemple pour la composante Diplomate, être très Conciliant et peu Manipulateur.

A contrario, posséder des niveaux très proches pour les deux styles comporte quelques risques en situation de négociation difficile. Ainsi, le Diplomate, autant Conciliant que Manipulateur, passera souvent de l'un à l'autre face à des interlocuteurs qui ne manqueront pas d'être alertés par de fréquents et patents changements d'attitude. Par conséquent, ils risquent de se méfier et finalement de bloquer les débats.

Le bon style au bon moment

Aucun des cinq styles efficaces n'est idéal en situation de négociation, tout simplement parce qu'un entretien est complexe. En effet, un comportement adapté est requis pour chacune des 4 étapes (« 4C ») de la négociation.

Étape « Connaître » Le Méthodique

Méthode et organisation sont indispensables pour constituer un dossier de négociation, base de toutes les discussions qui suivront.

Étape « Contact » Le Réceptif et le Battant

Commencer par écouter l'autre, partager les informations, intégrer les appréciations et motivations de chaque partie ; puis envisager des scénarii ensemble pour donner de la perspective au projet commun.

Étape « Convaincre » Le Déterminé

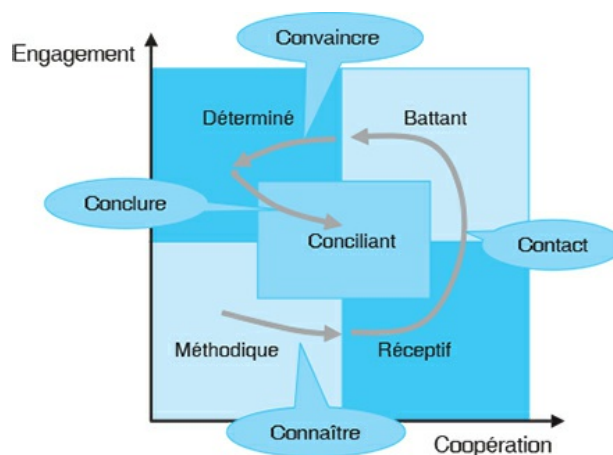
Défendre ses intérêts fermement, placer logiquement ses arguments un à un, discuter afin d'obtenir gain de cause.

Étape « Conclure » Le Conciliant

Pour chaque point abordé ainsi que pour la conclusion finale, obtenir un accord clair et équilibré pour l'acheteur et le vendeur.

L'acheteur doit ainsi faire preuve de **flexibilité** pour adopter le style adéquat en établissant le lien entre méthode et comportement ([figure 15.3](#)).

Figure 15.3 « 4C » et styles efficaces



Source : Cegos.

Prendre en compte le style de son interlocuteur

Prendre conscience de ses propres styles pour les travailler produit des effets bénéfiques et

vérifiables rapidement. Les retours d'expérience émanant de nombreux participants aux séminaires de formation utilisant ce modèle sur une période longue en témoignent.

Cela étant, l'acheteur peut décider d'aller plus loin encore en se tournant vers son interlocuteur cette fois. Comme lui, le vendeur a aussi ses propres styles avec des caractéristiques « en miroir ».

La solution idéale serait que les deux interlocuteurs adoptent aussi facilement le même style et au bon moment. La réalité humaine impose d'accepter les difficultés qui surviendront inévitablement et de les anticiper.

Par exemple, en phase « convaincre », un Déterminé qui argumente face à un Réceptif devra faire preuve de patience et utiliser notamment un vocabulaire faisant appel souvent au ressenti. Cependant, dans le fond c'est bien un raisonnement logique qui continuera présentement de guider l'acheteur. La **synchronisation** se révèle à cet égard d'une aide précieuse.

 [Chapitre 16](#)

D'AUTRES MODÈLES CÉLÈBRES

De même qu'il n'existe pas de style idéal, il n'y a pas non plus de modèle idéal. Le bénéfice de l'adoption d'un modèle provient davantage du fait qu'il constitue l'occasion de se remettre en cause et tenter d'autres voies d'expérimentation.

Il existe de nombreuses approches qui permettent de comprendre et d'améliorer les comportements en situation professionnelle. Plus ou moins facile à appréhender par le non-spécialiste, aucune n'est « idéale » et chacune couvre tout ou partie des domaines suivants :

- recrutement, bilans professionnels ;
- développement et cohésion d'équipe ;
- connaissance de soi et développement personnel ;
- communication et relations interpersonnelles ;

 [Chapitre 16](#)

- créativité ;

 [Chapitre 14](#)

- pédagogie ;
- coaching...

Pour les situations de négociation et plus généralement dans le cadre de ses nombreuses relations interpersonnelles collaboratives souvent transversales, l'acheteur en particulier y trouvera une aide précieuse schématiquement en deux étapes :

1. la prise de conscience des phénomènes en jeu (pourquoi telle difficulté, ce qui fait que telle

situation provoque telle réaction...) ;

2. la mise en place d'un plan de progrès personnel (entraînement, mise en œuvre d'exercices pratiques, développement de nouvelles attitudes, application de préceptes simples afin d'infléchir certains travers courants liés à la gestuelle, à la posture, au vocabulaire...).

Parmi les préoccupations personnelles, on parlera :

- d'accroître sa flexibilité comportementale, son intelligence émotionnelle pour faire face à des situations à la fois floues, complexes et variées ;
- de réaliser des évaluations en cours de carrière ;
- de mieux communiquer pour expliquer, promouvoir sa fonction, collaborer, convaincre, négocier ;
- de maîtriser son environnement, interculturel notamment ;
- de résister à la pression et gérer son stress.

Ainsi, nous retiendrons quatre des modèles ou approches les plus connues en entreprise.

L'analyse transactionnelle (AT)

Mise au point dans les années 1960 aux États-Unis par Éric Berne en réaction contre la psychanalyse, elle est apparue en France dans les années 1970.

C'est une théorie de la communication qui permet d'analyser les systèmes et les organisations, de comprendre l'individu et d'en faire une description en tant que personne sociale (la personnalité en relation, en communication avec son environnement).

Psychanalyse et analyse transactionnelle

À la différence de l'analyse transactionnelle, la psychanalyse s'intéresse à la description des dynamiques inconscientes et au développement psychosexuel de l'individu.

Elle constitue une approche utile :

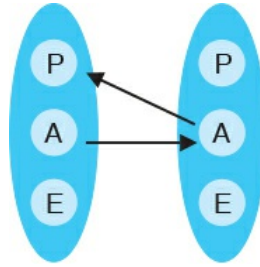
- pour éclairer la personnalité (concepts des « états du moi ») ;
- pour décrypter les phénomènes de communication (« transactions » et « jeux psychologiques »).

Les trois concepts de l'AT

1. **Les états du moi** : ensembles cohérents de pensées et de sentiments mis en évidence par des comportements correspondants (Parent, Enfant, Adulte).
2. **Les transactions** : unité d'échange verbal et non verbal entre deux personnes. C'est un échange bilatéral entre deux états du moi ([figure 15.4](#)).
3. **Les jeux psychologiques** : processus largement inconscients dans lesquels des malentendus conduisent à l'apparition d'un conflit relationnel dommageable et des ressentis

désagréables.

Figure 15.4 Transaction entre des états du moi



Tous les jeux sont des réactivations de stratégies de l'enfance qui ne sont plus adaptées à l'âge adulte.

En partant principalement des comportements observables (actes, paroles, langage corporel...), Éric Berne a développé des outils applicables dans les domaines de la communication, du management et de la créativité.

 [Chapitre 14](#)

La Programmation Neuro-Linguistique (PNL)

La PNL a été créée dans les années 1970 par deux chercheurs américains docteurs en psychologie : John Grinder et Richard Bandler, le premier à l'origine linguiste et l'autre mathématicien.

La méthode expérimentale mise en œuvre s'appuie sur de très nombreuses observations et vient en complément des autres modèles ou théories du comportement humain. Ainsi, elle a mis en évidence les traits communs aux communicateurs exceptionnels, appréciables notamment dans le contexte de la négociation :

- une acuité sensorielle développée, très utile pour « capter » également le « non verbal » ;

 [Chapitre 16](#)

- une capacité à établir un bon climat relationnel ;
- la prise en compte du contexte de l'autre ;
- l'art du questionnement précis ;
- la flexibilité et l'adaptabilité comportementale, comme « la synchronisation » par exemple ;

 [Chapitre 16](#)

- un comportement congruent où les attitudes apparaissent en correspondance avec les intentions ;
- une aptitude à poursuivre des objectifs clairs.

Comme son nom l'indique, la PNL a établi le lien entre ces trois disciplines :

Programmation

Notre cerveau fonctionne d'après les apprentissages que nous avons réalisés et les expériences que nous avons vécues depuis l'enfance. Ces apprentissages deviennent nos « programmes (comportements et stratégies comportementales) » qui s'installent dans l'inconscient et que nous appelons couramment automatismes et habitudes.

Nous créons et installons nous-mêmes nos propres programmes que nous pouvons modifier en acquérant d'autres savoir-faire, d'autres comportements, et des stratégies plus efficaces en fonction des buts que nous nous donnons.

Par exemple un acheteur, suite à des expériences malheureuses répétées face à des vendeurs, souhaitant écouler des surplus de stocks, développera une « croyance » selon laquelle chaque fois qu'un fournisseur propose une offre étonnamment avantageuse c'est qu'il a un stock douteux dont il veut se séparer à tout prix.

Neuro

Parce que ces programmes sont codés et stockés par les neurones de notre cerveau sur la base de nos perceptions sensorielles et de notre représentation du monde. Notre expérience du monde passe avant tout par le filtre de nos cinq sens, constituant le VAKOG.

 [Chapitre 16](#)

Linguistique

Nos programmes se manifestent à travers notre langage verbal et non verbal. Le langage que nous utilisons structure notre expérience et reflète notre façon de penser et de ressentir. Il colle à notre expérience vécue.

Les mots, expressions, gestes, mimiques, métaphores, que nous utilisons maintiennent une certaine cohérence de l'image que nous avons de nous-mêmes et que notre environnement perçoit.

Ces trois notions font prendre conscience de la manière subjective dont chacun apprend et de la possibilité qui en résulte de contrôler ces apprentissages et d'enrichir ses styles de personnalité.

Le Myers Briggs Type Indicator (MBTI)

C'est le modèle le plus répandu au monde et qui a servi de référence à de nombreux autres. Du nom des deux Américaines qui l'ont développé, Katharine Briggs et Isabel Myers, c'est un indicateur de personnalité directement **inspiré de la typologie de Jung** (voir plus haut).

Il repose sur le principe suivant : les variations de comportement que l'on observe chez une

personne ne sont pas le fait du hasard, mais sont la conséquence des **préférences** qu'elle manifeste spontanément dans un certain nombre de dimensions.

Le MBTI en décrit quatre fondamentales :

- l'orientation de l'énergie : extraversion ou introversion ;
- les modes de perception de la réalité : sensation ou intuition ;
- les critères de décision : pensée ou sentiment. ;
- la gestion de la décision : jugement ou perception.

Chacune de ces dimensions est définie par deux pôles opposés entre lesquels nous avons une préférence s'exprimant spontanément.

L'objectif fondamental du MBTI est de repérer la tendance naturelle au travers des comportements observés.

La Process Communication

La Process Com® a été conçue par le docteur en psychologie Taïbi Kahler à la fin des années 1970. Cet américain est un des grands spécialistes mondiaux de l'AT sur laquelle s'appuie son modèle. Celui-ci porte davantage sur la façon de communiquer que sur le contenu. Il permet en particulier :

- d'identifier ses différents modes de relation et de comprendre pourquoi ils fonctionnent avec certains et pas avec d'autres ;
- d'adapter son mode (« canal ») de communication aux caractéristiques de personnalité de ses interlocuteurs ;
- de mettre en évidence les besoins psychologiques de chacun ;
- de reconnaître les comportements types d'échec ou sous stress, révélateurs de besoins psychologiques insatisfaits.

Pour ce faire, il distingue **six types** de personnalité :

L'empathique

Ton chaleureux et réconforteur. Partage. Propose sans imposer. Invite à l'échange.

Utilise un vocabulaire sensoriel caractérisant une sensibilité développée.

Il parle de lui, de l'autre, avec en filigrane le besoin d'être apprécié fondamentalement pour ce qu'il est.

Le travailomane

Vocabulaire à ne pas prendre à la lettre, en ce sens que cette personne n'est pas forcément un « acharné du travail ». Il est d'abord sérieux et très organisé ; questionne ou donne de

l'information ; recherche des éléments factuels ; structure.

Il quantifie, évoque son parcours professionnel, détaille ses activités et méthodes.

Le persévérant

Très attaché à ses valeurs, il questionne ou donne des informations et son avis, évalue et demande que l'on se positionne.

Il apprécie également qu'on lui demande son avis. Propose des conseils ou les donne. Évoque sa force de travail et son dévouement.

Le rêveur

Appréciant la solitude afin de se réfugier dans son monde, il parle peu et ménage de longues pauses. Il a une écoute de qualité.

Le promoteur

Puissant, ferme, direct et décidé, il utilise beaucoup l'impératif et les verbes d'action. Vise l'utilité, l'opportunité.

Il aime prendre des risques, se donner des défis pour afficher sa puissance.

Le rebelle

De même ici, on ne prend pas le mot au sens littéral. Ce n'est donc pas quelqu'un qui s'oppose en permanence. Il exprime et affiche son émotion. Créatif, énergique, joueur et légèrement provocateur. Il réagit avant de réfléchir souvent avec humour.

La dimension interculturelle et internationale

Tous les jeunes acheteurs intègrent dès le départ cette dimension maintenant indispensable, l'entreprise et le sourcing étant « globaux ».

 [Chapitre 1](#)

Cependant parler des langues étrangères, connaître quelques usages et rudiments de droit international ne suffisent pas à permettre de négocier efficacement partout sur terre.

 [Chapitre 4](#)

Beaucoup de curiosité, de patience et d'humilité s'imposent en tout premier lieu pour accepter « la différence ».

Qu'est-ce qu'une culture ?

L'enquête de Geert Hofstede

Geert Hofstede a élaboré une grille culturelle à partir d'une enquête à très grande échelle. Au sein des soixante-douze filiales d'une grande multi-nationale américaine, il a analysé 113 000 questionnaires correspondant à vingt langues. Le traitement statistique des données a permis de caractériser les problèmes communs à toutes les sociétés et d'émettre des postulats publiés en 1994.

Culture et personnalité

La **culture** est une programmation mentale collective et inconsciente. De même, la **personnalité** est à l'individu ce que la culture est à la collectivité.

Culture et personnalité s'influencent mutuellement suivant plusieurs paramètres ([tableau 15.1](#)).

Tableau 15.1 Cultures et personnalité

Personnalité	Culture
<ul style="list-style-type: none">• Environnement familial• Environnement scolaire• Environnement professionnel	<ul style="list-style-type: none">• Climat• Histoire du pays• Groupe d'appartenance/Ethnie• Religion• Famille• Profession

Les caractéristiques d'une culture

Inconsciente bien qu'apprise (et non pas innée), une culture procède d'une certaine cohérence au travers de traits directement visibles ou non ([tableau 15.2](#)).

Tableau 15.2 Caractéristiques culturelles

Le visible	L'invisible
<ul style="list-style-type: none">• Comportements externes• Coutumes• Langues	<ul style="list-style-type: none">• Valeurs• Attitudes• Visions du monde
<ul style="list-style-type: none">• Art• Littérature• Musique• Habillement• Habitat• Cuisine	<ul style="list-style-type: none">• Éducation• Conception de :<ul style="list-style-type: none">l'espace du corps/du moila douleurla beautéla justice du travailla propriété*la maladiepassé/présent/avenirl'émotivité du bien et du mal

* Notion hautement subjective et source de beaucoup de clichés...

Les mécanismes de la perception interculturelle

- Ethnocentrisme : chacun se croit le centre du monde.

- Ressemblance : chacun pense que les autres pensent comme lui.
- Interférence : chacun ne voit que ce qu'il veut voir.
- Projection : chacun projette sur l'autre ses désirs irréalisables.
- Valorisation : chacun valorise chez l'autre ce qu'il n'a pas.

- Chacun agit comme si son point de vue était la « norme ».
- Rien dans nos vies n'échappe à l'influence de la culture.
- Passer les frontières, c'est se confronter à des différences inattendues.
- Les échecs tiennent souvent à la méconnaissance de ces différences de modèles.

Les trois composantes culturelles

L'attitude consistant à investiguer soi-même in vivo les traits culturels de son interlocuteur est bien plus efficace que de se contenter de clichés censés caractériser chaque habitant d'un pays, comme : les Italiens sont désorganisés, les Chinois craignent de perdre la face, les Américains pressés et les Français en retard...

Voici donc quelques paramètres culturels fondamentaux à utiliser partout sur terre pour commencer un travail personnel de compréhension de « l'étranger ».

1. Le mode de communication ou de relation

- Directe ou indirecte (notamment en ce qui concerne le contact visuel).
- En individuel ou en groupe.
- Émotions exprimées facilement ou cachées.

2. La relation au temps

- Stricte ou fluide : c'est la toute relative « ponctualité ».
- Orientation : vers le passé, le présent ou l'avenir.
- Monochronique ou polychronique ([tableau 15.3](#)).

Tableau 15.3 Comparaison mono/polychronisme

Polychronique	Monochronique
On mène plusieurs tâches de front.	On ne fait qu'une chose à la fois.
On admet les interruptions et les changements d'occupation.	On se consacre totalement et exclusivement à la tâche entreprise.
On communique en se référant beaucoup et souvent au contexte.	On communique sans se référer au contexte ou en s'y référant moins et plus rarement.
Les relations entre individus sont plus importantes que l'atteinte du but fixé.	L'exécution du projet ou de la tâche entreprise a priorité sur les rapports entre individus.
Programmes et projets sont fréquemment et facilement modifiés.	On suit scrupuleusement les programmes établis.
Priorité aux proches.	On s'efforce de ne déranger personne. Réserve et discrétion sont la règle.
Les échanges, les prêts et les emprunts d'objets familiers sont fréquents et bien admis.	La propriété est bien définie. On ne prête ou n'emprunte que contraint et forcé.
L'exactitude est très relative.	L'exactitude est poussée à l'extrême.
Les relations sont plus intenses et plus durables.	Les relations sont plus superficielles et plus éphémères.
Les individus manquent de patience et tendent à passer plus vite à l'action.	Les individus sont plus lents, plus méthodiques et moins engagés.
Les engagements considérés comme les plus contraignants concernent les personnes.	Les engagements considérés comme les plus contraignants portent sur le temps, les dates, la durée.

3. La référence

- **La vérité** : ce sur quoi se fonde l'acceptation (la loi, l'âge, le statut, la position hiérarchique...).
- **La perception basée sur les faits** (« scientifiquement prouvés », par exemple), les opinions (règles internes, par exemple) ou les sentiments (le « feeling »).

Chapitre 17

- **Le cadre de référence** : le mode de reconnaissance (par le travail...), d'appartenance au groupe, de prise de décision.

Pour illustrer cette modélisation, on se saurait trop recommander ce site présentant très finement les traits culturels d'une cinquantaine de pays : www.executiveplanet.com

POUR CONCLURE

L'éclectisme, l'humilité, la flexibilité sont les qualités attribuées avec pertinence au profil de l'acheteur international. Elles reflètent de manière exacerbée ce qui rend efficace la posture de l'acheteur capable de s'adapter à son environnement « peuplé » de personnes aux multiples « visages ».

^[1] D'après un document Cegos.

^[2] D'après un document Cegos.

CHAPITRE 16

Être un véritable communicant

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Pourquoi mieux communiquer aux achats ?
- Que signifie communiquer pour un acheteur ?
- Quelle différence avec le marketing ?
- Quels sont les canaux de la communication ?
- Comment écouter et transmettre un message efficacement ?
- Comment s'adapter à son interlocuteur sans affaiblir le message ?

Le digital, les réseaux sociaux, les applicatifs : impossible d'y échapper dans la vie professionnelle comme dans l'espace privé. Cependant nous devons rester conscients de la différence existant entre « information » et « communication ».

L'information constitue l'objet « visible » de la communication. Issue du traitement de données élémentaires, elle est ensuite transférée, stockée, puis retraitée ou échangée à nouveau, etc.

On parle de communication quand à l'échange d'information s'ajoute la rencontre d'au moins deux personnes. Cette dimension humaine est prépondérante, sinon il ne s'agit que d'une simple mise en relation.

« Communiquer »

Du latin *communicare* qui signifie « être en relation avec ».

Pour l'acheteur, soigner sa communication constitue une étape préliminaire essentielle aux activités directement liées à la négociation, qu'elle soit interne ou externe. En effet, avant de

convaincre, il faut établir une relation de confiance avec l'autre ; celui-ci peut être un vendeur, un prescripteur, un expert, son manager, collaborateur... En outre, la reconnaissance de la fonction achats tant attendue ne se décrète, ni ne s'obtient par la persuasion.

L'ÉCOUTE

PRINCIPES CLÉS

- L'écoute est un des fondements majeurs du processus de communication : avant d'émettre soi-même un message, il s'agit de saisir le véritable contenu du message de son interlocuteur sous forme de « dits » et de « non dits ».
- L'écoute efficace n'est pas spontanée. Cependant plus qu'une technique, c'est choisir de chercher un sens réel à ce qu'une autre personne nous communique.
- C'est se mettre en état d'accepter l'éventualité d'être convaincu par les propos de l'autre. « Je ne suis pas d'accord avec ce que vous dites, mais je me battrais jusqu'au bout pour que vous puissiez le dire. » (Voltaire). Cela constitue donc une certaine prise de risques.

L'écoute active

Elle requiert de faire bien plus qu'entendre simplement les sons émis par son interlocuteur.

C'est la capacité d'écouter une personne sans porter de jugement sur ce qu'elle dit et de lui refléter ce qu'elle communique de façon à lui indiquer que nous avons bien saisi ses sentiments. Notre façon d'écouter influence les autres, c'est-à-dire qu'elle détermine comment les autres choisiront en retour de nous écouter et de réagir. C'est en cela que l'écoute est un véritable processus transactionnel.

Cette écoute profonde n'implique pas qu'à la fin du propos, le récepteur soit forcément d'accord, mais elle est durant toute l'émission, l'accueil du discours de l'autre.

Comprendre

Cela ne signifie pas accepter de se ranger à la vérité de l'autre ou à sa logique, mais c'est accepter qu'il puisse avoir une autre logique ou une autre vérité étant donné son contexte.

C'est aussi aller chercher chez l'autre ce qu'il n'ose pas dire. Le « qui ne dit mot consent » n'est pas toujours vrai, les juristes eux-mêmes cherchent d'abord à établir les preuves.

De surcroît, le Code civil, dans l'article 1188, indique que « le contrat s'interprète d'après la commune intention des parties plutôt qu'en s'arrêtant au sens littéral de ses termes ». Même sans être juriste, l'acheteur a tout lieu de développer une réelle vigilance par rapport à ce qui est « sous entendu ».

Dans un entretien de négociation à plusieurs, le silencieux n'est pas forcément d'accord ; peut-être qu'il « n'en pense pas moins ». Plus tard, il trouvera le moyen d'exprimer autrement sa désapprobation, sa véritable opinion ou son ressentiment.

Pratiquer l'écoute active

Accepter que l'autre s'exprime

C'est apparemment la moindre des choses, et pourtant... ! Sous la pression du temps et de l'enjeu, le négociateur aura vite fait de commencer par prendre la parole en premier et de tenter de convaincre son interlocuteur d'entrée de jeu. Rappelons qu'une bonne pratique en négociation consiste justement à prendre soin de valider lors de la phase « contact » les informations en sa possession ; de même en ce qui concerne l'impact des arguments consciencieusement élaborés.

[Chapitre 12](#)

En outre, l'acheteur tellement sûr de lui qu'il considère comme « imparables » les arguments qu'il a élaborés consciencieusement à l'avance, devrait profiter du discours du vendeur pour en valider l'impact. En ce sens, accepter d'écouter constitue une forme d'humilité au service de l'efficacité professionnelle du négociateur.

Apprivoiser le(s) silence(s)

Lors d'un entretien, les personnes en présence ont besoin d'un délai de réflexion pour élaborer leur discours. Ceci est d'autant plus vrai que l'enjeu est important. Comme nous l'avons évoqué précédemment, le fond et la forme du message sont autant de données qui constituent l'intégralité de l'information émise. Donner du temps à l'autre permet d'obtenir un message bien plus complet de sa part.

Pratiquement :

- attendre la fin de la réponse pour continuer et ainsi dialoguer sans couper la parole ;
- rester attentif à ce que dit le vendeur plutôt que de préparer ce qu'on va lui répondre ; la pertinence de la repartie peut justement dépendre de TOUT ce que l'autre est en train de dire ;
- être pleinement convaincu que rien ni personne n'imposent de devoir répondre « du tac au tac » ;
- s'entraîner car la nature ayant horreur du vide, l'homo sapiens supporte ainsi très

difficilement le silence.

Choisir de privilégier la qualité de l'information à sa vitesse.

Entretenir le discours de l'autre

Le regard direct, des hochements de tête, des « oui, oui, j'entends, je comprends bien ce que vous dites, c'est intéressant... » constituent autant d'encouragements à l'expression la plus fluide et la plus complète possible. Rappelons que ces expressions ne signifient pas « oui je suis d'accord » ni « vous avez raison » !

Prendre des notes signifie également l'intérêt porté à ce qui est dit et donc à son auteur.

Observer tout le message

L'écoute active mobilise en fait plusieurs de nos sens. En effet, nous verrons plus bas les différents « canaux » utilisés pour émettre un message et par conséquent ceux à utiliser afin de le recevoir complètement. Regarder les gestes utilisés par le vendeur qui traduisent également une partie de ses intentions, de collaboration (ou pas) par exemple.

Être empathique

En se centrant **sur l'autre** et non sur soi, on adopte une attitude générale d'ouverture et de bienveillance facilitant la compréhension de « la vérité » de l'autre, son contexte et sa logique. Exercice également contraignant car il nécessite de suspendre nos propres préoccupations, de s'éloigner de nos centres d'intérêt, nos projets.

Empathie et communication

- Capacité à identifier les émotions des autres ainsi qu'à les ressentir.
- Le risque est de prendre à la lettre ce concept en tentant de s'identifier totalement à l'autre.
- L'attitude efficace consiste en fait à conserver « une certaine distance » par rapport à l'autre afin de ne pas générer une affectivité.

Recevoir le message émis par notre interlocuteur

Trois points qui, réunis, constituent le socle très solide pour démarrer efficacement tout échange, aussi délicat soit-il.

1. Accuser réception (transaction)

« Je vous ai bien entendu » attesté par la possibilité de répéter fidèlement le message constitue un excellent accusé de réception.

Cependant, rien ne prouve que l'information a été comprise.

2. Comprendre (sens)

« Ainsi, vous pensez que... » Il s'agit maintenant de montrer qu'on a compris le sens du message en étant capable de le réexpliquer.

Toutefois, pour l'instant, nous conservons une attitude neutre au sujet de la valeur que nous accordons à ce qui est dit.

3. Valoriser (cohérence)

« Étant donné votre contexte, ces conditions d'expéditions sont essentielles pour vous... ». Il est nécessaire d'accorder à notre interlocuteur un fondement pertinent à son point de vue ; même s'il ne nous le révèle pas et même si la logique de son propos nous échappe.

RÉPONDRE AU MESSAGE

PRINCIPES CLÉS

Dans toute situation, en réponse à un stimulus (information, question, situation vécue, événement, problème à résoudre, etc.) notre réponse, quoique spontanée, sincère et perçue comme vraie, a des conséquences sur la communication, qu'elle peut, selon les cas, faciliter ou bloquer. En d'autres termes, en fonction de ce que nous comprenons du contenu du message de notre interlocuteur, nous sommes enclins à adopter certaines attitudes particulières.

La typologie des attitudes

C'est Elias Porter, docteur en psychologie, qui le premier, après l'étude de nombreux entretiens d'aide et de conseil, a mis en évidence le fait que l'on avait toujours quelques façons relativement stables de réagir à un message, à une situation, à un événement. Il a répertorié six attitudes spécifiques. Ces attitudes élémentaires communes, qui bloquent ou facilitent la communication à deux ou en groupe, sont appelées **attitudes de Porter**. Bien que dans la pratique on les trouve rarement à l'état pur, il est utile de les connaître pour :

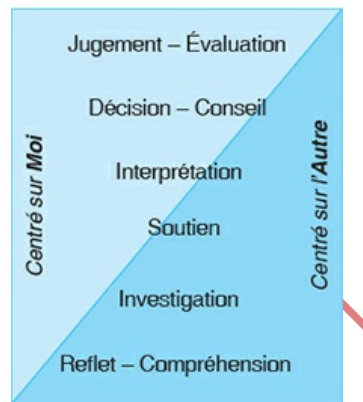
- identifier ses attitudes dominantes ;
- repérer celles de ses interlocuteurs ;
- connaître les réactions qu'elles peuvent déclencher ;
- adopter celle qui est la mieux appropriée à la situation.

Les **six attitudes** répertoriées par Porter sont les suivantes :

- Jugement (évaluation) ;
- Décision (solution) ;
- Interprétation ;
- Soutien (réconfort) ;
- Enquête (investigation) ;
- Compréhension.

Les cinq premières sont des attitudes naturelles. La sixième, l'attitude de compréhension, la seule utilisable à tout moment, est une attitude construite ([figure 16.1](#)).

Figure 16.1 Attitudes de Porter



L'Évaluation

Elle consiste à porter des **jugements de valeur** sur autrui. Ils se présentent sous la forme d'un conseil moral ou moralisant, mise en garde, approbation, désapprobation, invitation à penser de telle ou telle manière, allusion à des critères considérés comme les seuls pertinents :

« C'est bien/c'est mal », « Vous avez raison/tort », « C'est utile/inutile », « Il est très important de... », « Ce n'est pas satisfaisant de... », etc.

Ces jugements font référence aux normes, valeurs, critères de celui qui les exprime et peuvent être à l'opposé de ceux de son interlocuteur.

Les effets produits

L'interlocuteur se sent jugé, évalué. Selon sa personnalité, il adoptera l'une des réactions suivantes :

- inhibition (réticences à en dire plus, blocage, replis sur soi, etc.) ou dissimulation ;
- culpabilité (sentiment d'être coupable ou en faute) ;
- révolte et surenchère ;
- inconfort ;
- risque de dévalorisation de l'autre, même si le jugement est justifié.

La Décision (solution, conseil)

Cette attitude consiste à **proposer, voire imposer**, à son interlocuteur une solution pour sortir de la situation.

Cela peut se faire sous une forme plus ou moins directive : suggestion, orientation, conseil, ordre. À la limite, on décide pour lui.

Les effets produits

Il y a peu de chances que la solution proposée soit appropriée au problème de l'autre tant qu'il n'a pas été identifié, défini dans les règles, et accepté par lui. En plus, il ne se sent certainement pas très à l'aise pour la mise en œuvre d'une telle solution.

Donc, cette attitude :

- place l'interlocuteur dans une situation de dépendance qui empêche toute initiative et prise de responsabilité ;
- peut générer un malaise conduisant à la rupture de la relation.

Option

Faire prendre conscience à son interlocuteur du problème réel. Ne pas lui proposer de solutions, mais l'amener et l'aider à formuler lui-même des idées de solution ainsi que des critères de choix ; et surtout le laisser décider lui-même.

L'Interprétation

Elle consiste à projeter sa perception, sa représentation de la situation des personnes et des événements. Cela peut se faire de trois façons :

- mettre l'accent sur un point jugé essentiel et qui ne l'est pas pour l'interlocuteur (reprise partielle et orientée de ce qui a été dit).
- déformer le sens de ce qui a été dit.
- ajouter une explication personnelle : « C'est parce que... ».

Dans les trois cas, il y a une **distorsion** par rapport à l'intention de l'interlocuteur.

Les effets produits

Exprimée sous une forme péremptoire, cette attitude ne laisse aucune place au dialogue, et est souvent reçue comme inacceptable. Elle induit un sentiment d'incompréhension : « Ce n'est pas ce que je voulais dire ». Si l'acheteur insiste, le vendeur va :

- se désintéresser de l'entretien lui-même, ce qui va se traduire par un accord du bout des lèvres, des réponses au hasard, ou un changement de sujet ;
- ressentir de l'irritation ce qui peut se manifester de plusieurs façons et même aller jusqu'à l'explosion et le blocage : « On ne peut vraiment pas parler avec vous. Décidément vous ne

comprenez rien ».

Cependant, si elle est exprimée sous forme interrogative, l'interlocuteur peut y voir un éclairage différent et complémentaire ; ce qui constitue un pas vers une meilleure compréhension.

Le Soutien/réconfort (support-aide)

Le but apparent de ce type de réponse, c'est d'aider, encourager, soutenir, rassurer, reconforter l'autre qui se trouve dans une situation difficile ou délicate. Dans ce type de réponse, on :

- manifeste un réel intérêt personnel ;
- accepte naturellement le point de vue de l'autre ;
- lui dit qu'il est bien naturel de penser ce qu'il pense, d'éprouver ce qu'il éprouve ;
- cherche à le rassurer, à le consoler, en minimisant l'importance de la situation (dédramatisation de la situation).

Les effets produits

Si cette attitude n'est que maternante ou paternaliste, elle provoque chez l'autre, selon les cas :

- une attitude de dépendance (désir de conserver cette bienveillance : attente d'être guidé) ;
- le refus hostile d'être pris en pitié, infantilisé ;
- la colère dans la mesure où l'interlocuteur vit un drame réel et que la tentative de dédramatisation est perçue comme l'incapacité à prendre conscience de ce qu'il attend vraiment.

Option

Recadrer pour donner à l'interlocuteur d'autres possibilités d'interprétation de sa situation.

L'Investigation

Dans ce type d'attitude, on recherche des **informations complémentaires** en posant des questions. Celles-ci malheureusement partent souvent de centres d'intérêts personnels et ne sont pas inspirées par le désir de clarifier la pensée de l'autre. En apportant du contenu dans les questions, on induit les réponses de l'autre, ce qui l'entraîne dans une direction qui ne correspond pas forcément à son besoin. Ce type de questionnement peut être vécu comme une autre manière d'interpréter puisque, par les questions, on ne laisse apparaître que ce qui est important pour soi.

Les effets produits

On oriente son interlocuteur vers les détails que l'on désire ; ce qui a pour effet de lui faire abandonner l'expression de ce qu'il éprouve pour se contenter de répondre à l'interrogatoire. Ce faisant, on va perdre les informations qu'il était en train de donner.

Réactions hostiles de l'interlocuteur à ce qui est perçu comme une curiosité déplacée ou comme un jugement implicite. (Il ne dit pas l'essentiel, il se ferme, etc.).

Options

- Ne poser des questions que pour faire clarifier, préciser, expliciter, détailler, contextualiser, en un mot pour mieux comprendre l'expression de l'autre. Mais le faire à partir de ses mots à lui, sans ajouter aucune information qui vienne de soi et qui n'a pas été exprimée par l'interlocuteur.
- Lui offrir des questions « semences » pour qu'il se les pose à lui-même, qui l'incite à réfléchir.

La compréhension

Cette attitude est la seule **utilisable à tout moment**, pour toute rencontre, pour tout dialogue.

C'est une attitude d'intérêt à autrui, d'ouverture d'esprit, de disponibilité, sans préjugé ni a priori, ni réaction de défense. La compréhension commence par le réel désir de comprendre. Elle suppose :

- une posture de non-jugement qui à l'extrême exige que l'on sache tout recevoir, tout accueillir, sans critiques, conseils, ou manifestations quelconques (pas même la surprise !)
- une attitude d'acceptation inconditionnelle de son interlocuteur, de ses valeurs, de ses croyances (nous lui reconnaissons le droit de les avoir, ce qui ne veut pas dire que nous les partageons) ;
- la capacité de se centrer sur son interlocuteur, sur ce qu'il dit, avec la conviction qu'il sait mieux que personne ce qu'il ressent et ce qu'il doit faire, mais peut-être qu'il l'ignore ;
- un effort pour découvrir son contexte personnel : qu'est-ce que cela signifie pour lui ? Comment voit-il la situation de son point de vue ;
- une forme d'empathie, c'est-à-dire être branché au maximum sur ce que vit l'autre, comprendre ce qu'il éprouve.

La compréhension consiste à saisir la démarche de l'autre en partant de son point de vue à lui.

Pour ce faire, nous devons :

- laisser tomber tous nos filtres, nous rendre complètement disponible à toutes les informations qui vont arriver y compris celles qui sont très éloignées et même opposées à nos propres références, à nos propres modèles ;
- faire expliciter, préciser ce que cela signifie pour l'autre, contextualiser les termes imprécis ou vagues ;
- traiter l'information recueillie et la renvoyer, la reformuler pour la vérifier.

Reformuler de manière neutre ^[1]

C'est redire en d'autres termes, d'une manière plus concise et plus explicite, ce que l'interlocuteur vient d'exprimer, sans interpréter, c'est-à-dire : sans omettre, sans déformer, sans en ajouter, afin d'obtenir son approbation.

Il ne s'agit pas de répéter mécaniquement les mots prononcés par l'autre, ce qui atteste d'une bonne mémoire mais pas forcément que le message est compris. (En outre, ce style « perroquet » ou

« magnétophone » va rapidement provoquer son irritation.) Il s'agit de refléter et de clarifier les idées et les sentiments exprimés en les reformulant sous une forme synthétique, et avec d'autres mots.

Les effets produits

- Sentiment de soulagement et de confort : satisfaction d'être accepté et compris.
- Création d'un climat de confiance qui incite l'interlocuteur à aller plus loin dans son expression. Cette « ambiance » positive est hautement utile pour la phase « contact » d'une négociation d'achats.

Chapitre 12

Quand cette attitude est soutenue trop longtemps, elle peut laisser croire à un refus de s'engager ; ce qui risque de provoquer un sentiment d'insécurité chez l'autre.

Le questionnement

Suite au message émis par son interlocuteur, le questionnement a deux objectifs :

- clarifier, c'est-à-dire comprendre le sens des mots ;
- approfondir, c'est-à-dire obtenir plus d'informations sur le sujet traité.

Les **attitudes de Porter** vues précédemment permettent ainsi d'identifier le type de question le mieux adapté au contexte relationnel.

La clarification

Observons ce différend entre un client et son fournisseur :

- Le vendeur : « Votre site de Cussey a refusé ma livraison qui pourtant était conforme à vos exigences ».
- L'acheteur : « C'est normal, il manquait les échantillons initiaux. »
- Le vendeur : « Mais votre laboratoire les a acceptés la semaine dernière ! »
- L'acheteur : « Certes, mais comme vous le savez, l'échantillon témoin doit être joint à la livraison ».
- Le vendeur : « Mais puisqu'ils ont été acceptés, je ne comprends pas. »
- L'acheteur : « Mais enfin, c'est simple, il faut juste joindre un deuxième échantillon, le témoin. ».
- Le vendeur : « On ne m'avait pas dit cela et il n'est pas question pour moi de reprendre la marchandise juste pour un petit échantillon témoin manquant... ».

Ce dialogue pourrait s'éterniser ou mal se terminer, tout simplement parce qu'**à la base il comporte une incompréhension.**

De manière naturelle, l'acheteur comme le vendeur cherchent à établir la culpabilité de l'autre.

En fait, il y a lieu comme dans bon nombre de situations difficiles de clarifier non pas les faits (les faits sont là), mais la compréhension que chacun en a. Par exemple dans la discussion ci-dessus, il y a vraisemblablement un manque d'information lié à une incompréhension du concept d'échantillon témoin et de la procédure d'acceptation associée.

Par ailleurs cette incompréhension s'explique sans doute par le manque d'expérience de l'acheteur ou/et du vendeur :

- le vendeur n'a pas l'habitude des exigences spécifiques de son nouveau client ;
- du point de vue de l'acheteur, ces exigences comprises par ses autres fournisseurs le sont forcément pour ce nouvel entrant.

C'est donc autant la **représentation de la situation chez chacun** des deux interlocuteurs que la situation elle-même qui expliquent leur divergence. Un mot recouvre ainsi autant d'expériences spécifiques (et probablement très différentes) que de personnes.

Les acheteurs comme les vendeurs et bien sûr toute personne en relation fréquente avec une multitude d'interlocuteurs doivent donc :

- prendre conscience et accepter ces compréhensions différentes « d'un même monde » ;
- faire préciser, éclairer, détailler, bref : clarifier.

Pour clarifier, on peut poser des questions simples du genre :

- « Que voulez-vous dire par... ? »
- « Que signifie ce mot pour vous ? »
- « Quel autre terme utilisez-vous dans votre entreprise ? »
- « Pouvez-vous me donner un exemple ? »

L'approfondissement

Il importe d'être capable d'utiliser plusieurs types de questions en fonction des effets attendus. Elles peuvent être classées selon leur forme et selon le niveau d'implication des interlocuteurs.

Les questions fermées

La question simple.

Chapitre 12

Elle appelle une réponse précise et courte.

Elle peut être utilisée pour vérifier des points précis ou verrouiller un accord en levant toute ambiguïté.

- « À quelle heure commence la réunion ? ». « À neuf heures ? ».
- « Votre délai est bien de trois semaines ? ».
- « Êtes-vous d'accord avec ce point ? ».

Quelques précautions

En général les questions fermées ne permettent pas d'obtenir beaucoup d'explications ou d'en savoir plus sur ce que pense en profondeur l'inter-locuteur, mais elles l'amènent à prendre position et quelquefois à clarifier sa pensée. Elles sont surtout centrées sur l'objectif, la tâche, ou une décision à prendre. Elles sont à utiliser avec prudence pour ne pas être ressenties comme manipulatrices.

Chapitre 18

La question alternative ou « à choix multiples »

Inductrice, elle vise à limiter le choix de l'interlocuteur aux alternatives proposées.

- « Pensez-vous nous livrer dans deux ou trois semaines ? »
- « Votre entreprise est installée en Pologne, en Tchéquie ou en Hongrie ? »
- « Les causes de non-qualité, sont liées au processus de commande ou à celui d'expédition ? »

Certes, elle oriente et fixe la réflexion sur un terrain déterminé à l'avance, mais elle permet de vérifier ou de tester une ou plusieurs hypothèses.

Les questions ouvertes

Très utilisées notamment en début d'entretien de négociation, elles laissent à l'autre toute liberté de formuler sa réponse.

Chapitre 12

À l'inverse des questions fermées, elles ne comportent pas d'élément limitant sur la forme ou le fond.

- « Quel est votre point de vue sur les systèmes de passation de commandes électroniques ? »
- « Comment vont les affaires en ce moment ? »
- « Qu'attendez-vous d'une entreprise comme la nôtre ? »

Questions ouvertes/fermées : attention aux généralisations hâtives

- Plus l'interlocuteur a de difficultés à structurer sa pensée, plus il est souhaitable de commencer l'entretien par une question fermée. En l'aidant à préciser sa pensée, la réponse « oui/non » dans ce cas fournit la dynamique lui permettant de poursuivre plus largement. On enchaîne ensuite sur une question à choix multiple avant de revenir à la question ouverte.
- C'est une grave erreur de croire que la question ouverte est systématiquement préférable et qu'une question fermée limite l'échange. L'objectif consiste à « ouvrir l'échange ».
- A contrario, quand l'interlocuteur a les précisions déjà structurées et disponibles à

l'esprit, la question peut aussi bien être ouverte ou fermée. Les deux fonctionneront, cela dit la question ouverte dans ce cas permettra d'arriver plus vite à l'information souhaitée.

Poser une question ouverte suppose que l'on est prêt à recevoir des réponses qui peuvent éventuellement heurter notre conviction. C'est la condition de tout dialogue constructif.

Les questions ouvertes facilitent l'expression. Elles donnent les premières indications sur la manière dont l'interlocuteur se représente la situation, le problème, ce qui pour lui est intéressant, motivant, prioritaire, etc. Elles permettent d'obtenir des informations et des opinions plus complètes et plus nuancées.

La question relais ou écho

Elle permet d'explorer de façon plus approfondie un élément qui vient d'être dit, comme par exemple :

- Le vendeur : « Nous mettrons en place notre nouvelle organisation l'année prochaine ».
- Question relais de l'acheteur : « Pourquoi cette nouvelle organisation ? » ou « Pourquoi l'année prochaine ? ».

Autre version plus directe, en ne reprenant qu'un seul mot ou expression :

- Le vendeur : « Nous n'arriverons jamais à terminer ces travaux. »
- L'acheteur : « Jamais ? »

UTILISER TOUS LES CANAUX DE LA COMMUNICATION

PRINCIPES CLÉS

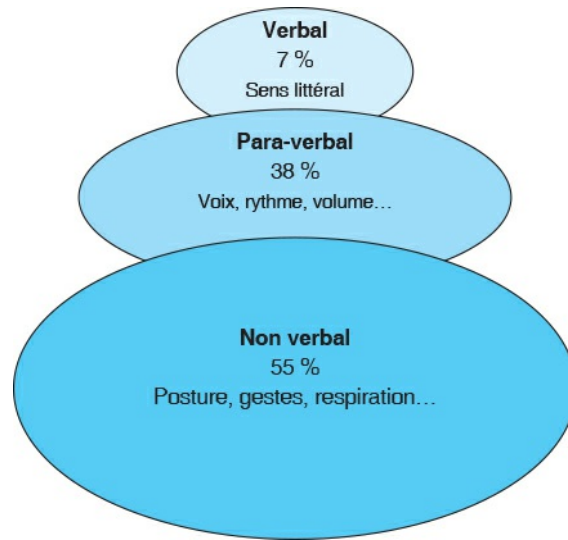
- L'essentiel de la communication entre individus passe ailleurs que par les mots.
- Pour bien communiquer, il est fondamental d'assurer la cohérence entre la forme et le fond.

Albert Mehrabian, professeur de psychologie comportementale à l'Université de Californie (UCLA) a identifié trois dimensions clés dans toute communication. Contrairement aux idées reçues dans notre société occidentale, le texte c'est-à-dire la communication verbale, ne représente que 7 % de l'impact, alors que les dimensions posturales et comportementales, ainsi que ce qui touche à la voix représentent plus de 90 % de l'impact ([figure 16.2](#)).

Par conséquent, sans même s'en rendre compte, plusieurs messages passent simultanément et

souvent à peine consciemment entre deux personnes qui sont en relation.

Figure 16.2 Impacts des canaux de communication



Se synchroniser

La technique de synchronisation consiste à être au plus près de la manière dont l'autre personne exprime son message. L'observation attentive de ses canaux de communication représente donc un pré-alable. En outre, la prudence s'impose car il ne s'agit pas de singer notre interlocuteur mais de lui renvoyer en quelque sorte une image en miroir positif de lui-même.

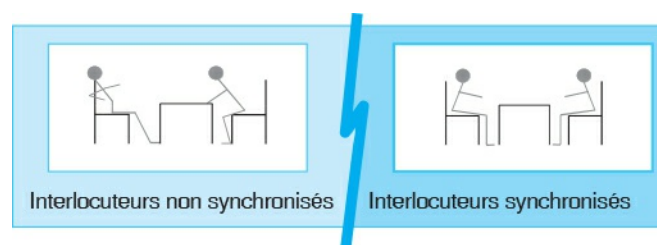
Les nombreuses expériences réalisées en PNL révèlent que la communication entre deux interlocuteurs est facilitée quand ils adoptent des canaux très voisins. C'est ce qui contribue par exemple à l'établissement du « climat favorable » de la seconde étape d'un entretien de négociation.

 [Chapitres 15 et 12](#)

Plus précisément, on peut se synchroniser sur :

- **La posture (figure 16.3) :**
 - l'attitude globale (assis/debout – droit/courbé – au fond de la chaise/sur le devant...), et
 - des parties du corps (tête droite/inclinée – mains sur la table, jambes croisées ou pas...);

Figure 16.3 Synchronisation des postures



- **Les gestes :**
 - les caractéristiques des mouvements (direction, amplitude, fréquence, rapidité...);
- **La respiration :**
 - son rythme (vitesse, régulier/saccadé);
- **La voix :**
 - ton : doux/sec – conciliant/autoritaire;
 - hauteur (grave/aiguë);
 - volume (fort/faible);
 - rythme (lent/rapide – régulier/saccadé – accentuation – intonation);
- **La distanciation :**
 - formel/social/familier;
 - sérieux/grave/passionné/ludique;
- **Le mode vestimentaire :**
 - ou plus exactement le code vestimentaire (classique/moderne – strict/détendu – sombre/clair);
- **Le vocabulaire :**
 - Les mots et expressions utilisés le plus souvent appartiennent en général à l'une des 3 catégories suivantes : **Visuel, Auditif ou Kinesthésique** ([tableau 16.1](#)).

Tableau 16.1 **Vocabulaire**

Visuel	Auditif	Kinesthésique
À première vue	Bien entendu	Ne pas sentir quelqu'un
C'est tout vu	Faire la sourde oreille	Les pieds sur terre
Faire toute la lumière	Tendre l'oreille	Prendre à cœur
Miroir aux alouettes	Toujours la même chanson	Garder le contact
Une colère noire	Son de cloche	Gros sur le cœur
Voir rouge	Sonner faux	Sentir le roussi
Vert de peur	Entendre des voix	Ne pas pouvoir sentir quelqu'un
Rire jaune	Le silence est d'or	La tête sur les épaules
Une peur bleue	Sur la même longueur d'onde	En avoir plein le dos
En voir de toutes les couleurs	Donner le ton	

La synchronisation représente donc un témoignage indirect de l'acceptation de l'un par l'autre.

Établir le contact

Dans certaines situations tendues ou conflictuelles, des diplomates ou des négociateurs peuvent, pour un temps, donner le sentiment d'accepter les thèses de leurs interlocuteurs pour pouvoir établir le contact.

Le mal des mots

Au-delà de leur sens littéral, les mots eux-mêmes véhiculent un message parfois à l'opposé de ce que nous pensons exprimer : dire n'est donc pas obligatoirement transmettre (le message). Ainsi des **mots, expressions et tournures de phrase** sont à mettre sous haute surveillance, surtout quand

ils sont utilisés à maintes reprises par la même personne car ils peuvent :

- révéler certains non-dits dans le langage, des comportements peu favorables à la communication ;
- faire naître la suspicion.

Les faux appels à la confiance

- « Soit dit entre nous »
- « Franchement »
- « Sincèrement »
- « Honnêtement »
- « Faites-moi confiance »
- « Croyez-moi ».

Ils peuvent au contraire laisser penser qu'auparavant le discours n'était pas franc, sincère, honnête... !

Les expressions trop impersonnelles

Celles qui donnent à l'interlocuteur l'impression que personne ne prend de responsabilité et qui dévalorisent la situation.

- « On fera l'impossible »
- « On fait le maximum »
- « C'est la faute de la secrétaire »
- « On n'est pas capable de communiquer »
- « On ne peut pas s'engager »
- « Il sera difficile d'obtenir des informations »
- « On verra, on ne vous promet rien ».

Les mots « noirs »

Ce sont tous les mots malheureux qui traduisent une image négative de soi ou de l'entreprise.

- « Retard, litige, concurrent »
- « Ennui, problème, souci, danger »
- « Réclamation, objection »
- « Soyez sans crainte »
- « N'ayez pas peur »
- « Petit effort ».

Être congruent

Quand le verbal et le non-verbal sont en correspondance, l'échange d'informations est beaucoup plus performant. La PNL. parle alors de « congruence ».

Les expressions dubitatives

Celles qui font naître un doute dans l'esprit de l'autre et qui atténuent les affirmations.

- « Je pense, je crois... »
- « Il me semble que... »
- « Quand même, sans doute, probablement... »
- « Assez, un peu... »
- « Rien n'est moins sûr... »
- « Je serais tenté de dire... ».

Les expressions « barbelées »

Celles qui contrent les interlocuteurs.

- « Pas du tout »
- « Pas d'accord »
- « Vous faites erreur »
- « Vous n'y êtes pas ».

Les expressions velléitaires

Celles qui soulignent un manque d'engagement latent avec des verbes employés systématiquement au futur ou au conditionnel.

Les expressions « plat ventre »

Celles qui abaissent inutilement et qui mettent en état d'infériorité.

- « Je suis désolé de vous avoir dérangé »
- « Excusez-moi de vous demander de... »
- « Je me permets de vous appeler... pour... »
- « C'est encore moi qui vous appelle... ».

Les expressions de forme négative

- « Ne voulez-vous pas... ? »
- « Ne pensez-vous pas... ? »
- « Vous semblez ignorer que... »
- « Vous n'êtes pas sans savoir... »
- « Vous oubliez que... »
- « Vous avez mal compris... »
- « Ce n'est pas possible ».

L'inconscient « fonctionne » uniquement en positif

Un message négatif est d'abord mal perçu même si ensuite le conscient opère la « traduction ». Par exemple « Vous n'êtes pas sans savoir » correspond à « vous savez bien que » ; sauf que la première proposition véhicule un message supplémentaire et connoté.

POUR CONCLURE

Sens de l'observation et faculté d'adaptation favorisent la communication. De la qualité de celle-ci, dépend souvent le succès des relations avec de nombreux interlocuteurs afin de collaborer, négocier, convaincre ou gérer des situations difficiles.

[\[1\]](#) Voir plus bas les autres formes de reformulation.

By 4\$\$!M

CHAPITRE 17

S'affirmer et pérenniser la relation

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Qu'est-ce que l'assertivité ?
- Quelle différence existe-t-il entre estime de soi et confiance en soi ?
- Comment influencer sans manipuler ?
- Comment se positionner en tant que leader ?
- Peut-on s'imposer en douceur ?
- Comment adopter les bonnes postures ?

PRINCIPES ET FONDEMENTS DE L'ASSERTIVITÉ

PRINCIPES CLÉS

En distinguant clairement contrôle et affirmation de soi, l'acheteur ouvre très largement son potentiel de gestion de la relation à ses nombreux interlocuteurs de « tout poil » et pas toujours très attentionnés.

EXEMPLE

Situation inconfortable pour cet acheteur au cours d'une revue de projet qui, sentant monter la colère, ne se donne d'autre choix que de « laisser faire ». En effet, les prescripteurs en majorité autour de la table n'abordent que des considérations d'ordre technique. Lui, qui attend en premier lieu des éléments plutôt économiques, contient son mécontentement pour ne pas « gêner les débats hautement experts » qui le « dépassent un peu ». Finalement, il se détache progressivement de la conversation laissant échapper parfois quelques signes « discrets »

d'énervement...

Perdre ou gagner, tel est le dilemme que visent les adeptes de la fuite, de l'attaque, de la manipulation, qui ne conçoivent **pas d'autre issue** dans un face-à-face à enjeu, lors d'une négociation par exemple.

 [Chapitre 18](#)

Définition de l'assertivité

L'affirmation de soi ou « assertivité », traduction française de « assertiveness » vient du verbe anglais « to assert oneself » : s'affirmer, s'imposer et par extension :

- s'affirmer de façon constructive ;
- défendre ses droits en respectant ceux des autres ;
- prétendre à sa vérité, ses idées, ses besoins, ses désirs ;
- vivre avec les autres sur la base d'aménagements acceptables par tous ;

dans le but de reprendre la maîtrise de son environnement.

L'assertivité est d'abord une manière d'être, une philosophie de la vie et une volonté d'engager des relations sur le mode de la négociation au quotidien.

L'acheteur se trouve ainsi à la fois impliqué dans cette problématique identitaire face à autrui et doté d'approches ad hoc de par son métier.

Globalement, s'affirmer c'est :

- être attentif et serein pour être disponible et ouvert d'esprit ;
- exercer ses droits sans annihiler ceux des autres ;
- être capable de **gérer les conflits** interpersonnels ;

 [Chapitre 18](#)

- être vrai sans naïveté ni méfiance ;
- exprimer ses points de vue (et oser le faire quand justement ils s'avèrent à l'opposé de ceux de ses interlocuteurs).

Plus spécifiquement, cela nécessite de développer ses capacités à :

- écouter activement et se faire entendre ;

 [Chapitre 16](#)

- formuler des critiques et des demandes constructives ;
- accueillir des critiques ;
- être bienveillant avec soi et les autres.

La vraie difficulté consiste à respecter simultanément TOUTES ces exigences, en restant

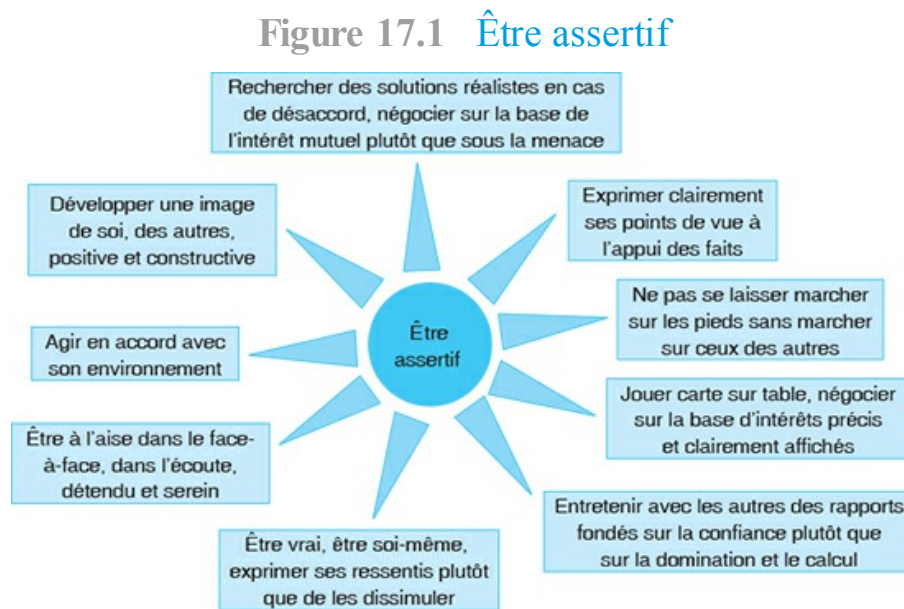
ferme sur le fond et doux sur la forme.

C'est jouer la confiance chaque fois que possible ; c'est être à l'aise dans le face-à-face et dans un groupe ; c'est élaborer des solutions négociées avec les autres en cas de désaccord.

C'est éviter, diminuer ou sortir des cercles vicieux de la méfiance, de l'agressivité, de la ruse, du laisser-faire, qui sont autant d'impasses coûteuses en temps, en stress et en argent.

Il s'agit d'aménager avec les autres des espaces de négociation pour travailler ensemble et être efficace.

En résumé ([figure 17.1](#)) :



Évaluer l'assertivité

Une grille très simple permet d'estimer son niveau d'assertivité suivant plusieurs axes afin de le développer ([tableau 17.1](#)). On utilise une échelle de mesure, par exemple à quatre niveaux :

0 : je dois vraiment l'améliorer ;

1 : je dois l'améliorer ;

2 : je m'en sors ;

3 : j'y parviens très bien.

Tableau 17.1 Évaluer son assertivité

Interlocuteurs*	Exprimer mon opinion	Exprimer mon ressenti	Dire « non »	Affirmer mes droits	Recevoir des critiques	Dire des critiques	Négocier
Supérieurs hiérarchiques							
Supérieurs fonctionnels**							
Collègues							
Interlocuteurs*	Exprimer mon opinion	Exprimer mon ressenti	Dire « non »	Affirmer mes droits	Recevoir des critiques	Dire des critiques	Négocier
Assistants							
Fournisseurs							
Autres							

Phrases témoignant d'une attitude assertive

- « Je défends mes droits, sans empiéter sur ceux des autres... »
- « Je ne crains pas de donner mon opinion, même en face d'interlocuteurs hostiles... »
- « J'entretiens avec les autres des rapports fondés sur la confiance plutôt que sur la domination ou le calcul. »
- « Je suis à l'aise dans les contacts face-à-face. »
- « En cas de désaccord, je recherche les compromis réalistes sur la base des intérêts mutuels. »
- « Je préfère jouer cartes sur table. »
- « En général, je me présente tel que je suis, sans dissimuler mes sentiments. »
- « Je suis capable d'être moi-même, tout en continuant à être accepté socialement. »
- « Quand je ne suis pas d'accord, j'ose le dire sans passion et je me fais entendre. »
- « Je n'ai pas peur de parler en public. »
- « Je sais écouter et je ne coupe pas la parole. »
- « Je mène jusqu'au bout ce que j'ai décidé de faire. »
- « Je n'ai pas peur d'exprimer mes sentiments tels que je les ressens. »
- « Je pense que la manipulation n'est pas une solution efficace. »
- « Je sais en général protester avec efficacité, sans agressivité excessive. »
- « Je sais dire "non" quand il le faut. »

Les fondements de l'assertivité

Définition de l'estime de soi

L'estime de soi est l'évaluation positive de soi-même, fondée sur la conscience de sa propre valeur et de son importance inaliénable en tant qu'être humain. Une personne qui s'estime se traite avec bienveillance et se sent digne d'être aimée et d'être heureuse. L'estime de soi est également fondée sur le sentiment de sécurité que donne la certitude de pouvoir utiliser son libre arbitre, ses

capacités et ses facultés d'apprentissage pour faire face de façon responsable et efficace aux événements et aux défis de la vie.

Les caractéristiques d'une personne qui s'estime

Les personnes considérées pensent qu'elles ont de la valeur et qu'elles sont dignes d'être appréciées et heureuses. De plus, elles se sentent compétentes et elles se donnent le droit à l'erreur.

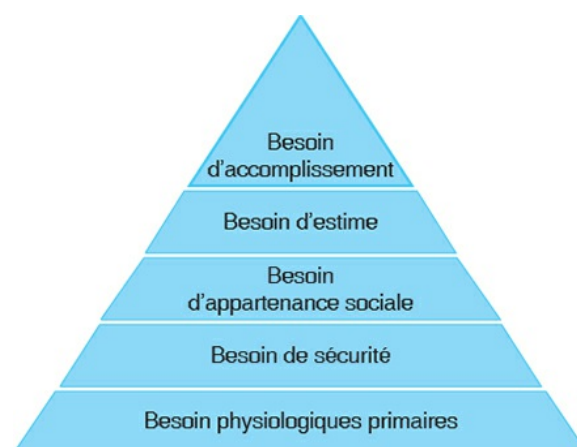
- Elles pensent qu'elles sont responsables de ce qui leur arrive.
- Elles savent aussi ce qu'elles veulent et sont enclines à agir pour l'obtenir.
- En ce qui concerne leur attitude par rapport aux autres, elles se sentent leur égal.
- Elles sont en général calmes, coopératives, sociables et bienveillantes.

Les besoins et les motivations personnelles

Le psychologue **Abraham Maslow**, définit une hiérarchisation des besoins humains, dans le but d'identifier les leviers de la motivation. Pour lui, un besoin d'ordre supérieur ne peut apparaître que quand ceux d'ordre inférieurs sont comblés.

Sa pyramide ([figure 17.2](#)) part des besoins physiologiques, primaires voire « animaux » de survie, tels que nourriture, eau, air, sommeil... Vient ensuite le besoin de sécurité physique ; vêtements, toit, foyer... Les besoins sociaux ou de reconnaissance ; l'humain au sein de ses semblables a besoin d'échanges et de se sentir utile, de savoir qu'il compte pour les autres. Le besoin d'estime se traduit en signes d'appréciations positifs que les autres émettent vers lui. Finalement la réalisation de soi est **l'affirmation de son individualité**, la touche tout à fait personnelle ou ce qui identifie l'individu de manière « unique » au sein d'une communauté.

Figure 17.2 La pyramide de Maslow



Le travail permet en général à l'individu de combler **les trois premiers niveaux**. Les besoins « primaires » ne sont pas nécessairement à comprendre comme strictement physiologiques et en matière de motivation un parallèle entre les besoins de survie d'un humain dans la nature et les

besoins de « survie » d'un individu au travail est intéressant à faire :

- **survie** : recevoir un juste salaire ;
- **sécurité** : sécurité par rapport aux conditions de travail, stabilité (garantie) de son emploi, être informé, se sentir soutenu si nécessaire ;
- **reconnaissance** : possibilité de communiquer, d'échanger au sein du travail, de l'entreprise.

L'acheteur, de par son métier encore relativement méconnu en entreprise et une autonomie de fait souvent importante, aspire tout particulièrement à combler ces types de besoin.

Tous les individus ne cherchent pas à atteindre les deux derniers niveaux. Beaucoup en restent aux deux premiers.

Le besoin d'estime dans le cadre professionnel pourrait se définir par le besoin de faire un travail utile, pouvoir montrer ses compétences, besoin de diversité, d'une certaine autonomie, pouvoir influencer son avenir professionnel, être considéré et recevoir des messages explicites en ce sens.

Le besoin d'accomplissement est la prise de conscience du caractère unique de sa personne, de sa personnalité et la satisfaction de son ego. On peut s'accomplir dans une réalisation altruiste, en travaillant par exemple pour le compte d'une entreprise qui affiche clairement ses valeurs éthiques ; celles-ci se déclinent à l'intérieur comme à l'extérieur vis-à-vis des fournisseurs à qui on impose les mêmes exigences liées au **développement durable**.

[Chapitre 1](#)

La pyramide de Maslow :

- présente l'avantage de pouvoir être mémorisée aisément ;
- permet d'analyser et de vérifier le niveau de satisfaction obtenu avant de chercher à atteindre le suivant ;
- s'adresse au manager comme au subordonné lui-même.

Fait – Opinion – Ressenti

Un fait

C'est une information tangible, vérifiable et parfois même quantifiable. En principe, il est **incontestable**, c'est-à-dire que tout le monde devrait pouvoir tomber d'accord sur ce qui constitue un fait. C'est un élément de réalité que tout le monde peut considérer de la même façon. Il a une existence propre.

Une opinion

C'est un jugement de valeur, une appréciation **subjective** que l'on porte sur son environnement. Nos convictions s'ancrent dans des opinions qui émanent de notre entourage personnel et professionnel.

Ce bain culturel nous influence profondément et sans que nous nous en rendions compte, nous reprenons à notre compte les idées ancrées qui circulent dans le milieu où l'on vit.

Les opinions se construisent souvent sur la base d'éléments isolés : à partir de cette réalité partielle, nous extrapolons des règles générales abusives. Un acheteur qui n'a travaillé que pour une seule entreprise ou au sein d'un même secteur d'activité doit être conscient que son jugement en est forcément influencé. En cas de changement de domaine, il devra certainement revoir ses points de vue.

Dès lors, une opinion se reconnaît, notamment, par le fait qu'elle est contestable. Elle peut toujours entraîner une discussion animée.

Un ressenti

Il recouvre la gamme de nos émotions et de nos affects. Dans la plupart des cultures occidentales, la pression sociale nous empêche d'exprimer nos sentiments. Un long apprentissage nous conduit à être capables de les masquer. Expression de notre implication, ils sont en général bien acceptés par nos interlocuteurs qui leur accordent une vraie légitimité. D'une certaine manière comme un fait, un ressenti est incontestable.


Ainsi par exemple pour une même situation, l'acheteur face à son fournisseur peut choisir de s'exprimer suivant une des trois modalités décrites ci-dessus ([tableau 17.2](#)).

Tableau 17.2 Comparaison Fait – Opinion – Ressenti sur trois exemples

Fait	Opinion	Ressenti
« Nous sommes à notre quatrième entretien de négociation. »	« Nous avons de trop nombreux entretiens de négociation. »	« Je crains de ne pas conclure cette négociation. »
« 5 des 8 points à l'ordre du jour ont été couverts. »	« La réunion va bientôt se terminer. »	« Je suis satisfait de l'état d'avancement de cette réunion. »
« Cette proposition n'entre pas dans notre objectif. »	« Cette proposition est irrecevable. »	« J'ai peur de ne pas être compris. »

ÊTRE ASSERTIF

PRINCIPES CLÉS

- Souvent utilisées de manière curative lors de conflits avérés ( [chapitre 18](#)), les techniques assertives révèlent moult vertus quand on les pratique naturellement de

manière anticipée.

- Il s'agit d'un réel choix pour plus d'efficacité et de satisfaction personnelle, notamment dans le contexte professionnel.

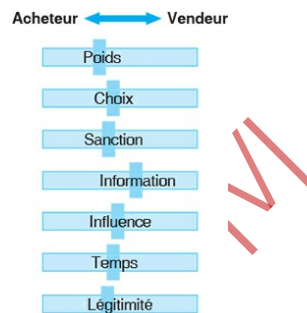
Les sept leviers du pouvoir

Les vrais pouvoirs de l'acheteur (et du vendeur) dans une négociation dépendent en fait de :

- son pouvoir intrinsèque ;
- son vouloir ou sa propension à exercer ce pouvoir ;
- la perception que l'autre en a.

Au départ, il s'avère donc fondamental d'identifier les différents champs de pouvoir que l'acheteur (comme le vendeur) possède souvent à leur insu ([figure 17.3](#)).

Figure 17.3 Les sept leviers du pouvoir



Source : d'après P. Korda, *Négocier et défendre ses marges*, Dunod, 4^e éd., 2015.

1. Poids

C'est le volume que l'acheteur est susceptible de confier à son fournisseur et qui se traduit par la puissance d'achats.

[Chapitre 6](#)

Ce levier-ci, de loin le plus connu, désespère les acheteurs qui ignorent l'existence des 5 autres.

2. Choix

C'est le pouvoir de décision : « oui ou non ».

Classiquement, l'inconscient collectif considère qu'il est toujours en faveur de l'acheteur. Seuls les acheteurs expérimentés savent que ce n'est pas toujours le cas quand par exemple les temps d'homologation sont longs, que le couple produit-fournisseur est « rare » ou face à un monopole !

[Chapitre 7](#)

3. Sanction

L'acheteur qui le maîtrise choisit la part du volume total qu'il octroiera au fournisseur présentement en face de lui : 70 % au leader, 30 % au challenger, par exemple. Plus généralement, il s'agit de bonus ou « carottes et bâtons » activables.

4. Information

Que ce soit dans le cadre d'une négociation ou de tout autre type de relation, mieux on connaît « son dossier » plus on est apte à inter-agir efficacement. Tous les enjeux ainsi que la variété des alternatives apparaissent plus clairement facilitant des issues avantageuses.

 [Chapitre 12](#)

5. Influence

Faire valoir l'appartenance à un club d'acheteur, une association professionnelle, ou tout simplement un Groupe important permet de « peser plus lourd » dans la balance ; d'autres membres du réseau, d'autres filiales étant susceptibles d'approvisionner les mêmes produits, l'acheteur offre au vendeur de le « recommander » auprès de ses amis, tous clients potentiels.

6. Temps

Sans aller jusqu'à « jouer la montre », le temps agit toujours en faveur de celui qui le possède. Afficher une urgence d'achats (ou de vente) revient à ouvrir une brèche dans sa tactique de négociation.

7. Légitimité

L'intime conviction qu'une demande n'a pas besoin d'être justifiée procure énormément de crédibilité à son auteur : « Je demande ce – 7 % car j'y crois (je l'ai évalué, confronté au marché) et non parce qu'on m'a fixé cet objectif. »

Accompagner le changement

De plus en plus présente au sein de l'entreprise tout en restant peu reconnue, la fonction achats est toujours perçue comme source de changement imposé. Par ailleurs, la variété des contacts que l'acheteur doit gérer complique sa tâche.

Pour l'acheteur, accompagner le changement consiste à :

- inspirer une vision partagée : imaginer l'avenir et s'assurer du concours des autres pour réaliser sa vision ;
- remettre en question les façons de faire : essayer, prendre des risques, se poser des questions telles que :

- « Et si nous faisons comme cela ? »,
- « Quels sont les problèmes que nous ne voulons plus rencontrer ? »

L'expérience montre qu'une douzaine de points nuisent typiquement au changement alors que d'autre constituent de réelles bonnes pratiques dont il faut s'inspirer, que les projets de changement soient formels ou pas (**tableau 17.3**).

Tableau 17.3 Pratiques du changement

Causes d'échec	Bonnes pratiques
Adopter des attitudes et comportements contraires à la vision affichée.	Élaborer une image du futur facile à communiquer.
Laisser croire que la réussite de la transformation est exceptionnelle.	Institutionnaliser la permanence du mouvement et assurer la continuité managériale.
Faute de vision, faire des efforts et aboutir à une superposition de projets confus et incompatibles.	Communiquer en utilisant plusieurs canaux
Laisser traîner le traitement des obstacles logistiques, matériels ou administratifs.	Donner des moyens pour agir et encourager la prise de risques (calculés).
Attendre que tout le monde soit convaincu pour enclencher le mouvement	Constituer un noyau dur, moteur du projet.
Rassurer, nier les inconvénients et les efforts à fournir.	Consolider et valoriser les progrès avant de demander davantage.
Crier trop vite victoire	Se donner et donner des repères à court terme en matière de résultats à atteindre.
Penser et parler en termes de changement (déclenche immédiatement des résistances)	Penser et parler en termes de progrès à réaliser.
Demander des efforts de l'engagement et de la loyauté sans contrepartie.	Reconnaître et récompenser les personnes impliquées dans les réalisations à court terme.
Vouloir réunir toutes les conditions avant d'agir.	Choisir le moment opportun et déployer rapidement l'action.
Agir, penser et communiquer en termes de résultats probables à long terme.	Susciter un sentiment d'urgence.
Dévaloriser le passé et les acteurs de l'époque.	Orienter vers le futur, positiver et proposer de s'appuyer sur les méthodes passées pour faire « encore mieux ».
Croire que tous les moyens sont bons pour arriver à ses fins.	Rester éthique tout le long du projet.

Développer leadership et influence

Très longtemps considérés comme une fonction « suiveuse », les achats doivent montrer un comportement adapté aux rôles :

- d'expert du processus et des métiers de l'achat ;

- de responsable d'une équipe (pour le manager) ;
 - de manager fonctionnel, étant donné les nombreuses relations transversales à l'intérieur (mode projet ou équivalent) et à l'extérieur (donneur d'ordre) de l'entreprise,
- afin de décliner et faire décliner les orientations stratégiques de l'entreprise.

Principes

- Le management gère la complexité alors que le leadership gère le changement.
- Un leader inspire les autres et donne le sentiment d'aimer ceux qui vont le suivre.
- Le succès du leader réside dans la réussite et la performance d'un groupe d'individus, d'une équipe...

Identifier ses talents de leader

Que l'on soit à la tête d'une entreprise mondiale ou responsable d'une équipe, toute personne en situation d'autorité est appelée à développer un authentique leadership (**tableau 17.4**), efficace et humain, qui bénéficiera à ceux qui l'entourent et à lui-même

Tableau 17.4 Les différents stades de développement du responsable

L'expert	Le manager hiérarchique	Le leader
Pensée linéaire	Pensée systémique ↳ Chapitre 14	Pensée holistique (donne du sens)
Centré sur l'excellence technique et le contenu	Centré sur la gestion du processus	Centré sur le sens (vision stratégique)
L'expert	Le manager hiérarchique	Le leader
Référence technique	Les relations entre les méthodes, métiers, personnes, interfaces	Intègre la vision stratégique et les autres à sa fonction et à son identité
« Quoi faire »	« Quoi faire »	« Pourquoi faire »
« Comment faire »	« Comment faire faire »	« Pourquoi faire faire »

Ces trois stades, qui se développent souvent de manière chronologique, sont les trois constituants présents en tout bon responsable.

Un vrai leader doit pouvoir :

- réfléchir d'une manière stratégique ;
- visualiser d'une façon conceptuelle l'ensemble d'une situation ;
- réfléchir à l'avenir d'une manière créative et constructive ;
- s'adapter facilement aux circonstances et savoir écouter la critique même quand cette dernière vient des subordonnés ;
- comprendre les rouages de l'organisation ;
- être diplomate ;
- gérer les émotions ;

- anticiper l'impact des décisions prises sur ses interlocuteurs ;
- découvrir les capacités des autres et savoir suivre leurs progrès ;
- savoir communiquer avec enthousiasme énergie et conviction.

Transformer sa vision en projets

Les leaders conseillent et planifient en se fondant sur une analyse des questions et des tendances et sur la façon dont celles-ci sont liées aux responsabilités, aux capacités et au potentiel de leur organisation.

Ils étudient attentivement l'environnement complexe en constante évolution afin de prévoir l'émergence à la fois des crises et des possibilités.

Ils développent des conseils et des stratégies éclairées qui tiennent compte des divers besoins des intervenants multiples, reflètent l'orientation stratégique de l'organisation et la positionnent

Le but de la vision d'entreprise est de donner du **sens à l'action** de façon à mobiliser les acteurs du processus achats autour d'une vision stratégique partagée. Les objectifs qui en découlent doivent être connus de tous, et expliqués afin d'être compris puis mis en œuvre.

Les responsables achats possèdent souvent une vision claire de ce qu'il faut mettre en place. La vraie difficulté pour eux actuellement réside davantage dans le fait de la partager avec des interlocuteurs qui ignorent encore souvent le bien fondé de la fonction.

Identifier ses marges de manœuvre

La notion de leadership renvoie à la capacité d'un individu à exercer une certaine **influence** sur d'autres personnes au cours d'une interaction réelle, par exemple à l'occasion d'un échange de point de vue, d'une prise de décision en commun ou d'une résolution de problème.

Dans l'entreprise moderne, ce processus d'influence se déroule autrement que par des prises de position de type autoritaire ou autocratique ; essentiellement parce que personne ne détient à lui seul la « meilleure solution ».

Conduire une réunion, manager une équipe, mener une négociation, construire un accord, piloter un projet achats, animer une cellule de crise impliquant un fournisseur, sont autant de situations qui appellent une pratique du leadership.

Les leviers d'influence* : 5 exemples

- **L'autorité** : « Si c'est Untel qui le dit, c'est forcément vrai ». On met ainsi en avant ce qui est lié à l'expertise avérée, au niveau hiérarchique, à la réussite professionnelle...

- **La clarté et la structure** : « Voici 3 bonnes raisons d'accepter ceci : premièrement... »
Ce qui est organisé et ordonné apparaît comme plus crédible.
- **La réciprocité** : le fameux « donnant/donnant » y trouve son fondement. Faire un don même infime (information, « petit » cadeau, « petit » service...) provoque en face le sentiment d'obligation, de dette.
- **La sympathie** : les individus accèdent plus facilement à une demande venant de quelqu'un qui leur est « agréable ». Destabiliser son interlocuteur est donc une mauvaise tactique pour le convaincre !
- **L'émotion** : évoquer son ressenti, susciter l'émotion tout en restant sincère permet de mieux « toucher » positivement l'autre.

Les leviers représentent les fondements de ce qu'on appelle « les effets persuasifs », c'est-à-dire ce qui est susceptible d'augmenter l'impact du discours sur un interlocuteur, afin de le convaincre notamment.

* D'après Robert Cialdini, psychologue social américain à l'université de l'Arizona, Influence et manipulation, First, 2004.

Exprimer une critique constructive

Les caractéristiques importantes

Être factuel

Une critique qui attaque la personne au niveau de son être risque d'avoir des conséquences néfastes.

En effet, une attaque personnelle peut prendre un caractère humiliant. Le récepteur a le plus souvent tendance à se défendre, se justifier, contre-attaquer.

De plus, ce genre d'attaque ne favorise pas les changements, objectifs de la critique dites « constructive ».

Soigner la forme

Pour que la critique aboutisse au changement, il faut :

- **traiter en privé** : la remise en cause devant un public est vécue comme une accusation, il s'agit de respecter la susceptibilité humaine et de ne pas faire perdre la face à son interlocuteur. Il est important de trouver le bon moment pour parler ;
- **éviter les comparaisons** : cette attitude met l'autre en état d'infériorité et donc de passivité ou de révolte ;
- éviter l'ironie, l'humour : ils seront pris pour du mépris ou de la dévalorisation ;
- faire une critique à la fois : sans attendre que les griefs s'accumulent ;
- supprimer les toujours, jamais, encore, en plus... : tous ces mots sont des exagérations, généralisations et laissent entendre qu'on ne semble pas croire à un changement possible ;

- ne pas revenir sur les erreurs du passé : cela indique qu'on ne fait pas confiance à la personne, en sa capacité à évoluer ;
- utiliser le « je » : cela traduit une implication personnelle et évite les accusations. Ainsi il est préférable de décrire les problèmes que nous pose la situation sans « braquer l'autre » avec un « vous » accusateur. Plutôt que : « Vous êtes en retard pour cette livraison », préférer : « J'ai un problème à cause du retard pris par cette livraison, car nous avons besoins de... ».

Critiquer pour provoquer un changement

Critiquer pour critiquer ressort de l'agressivité, critiquer pour provoquer un changement est un **droit assertif**.

Pour favoriser le changement, il est essentiel de faire ses critiques à partir de **faits** observables.

Il s'agit d'aider l'autre à prendre conscience de ses erreurs et des **avantages** qu'il obtiendra après avoir changé.

Faire des **suggestions** pratiques permet de construire l'avenir avec l'autre

Dire « non » lorsque c'est nécessaire

Savoir dire « non » à une demande est une preuve d'assurance, de respect de soi-même.

Encore faut-il évaluer le rapport des forces en présence. Face à un ordre donné avec autorité, vous n'avez évidemment pas le choix d'accepter ou de refuser : vous êtes mis en situation d'agir.

Attention aux dérapages

- **La passivité**, qui consiste à grossir le pouvoir accordé aux autres et à entrer dans un système de dépendance affective. « Ce fournisseur qui connaît l'entreprise depuis bien plus longtemps que moi m'a déjà confié des informations précieuses sur mon propre poste... ».
- **La justification**, qui revêt un caractère défensif, voire passif également (voir précédemment « Les sept leviers du pouvoir »).
- **L'impulsivité archaïque**, qui nous pousse à réagir vivement avec le « non rebelle » issu de l'enfance, renforcé par la croyance que « le client est roi ».

Se préparer

Il s'agit d'être clair sur sa prise de position en y réfléchissant au préalable. Tout retour en arrière

serait fâcheux et décredibilisant.

En cas de manque de temps, il faut se donner le droit d'annoncer à l'autre que la décision requiert un temps de réflexion.

Dire « non ou... »

La règle d'or du « non »

- Dire « non » à la demande et « oui » à la personne.
- Et réciproquement, au sujet des « non » qu'on reçoit de l'autre : ils répondent à la demande pas à la personne.

Trouver la forme pour dire ce « non » : il ne s'agit pas d'être sec, dur, cassant mais au contraire de nourrir la relation. À partir du moment où l'on est dans son bon droit, on trouve le ton juste pour faire passer le message.

Il faut s'habituer à côtoyer le « non » en ne se sentant pas menacé dans sa fonction, ou comme personne digne d'être appréciée ou respectée.

Il est judicieux d'accompagner le « non » d'une proposition de collaboration à la recherche de réponses aux besoins de l'autre. On traite ainsi sa vraie demande.

Savoir demander

- Une demande se prépare, s'argumente, s'analyse.
- Demander n'est pas imposer son idée, son orientation.
- Demander n'est pas se justifier, il s'agirait de passivité ; ni jouer des sentiments pour arriver à ses fins, on parlerait de manipulation.
- Demander c'est dialoguer tranquillement, échanger, construire.
- Demander, c'est convaincre du bien-fondé de sa demande, c'est faire ressortir les bénéfices de la décision pour l'autre.

Il faut réfléchir à son type de demande :

- demander, solliciter, obtenir un avis de quelqu'un...

ou

- donner une consigne, une orientation, un ordre...

Se préparer

Se poser trois questions

1. Que peut-il m'arriver de pire si je demande ?
2. Que peut-il m'arriver de mieux si je demande ?
3. Que peut-il m'arriver si je ne demande pas ?

Se préparer au « oui »

Se centrer sur l'essentiel de sa demande, le point le plus important sur lequel s'investir.

Penser à des solutions de rechange

Si l'on n'obtient pas ce que l'on demande : c'est une façon d'être **dans l'ouverture**, de reprendre du pouvoir sur son environnement et cela évite de se mettre dans une relation de dépendance à l'autre.

Le déroulement

1. Présenter rapidement le contexte.
2. Exprimer la demande de manière claire, en évitant de « tourner autour du pot » :
 - « Je vous demande de... »,
 - « Je vous sollicite pour vous demander... ».
3. Présentation des informations :
 - précises et chiffrées,
 - en quoi elles représentent un plus pour l'autre, ce qu'elles vont lui apporter,
 - ce que je vous propose pour réduire les risques.
4. Répondre aux questions.
5. Reformuler les modalités de l'accord.
6. Éventuellement, proposer sa solution de rechange et reprendre l'argumentation.
7. Conclure.

Les points cruciaux

- Préparer sa demande et se préparer.
- Demander explicitement ce qui est nécessaire.
- Choisir le bon interlocuteur au bon moment.
- Accepter que ses interlocuteurs puissent dire « non », sinon ils sont psychologiquement contraints et il ne s'agit alors plus d'une demande.
- Se rappeler qu'un « non » n'est pas un rejet de votre personne.
- Se centrer sur l'essentiel de ses objectifs plutôt que demander l'accessoire.
- Soigner la forme, le contact, la relation.
- Recevoir totalement la réponse.

S'affirmer face à une critique

Les critiques

Elles nous permettent de faire évoluer nos pratiques et nos comportements. La critique est une information. Le critiqueur prend un risque : celui d'être rejeté ou incompris. Nous devrions pouvoir le remercier à chaque fois de sa franchise même quand elle est mala-droitement émise.

Les critiques constructives et adroites portent sur un fait précis.

Cette critique devient maladroite lorsqu'elle exprime une généralisation ou un jugement de valeur à partir d'un fait extrapolé.

Transformer la critique en information utile.

Voici une méthode en six étapes. Seule la quatrième varie selon que la critique est clairement formulée ou maladroite ([tableau 17.7](#)).

Tableau 17.7 Les six étapes

Étapes	Pourquoi
1. Rester stable physiquement.	Se mettre en condition pour bien recevoir la critique.
2. Marquer un temps d'arrêt en respirant lentement.	Garder son calme.
3. Remercier l'autre d'évoquer le sujet, de sa franchise, de son intérêt pour soi.	Désamorcer les tensions, les peurs, les réponses agressives des partenaires en présence, y compris soi-même.
4. Identifier le problème. Si la critique est explicite : demander à l'autre en quoi cela le gêne : « En quoi le fait que je parle les 3/4 du temps au cours de la réunion vous ennuie ? » Si la critique est maladroite : commencer par identifier les faits : « Pouvez-vous me donner des exemples pour que je comprenne ce à quoi vous faites référence quand vous dites que je ne m'intéresse pas à l'avis des fournisseurs ? »	Détecter ensemble un problème potentiel. Retrouver les faits qui sont à l'origine de la critique pour identifier le problème potentiel.
5. Proposer ou solliciter une solution. <i>Proposer</i> : « D'ici notre prochain entretien, je vous invite à m'envoyer les points que vous souhaitez aborder. Cela vous convient-il ? » <i>Solliciter</i> : « Qu'est ce que je pourrai faire la prochaine fois pour éviter cela ? »	Construire ensemble une solution.
6. Reformuler la solution et vérifier l'adhésion du critiqueur à cette solution. « Est-ce que cela vous convient si je procède de la même manière la prochaine fois ? »	« Contractualiser » les modalités de l'accord. Renforcer la spirale du succès et recevoir d'autres critiques avec sérénité.

Source : Cegos.

Au fur et à mesure, on amène l'interlocuteur à être plus précis, concret.

Il peut exprimer ce qu'il ressent, entrevoir la situation sous un autre angle afin de trouver des solutions ensemble.

L'objectif est de se centrer sur l'autre afin de trouver une « zone d'échange » et d'ouverture.

Il s'agit d'orienter cet échange vers une recherche en commun de solutions acceptables pour les personnes concernées.

Les écueils à éviter

Attaquer la personne et non l'objection

« Vous n'y comprenez/connaissez rien ».

« Vous avez des a priori sur les acheteurs ».

« Vous êtes rétrograde, la fonction a changé ».

« Vous n'avez pas toujours dit cela... Vous êtes de mauvaise foi... Vous savez bien que c'est faux ».

Moraliser

« Il faut... Il ne faut pas... On doit... On ne devrait pas... »

Surenchérir

« Bien sûr que j'ai tort, j'ai toujours tort et vous, vous avez toujours raison ».

« Mais oui, tout le monde le sait que je dis n'importe quoi ».

Réagir efficacement face à une critique

Ce sont des informations précieuses que les autres nous envoient, à condition de ne pas être atteint, affecté ou déstabilisé.

Pour éviter de se défendre, de se justifier, de contre-attaquer, il faut connaître et reconnaître ses propres points faibles et limites. Cela ne veut pas dire qu'il faut accepter les généralisations et la mise en catégorie.

Se donner des permissions

- Nous ne pouvons pas être parfaits, seulement perfectibles.
- Nous ne pouvons pas demander à être apprécié ou aimé de tous, seulement à être respecté.
- Nous ne pouvons pas convaincre tout le monde mais seulement partager nos convictions pour nous enrichir des idées de chacun et faire que nos conflits soient des sources de progrès.
- Nous ne pouvons pas tout contrôler mais seulement ce dont nous sommes responsables et permettre à chacun d'assumer ses responsabilités sans l'en déposséder.
- Nous ne pouvons pas tout réussir mais nous pouvons faire de nos échecs des déclics pour de prochaines réussites.
- Nous ne pouvons pas tout faire mais seulement gérer nos priorités et intégrer notre besoin

naturel de repos.

POUR CONCLURE

Pour gérer les différences de points de vue avec ses nombreux interlocuteurs, dans un contexte où la collaboration devient essentielle, l'acheteur se doit d'être d'abord en accord avec lui-même afin de pouvoir s'affirmer sereinement.

By 4\$\$!M

CHAPITRE 18

Faire face aux blocages

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Qu'est-ce qu'un conflit ?
- Quelle est la part émotionnelle dans les situations difficiles ?
- Comment faire face aux comportements agressifs ?
- Pourquoi des négociateurs en arrivent-ils à se bloquer ?
- Faut-il éviter le conflit ?
- Comment déjouer les pratiques manipulatoires souvent employées ?

NATURE DU CONFLIT

PRINCIPES CLÉS

- Les conflits naissent de contextes où se conjuguent divergences de fait, perception, interprétations et attitudes très subjectives. Tous les acteurs de la fonction achats se trouvent donc souvent confrontés à ces situations critiques.
- Connaître le déroulement type d'un conflit ainsi que ses caractéristiques permet d'aborder plus sereinement et efficacement des situations professionnelles difficiles.

Définition du conflit

Conflit

Mot dont l'origine latine correspond à « choc, lutte, combat ». (Dictionnaire Le Robert)

Partie intégrante de la nature humaine, les conflits sont à la fois refoulés et utilisés pour tenter de

parvenir à une situation jugée « meilleure » ou « moins pire ». On se trouve bien là en pleine subjectivité, c'est-à-dire au sens étymologique, en lien avec le sujet, ou plus précisément avec LES sujets en présence. Changez les négociateurs et la situation prendra assurément une tout autre tournure.

Il est intéressant également de noter qu'un même acheteur (ou vendeur) juge de moins en moins difficiles les situations conflictuelles qui se présentent à lui au cours de sa carrière. Pourtant l'objet des rencontres dites « houleuses » entre client et fournisseurs est le même depuis toujours : l'un dit qu'il offre 100 et l'autre affirme qu'il veut 90. Ce n'est donc pas l'incompatibilité apparente des positions affichées qui EST le conflit, mais bien la perception personnelle que chacun a de la situation.

Le conflit apparaît donc comme étant la combinaison entre deux choses :

- un **désaccord** (le plus souvent objectif) ;
- une **charge émotionnelle** (complètement subjective) négative.

Ainsi une situation de désaccord où la charge émotionnelle négative est absente constitue tout simplement « un problème », tel que le décrivent E. Couzon et F. Dorne dans leur ouvrage *Apprivoisez les conflits pour optimiser votre vie* ([tableau 18.1](#)).

Tableau 18.1 Comparaison conflit/problème

Le conflit	Le problème
Est non mesurable	Est mesurable
Est une position, voire un heurt, un choc	Est un écart entre une situation existante et une situation souhaitée
Éclate lorsqu'il y a accumulation d'insatisfactions résultant d'un ou plusieurs problèmes non résolus	Génère une insatisfaction acceptable

Pour tout négociateur, la connaissance de cette notion constitue le point de départ d'un travail « d'apprivoisement » de ses émotions dans le but d'améliorer son efficacité face à l'adversité dont le vendeur serait la cause.

Deux approches sont alors envisageables :

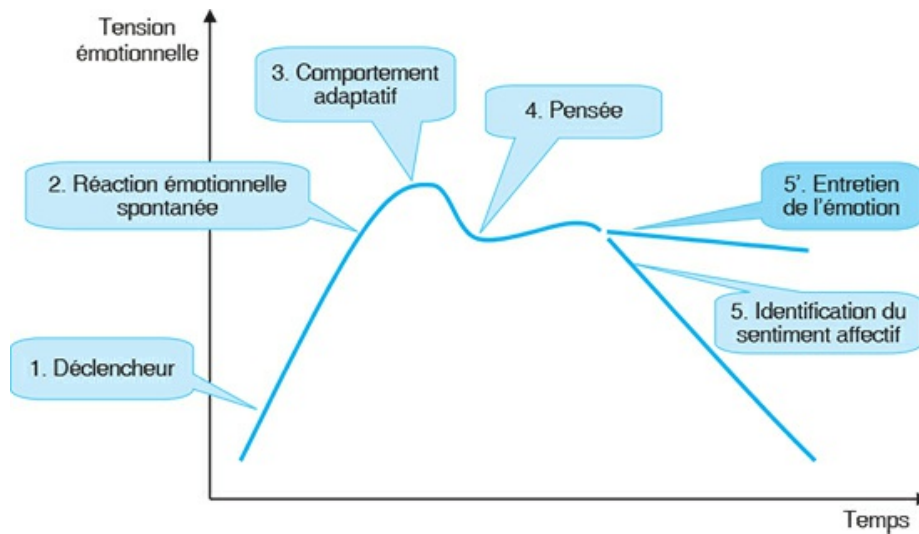
- l'anticipation qui évite de tomber dans le conflit ;
- la gestion appropriée de la situation (perçue comme) conflictuelle quand elle n'a pu être évitée.

Dans les deux cas, identifier le mécanisme d'un conflit s'avère nécessaire.

Le « mécanisme naturel » d'un conflit

Observons les cinq étapes successives de ce phénomène humain où varie la tension émotionnelle perçue par, dans notre cas, l'acheteur ([figure 18.1](#)).

Figure 18.1 Phases d'un conflit



D'après Apprivoisez les conflits pour optimiser votre vie, E. COUZON et F. DORNE, Vuibert, 2005.

1. Le déclencheur

C'est l'événement qui va provoquer, notamment chez un acheteur, le phénomène conflictuel. Par exemple, chaque visite du vendeur avec qui un important litige n'est toujours pas résolu ; ou bien les conséquences pénibles que l'acheteur s'imagine parce qu'un chef de projet débarque de manière inopinément dans son bureau.

2. La réaction émotionnelle spontanée

L'émotion désagréable qui survient alors brusquement se traduit physiologiquement de manières diverses suivant les personnes : accélération du rythme cardiaque, augmentation de la transpiration, sécheresse de la bouche, tremblements, coup de chaleur...

3. Le comportement adaptatif

Immédiatement après, le corps réagit pour faire face à ce qui est perçu comme une menace, une injustice, un obstacle, un danger. La fuite (repousser ou éviter la rencontre par exemple), l'inhibition (passivité, mutisme pendant le rendez-vous...), l'agression (verbale, voire physique...), la manipulation constituent les comportements réactifs souvent observés.

4. La pensée

Jusqu'à présent dépassée par le corps, la pensée va enfin intervenir permettant au négociateur d'évaluer les faits et d'identifier consciemment la menace, la tension ayant légèrement diminué.

Cependant à ce stade, deux cheminements sont possibles, l'un vraiment apaisant (5.), l'autre moins (5') :

5. L'identification du sentiment affectif

La personne « reprenant ses esprits », entreprend maintenant de nommer et caractériser son ressenti. L'acheteur constatera ainsi qu'il vient « d'avoir peur » ou « de s'énerver ». Sa tension émotionnelle va progressivement baisser.

5'. L'entretien de l'émotion

Bien qu'ayant analysé la situation, la pensée peut au contraire entretenir l'émotion désagréable en ressassant les faits : « j'étais sûr que ça arriverait, avec ce fournisseur c'est toujours ainsi, de toute façon il ne peut pas y avoir d'issue étant donné la baisse de notre activité... ».

En situation d'urgence, l'émotion intervient toujours en premier, surpassant ainsi la pensée.

TROIS RÉACTIONS TYPES INEFFICACES EN SITUATION DE CONFLIT

PRINCIPES CLÉS

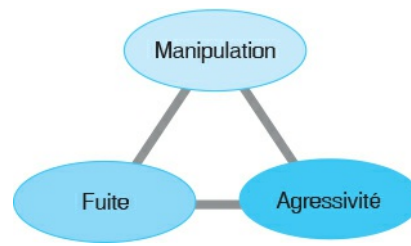
- Ce sont les comportements et attitudes qui se manifestent spontanément dans l'espoir vain de se tirer d'affaire à long terme.
- La connaissance de ces attitudes est essentielle pour une personne « exposée » comme l'acheteur pour deux raisons :
 - améliorer ses propres comportements en situation difficile ;
 - réagir face à un vendeur qui montre (inconsciemment ou pas) ces comportements.

Ces comportements sont les réponses traditionnellement apprises, transmises et utilisées par tous pour faire face aux situations tendues. On observe que chacun de nous a une attitude préférentielle ou que certaines situations classiques appellent chez nous une réaction apprise.

L'**agressivité**, voire l'agression, et la **fuite** ([figure 18.2](#)) sont des comportements archaïques, des réflexes par rapport à un danger ou une situation vécus comme dangereux.

Alors que la **manipulation** est un comportement plus construit, plus fin et à ce titre plus difficile à mettre en œuvre ou à repérer.

Figure 18.2 Les trois réactions inefficaces face à un conflit



Nous avons pu constater que ces comportements sont limités et ne permettent pas de répondre efficacement aux situations professionnelles, qu'ils ont des conséquences restreignantes pour soi, pour ses interlocuteurs internes et externes.

Prendre conscience de ces comportements et de leurs conséquences inefficaces est nécessaire pour entreprendre de les remplacer par d'autres.

Pourtant, les croyances, les alibis, les prétextes ne manquent pas :

- Pour ne pas agir :
 - « Il faut laisser les gens libres »
 - « Je ne veux pas avoir l'air de manquer d'esprit d'équipe »
 - « Il faut savoir faire des concessions en négociation »
 - « Je ne veux pas dramatiser »
- Pour réagir durement :
 - « Ceux qui montrent leurs faiblesses sont fichus »
 - « Il vaut mieux être loup qu'agneau »
 - « La meilleure défense, c'est l'attaque »
 - « Les petits fournisseurs aiment qu'on les dirige »
- Pour ruser :
 - « Il est plus facile d'agir par personne interposée »
 - « Être direct et authentique, c'est une idée de boy-scout »
 - « Il faut savoir tirer les ficelles si l'on veut arriver »
 - « On peut prendre le vendeur au piège facilement »

La fuite

Cette attitude correspond à la crainte de réagir, de dire les choses simplement, de s'engager personnellement. C'est de l'évitement devant les gens ou les événements.

« Courage, fuyons ! »

Quelques exemples de cet « art » subtil de la fuite :

- Acheteur surmené : est débordé pour ne pas avoir à réagir.
- Acheteur pessimiste : s'active beaucoup pour démontrer que ce sera difficile.
- Acheteur qui temporise : possède de bonnes raisons de remettre à plus tard.
- Acheteur velléitaire : commence un travail puis fait autre chose.

- Homme des coulisses : dévoué, il habille sa passivité de modestie.
- L'utopiste : voudrait refaire le monde avec de grandes idées.
- Le conformiste : s'adapte à l'environnement et appelle cela du réalisme.

Excellente solution pour se sortir immédiatement d'une situation apparemment inextricable, elle se décline en **plusieurs variantes** suivant le profil de l'intéressé :

- Passif car complètement désarmé face à une attaque, il ne dira rien sous prétexte de détester la violence, en attendant que ça passe. C'est la solution facilement adoptée lors d'une négociation téléphonique où l'absence d'image permet de se dissimuler.
- À peine plus « actif », le négociateur tourne les talons et claque la porte de manière exclusivement symbolique. L'objectif étant pour lui d'éviter l'affrontement, il peut même aller jusqu'à refuser tout entretien avec la majorité de ses interlocuteurs. De même il niera tout problème afin de justifier l'inutilité de la rencontre avec la plupart de ses fournisseurs.

Timide, craintif avec peu de confiance en soi, tous les moyens sont bons pour éviter la moindre occasion d'être jaugé ou jugé par l'autre.

Bref, la situation reste en l'état, dans le meilleur des cas !

Les origines de l'attitude de fuite

Une fausse représentation de la réalité et une mauvaise appréciation des rapports de pouvoir

Chacun grossit le pouvoir des autres et peut se mettre dans une situation infantile face à l'autorité : censure ses propres idées, opinions, sentiments, s'adapte à ce que l'on pense que l'autre attend de soi. D'où une profonde inefficacité en termes d'initiatives et de prise de risques.

Une dévalorisation des situations

- « Il n'y a pas de problème » : on s'arrange pour ne pas les voir.
- « Ce n'est pas grave » : on ne prend pas en compte leur signification.
- « Il n'y a pas de solution » : on pense qu'on ne peut rien faire.
- « Je ne suis pas capable de les résoudre » : on n'a pas confiance en soi pour agir.

Le besoin d'être apprécié, aimé, reconnu par tous

Pour éviter coûte que coûte les situations difficiles et pour garder la reconnaissance des autres, il est possible d'adopter des conduites passives, de se mettre en situation de dépendance et de faiblesse.

Les autres ne sont pas dupes et abusent généralement des personnes qui ont ce profil, sans les respecter plus pour autant.

Les conséquences de l'attitude de fuite

Ressentiment, rancœur

Au bout d'un moment, le passif ressasse les situations, s'en veut et en veut aux autres.

Souffrance personnelle

La personne retourne contre elle-même la violence de ce qui n'est pas exprimé.

Perte de confiance et de respect de soi

Puisque ses avis et opinions ne sont pas défendus, l'individu n'exploite pas ses meilleures compétences et son attitude engendre méfiance ou indifférence.

Relations peu constructives

Puisque les autres ne connaissent pas sa position, ses besoins, ses demandes, les relations ne sont pas très enrichissantes.

La passivité engendre la passivité et l'équipe tournant au ralenti, n'est pas une force de propositions, et d'initiatives. Elle fait juste le travail qu'on attend d'elle. Dommage pour une fonction achat qui tente encore aujourd'hui d'être pleinement reconnue !

 [Chapitre 1](#)

L'agressivité

À l'inverse, par cette attitude on pense stopper immédiatement le conflit en s'attaquant à l'autre. C'est en effet ce dernier qui à ses yeux, représente la cause de tous ses maux. Besoin de dominer, d'avoir raison sans devoir argumenter subtilement. Impatient, ce négociateur monte rapidement au créneau, cherche la faille dans l'argumentaire de l'autre et est prêt à dévaloriser son interlocuteur.

 [Chapitre 12](#)

Malgré l'énergie promptement déployée, seul le très court terme est résolu, car à froid le fournisseur reviendra forcément « à la charge » et certainement plus violemment.

L'agressivité induit la volonté, plus ou moins consciente, de dominer autrui, d'avoir la bonne réponse, de vouloir se mettre absolument en valeur quitte à s'opposer, ignorer, dévaloriser les autres.

Elle peut se traduire de plusieurs manières :

- un ton de voix élevé, un caractère qui s'emporte, l'impulsivité, les mots forts qui échappent ;

ou

- le contrôle et la maîtrise de soi avec des mots durs, cassants, des petites phrases

dévalorisantes, un ton sec.

Ces attitudes maladroites et agressives peuvent cacher un manque de savoir-faire relationnel qui s'exprime par l'impulsivité et la violence (agression) verbale.

L'agressif peut aussi être :

- quelqu'un de très dur, très exigeant avec lui-même, « dur pour lui, dur pour les autres » ;
- quelqu'un qui ne se donne pas le droit à l'erreur et ne le donne pas à autrui ;
- quelqu'un qui voit tout de suite ce qui ne va pas chez lui et chez les autres.

Quelques portraits classiques de l'agressif

- L'autocrate : a besoin de « casser » les représentants de ses fournisseurs pour asseoir son pouvoir.
- Le contradicteur : un échange face à un vendeur est toujours un moyen d'imposer ses points de vue, ou de s'opposer.
- L'arriviste : moi d'abord...
- Le dévalorisateur : ne peut s'empêcher de dire tout ce qui ne va pas en premier, en croyant aux vertus de la « déstabilisation ».
- Le « trop sûr de lui » : air hautain et blasé, se replie sur ses propres idées et n'écoute pas celles des autres : très pénalisant pour l'efficacité du négociateur.

 [Chapitre 16](#)

Les origines de l'attitude d'agressivité

La peur latente des autres

Bien que très dommageable pour un métier qui requiert beaucoup de contacts, la personne adopte une attitude agressive pour se défendre, se protéger d'une autre personne, d'un groupe. Cette méfiance le fait réagir de manière maladroite, défensive par rapport à des peurs imaginaires, disproportionnées, ancrées dans le passé.

Le désir de revanche

Certaines personnes provoquent des réactions vives car leurs attitudes rappellent une partie de soi-même qu'on n'accepte pas.

Des frustrations

Un taux élevé de frustrations met en position de faiblesse, de susceptibilité et amène à vivre certaines attitudes ou remarques comme des attaques personnelles, et c'est l'escalade : « la meilleure défense c'est l'attaque » !

Les conséquences de l'attitude d'agressivité

Un gaspillage d'énergie

Toutes les attitudes d'attaque mobilisent notre énergie à réagir plutôt qu'à construire et à résoudre les problèmes.

Une efficacité apparente

Quand les rapports de pouvoir sont favorables à la personne agressive, elle peut croire qu'elle a réussi.

En fait elle provoque chez les autres une soumission stratégique, accompagnée de démotivation, de manque d'initiatives, de ressentiment et de désir de revanche : très nuisible aux souhaits de pérennité des relations avec les fournisseurs de qui l'acheteur attend de l'innovation.

Escalade de la violence, l'attaque appelant l'attaque.

Situation malheureusement classique à laquelle il est spontanément difficile d'échapper !

L'agressivité engendre un climat de méfiance, d'intolérance, de réactions passives ou agressives et augmente le climat de stress pour soi et pour les autres.

La manipulation

Cette autre « technique » s'avère plus subtile, plus risquée et finalement inefficace à long terme. C'est une sorte d'agression « civilisée » car habilement dissimulée. « Je connais bien votre responsable ; je suis sûr que vous ne prendrez pas le risque de le décevoir en discutant le prix... ».

Plutôt que de se synchroniser, le manipulateur préfère séduire ou flatter. Rien n'est affiché ou décrit de manière transparente. Ses intentions sont délibérément masquées (voir plus loin des exemples de techniques « ancestrales »).

[Chapitre 16](#)

Vive la civilisation !

- La fuite et l'attaque sont des attitudes primaires, elles nous ramènent à la préhistoire, au temps rude où elles nous garantissaient la survie face à des dangers physiques immédiats (intempéries, animaux sauvages...).
- La manipulation est une attitude plus « civilisée »...

Alors que la personne au comportement passif n'ose pas exprimer son objectif, celle au comportement agressif exprime son objectif sans tenir compte de celui des autres. Le manipulateur quant à lui, cache son objectif et emploie des moyens détournés pour l'atteindre.

Nous avons tous une plus ou moins grande tendance à manipuler, à prêcher le faux pour connaître le vrai.

La manipulation se veut habile, discrète, parlant par ellipse ; on ne sait jamais si la personne dit vrai ou faux ; elle tourne autour du pot et ne s'implique guère en réunion, en groupe, préférant les hors séances. Elle consiste à amener l'autre où l'on veut sans annoncer clairement et ouvertement nos intentions.

Alors que la capacité à **influencer**, convaincre, mettre « sa marque » sur des projets, orienter, motiver ses interlocuteurs est une capacité tout à fait intéressante et noble à développer dans le but de renforcer ou reprendre de la maîtrise.

[Chapitre 17](#)

Quelques principes manipulateurs classiques

- **Flatter, séduire** : pour atteindre ses objectifs personnels. La personne séduite en garde un souvenir « malsain » et n'est finalement jamais complètement dupe.
- **Conspirer** : laisser entendre à demi-mot, sous-entendre, lancer des rumeurs.
- **Dévaloriser** : déstabiliser, faire perdre la face (erreur tactique grave en négociation avec les fournisseurs chinois par exemple). Manier l'humour au détriment de l'autre et revenir vers lui pour le rassurer jusqu'à la prochaine fois.
- **Caricaturer** : partir de l'information émise par quelqu'un, exagérer en ne prenant en compte qu'une partie de ce qui est dit.
- **Culpabiliser** : déstabiliser l'autre sur ses propres valeurs, le rendre peu sûr de lui, coupable, et suggérer le bon chemin.

Les origines de l'attitude de manipulation

Les traces de notre éducation restent vivaces ; chacun se souvient des modèles parentaux et les imite :

- « Il est trop jeune pour comprendre... »
- « Tu me fais de la peine, tu devrais... »

Alors, chantage affectif, dissimulations, demandes cachées, culpabilisation paraissent des attitudes utiles, efficaces et légitimes :

- « Il faut diviser pour régner. »

- « Être franc, direct, ça ne marche pas. »
- « On ne peut faire confiance qu'aux saints... »
- « L'entreprise et le business sont des mondes cruels. »

Notre représentation du monde peut être bâtie sur ce type de **croyanances limitantes** : elles nous conduisent à croire qu'il est nécessaire de ruser pour réussir.

Les conséquences de l'attitude de manipulation

Déclenchement de réponses (attitudes) inefficaces

- Passivité ou soumission : la personne ressentant intuitivement le jeu de manipulation se retire, ne propose pas ses idées et se sent démotivée. Les relations seront emplies de méfiance.
- Agressivité, rébellion : après s'être fait avoir, l'autre réagit, développe du ressentiment et se venge dès qu'il le peut ; conditions peu propices au développement de relations durables avec des fournisseurs appelés « partenaires » !
- Méfiance : les personnes isolent le manipulateur reconnu, ne lui font plus confiance et interprètent des comportements peu clairs comme des manipulations.

Perte de crédibilité

Les manipulations quotidiennes marchent un temps, mais dans un monde où l'on est appelé à travailler ensemble, à réagir vite et à prendre des décisions, le bénéfice de la manipulation se retourne contre soi et détruit sa crédibilité face aux autres.

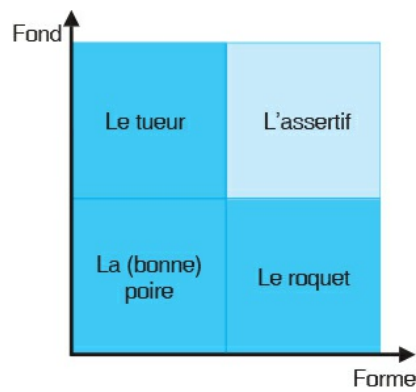
La manipulation engendre une ambiance peu propice au travail d'équipe, à la synergie, et ralentit la réalisation du travail.

Antithèse de l'assertivité

 [Chapitre 17](#)

Sacrifier la forme pour tenter d'obtenir gain de cause conduit finalement à trois écueils qui, soit ne résolvent rien, soit aggravent la situation ([figure 18.3](#)).

Figure 18.3 Déviants par rapport a l'assertivité



La (bonne) poire

« Gentil », il ne tente jamais d'imposer quoique ce soit afin de préserver le calme. En plein évitement, cette posture correspond à de la **fuite** :

« On ne peut contenir la hausse des matières premières à moins de 20 % ? Si vous le dites, c'est que c'est vrai... »

Le roquet

D'abord prêt à mordre, afin de masquer son impuissance à affirmer quoique ce soit, il pratique une forme de **manipulation** simple consistant à tenter de rabaisser l'autre :

« Vous venez toujours avec des demandes de hausse. Pourtant vos résultats qualité sont très mauvais et vous êtes bien plus mal placé que vos concurrents... ».

Le tueur

C'est « un loup » qui utilise toute sa puissance pour imposer son point de vue : de l'**agression** pure et dure !

« À moins de 5 % de baisse, ce n'est même pas la peine de vous asseoir. Au revoir... ».

LES OUTILS POUR GÉRER UN CONFLIT

PRINCIPES CLÉS

Les comportements efficaces pour gérer et sortir efficacement d'un conflit avéré prennent leurs fondements dans l'assertivité.

La reformulation

Combien de différends naissent de « mal entendu » ! Cette technique permet donc d'abord de vérifier la compréhension qu'on a de l'idée formulée par notre interlocuteur. Cependant, une attitude moins neutre l'incite à prendre une direction qui convient mieux à la poursuite de

On distingue essentiellement quatre types de reformulation :

- la **reformulation-résumé** : résumer de manière neutre l'ensemble des propos de son interlocuteur ;
- la **reformulation-recentrage** : reformuler uniquement ce qui nous intéresse (relatif à l'ordre du jour) ;
- la **reformulation d'hypothèse** : reformuler une de nos hypothèses pour la vérifier (ou faire réagir) ;
- la **reformulation interprétative** : reformuler en modifiant (légèrement) le sens des propos : attention, il y a danger de manipulation !

Le recadrage

On l'utilise lorsqu'on diagnostique une dérive par rapport à l'objet de la discussion. **On rappelle** fermement aux personnes en présence le sujet que tous étaient convenus de débattre au départ.

Outil très utile à l'acheteur pour répondre à certaines techniques consistant à « noyer le poisson » ou émettre un impressionnant « écran de fumée » pour éluder une question...

L'interruption de séance

C'est une technique très simple qui **rompt le schéma de pensée négatif** que les deux interlocuteurs auto alimentaient continûment dans l'entretien. L'acheteur constatant que les débats s'enlisent, va prévenir la rupture brutale et irréversible de l'entretien. Pour cela, il propose de le suspendre sur une durée qui peut aller de 5 minutes à plusieurs jours. Autrement dit, il contrôle le moment d'arrêt plutôt que d'attendre que les événements ou ses interlocuteurs décident pour lui de manière inopinée et préjudiciable.

Par ailleurs, en installant une nouvelle « occupation », il crée une sorte de « diversion mentale » positive et non manipulatoire.

Les objectifs visés sont :

- « Baisser la pression », c'est-à-dire la charge émotionnelle qui augmentait dangereusement.
- Se donner mutuellement de nouvelles perspectives :
 - nouvelles sources d'information à rechercher
 - nouvelles ressources d'informations externes et internes (conseillers, experts, décideurs...)
- Sauver la face car toutes les personnes présentes se trouvent impliquées pareillement dans le mouvement créé.

La durée de l'interruption dépend bien sûr des actions à réaliser (de la simple pause café à la restructuration du dossier de négociation).

Le DESC

Cette méthode, issue d'une partie des recherches sur l'assertivité des psychologues Sharon et Gordon Bower de l'université de Yale, a été publiée en 1976. Elle est maintenant largement diffusée.

Ce processus en **quatre étapes** permet de redonner immédiatement de la dynamique à une situation bloquée entre deux interlocuteurs.

Étape 1 : Décrire les faits

Énumérer tout ce qu'on peut observer de manière factuelle et **objective**, en prenant soin d'éviter d'y mêler une quelconque opinion. On fait donc un constat et non pas des reproches ou des critiques. L'interlocuteur ne se sent pas accusé et est plus disposé à écouter :

« Cela fait deux heures que nous discutons au sujet de cet appel d'offres. Nous sommes tombés d'accord sur les trois points suivants... Cependant maintenant nous restons bloqués sur les protocoles qualité... »

Étape 2 : Exprimer son ressenti

Décrire les effets désagréables que la situation provoque sur soi. Il est impératif d'utiliser le « **je** » sans ajouter d'opinion qui risquerait de relancer un débat contradictoire. Par exemple : « Je suis étonné, surpris, inquiet, ennuyé, embarrassé, déçu, fâché, ou en colère... ». On décrit ce que l'on ressent et non ce que l'autre a fait, cela permet de gérer sa frustration et de renforcer son impact (positif) sur l'autre.

Étape 3 : Suggérer une solution

Il s'agit bien d'une proposition qui doit être compatible avec **les intérêts** des deux interlocuteurs ; ce qui permet de réengager le dialogue de manière constructive.

« Nous pourrions chacun solliciter notre responsable Qualité ? »

Étape 4 : Conclure positivement

Mettre en avant les **conséquences** positives de la solution proposée, toujours pour soi et pour l'autre.

« ... ce qui nous permettra d'obtenir plus directement la version définitive du protocole qualité. »

Cette méthode permet de séparer la partie objective et la partie subjective de la communication. Le mélange des deux bloque souvent l'échange et ne permet pas de trouver ensemble une solution constructive.

Le SCORE

Variante un peu plus élaborée du DESC en ce qu'elle implique davantage l'autre, l'incitant à **collaborer** dans la recherche d'une issue positive au blocage.

Symptômes

C'est le constat factuel de la situation de blocage.

« Que se passe-t-il ? Ca fait cinq minutes qu'on bloque... »

Causes

« Qu'est-ce qui nous empêche d'avancer ? »

Objectifs

Par-delà les positions affichées, quel est le véritable intérêt qu'il faut servir ?

« Qu'est ce qui est vraiment important ? »

Ressources

Il s'agit d'identifier les moyens (temporels, humains, matériels) à mobiliser.

« De quoi avons-nous besoin »

Effets

On met en évidence les conséquences tangibles de succès pour chacun des interlocuteurs, en tant que personne ou/et entreprise.

« Qu'allons-nous gagner en réussissant (ensemble) ? »

FAIRE FACE AUX SITUATIONS CRITIQUES

- Caractériser la situation subie constitue déjà une amorce d'issue positive.
- Faire face sans rajouter d'huile sur le feu.
- L'assertivité reste le comportement sous-tendant les techniques de gestion efficace et éthique des situations très difficiles auxquelles l'acheteur peut se trouver soumis.

Faire face à l'agressivité

Voici quelques attitudes efficaces dans bon nombre de situations professionnelles tant internes qu'externes, sauf en cas d'agression physique où la fuite est assurément la meilleure protection !

- Rester calme pour éviter l'escalade. Se construire une « bulle transparente », en utilisant une des images suivantes :
 - la stratégie du canard dont les plumes ne laissent pas passer l'eau ;
 - le roseau « penchant » (et n'en pensant pas moins car vigilant de ce qui se passe) ;
 - l'édredon qui amortit très profondément le choc (émotionnel) pour reprendre très progressivement sa forme d'origine.
- Poser les attaques sur « un plateau » et les traiter séparément plutôt que de répondre impulsivement. Il s'agit d'éviter les réponses du « tac au tac ».
- Renvoyer tranquillement en miroir l'attitude de l'autre en exprimant son ressenti et sans accusation : « Là maintenant, je me sens agressé ».
- Conserver sa stabilité, par exemple en respirant profondément, en buvant un verre d'eau...
- Tenter un canal de communication directif (mais pas agressif) : « Stop, je termine » ou « Nous reprendrons cette discussion quand nous aurons retrouvé notre calme. »
- Parfois, il est nécessaire de laisser « vider l'abcès ». Dans ce cas, en restant neutre on laisse sortir les insatisfactions de l'autre en fixant cependant une limite temporelle.
- Reconnaître rapidement « les faits » dans les propos de l'autre et identifier le reste comme étant « son opinion », c'est-à-dire sa position, son appréciation ou son jugement personnel.

[Chapitre 17](#)

- Isoler l'autre, s'il y a plusieurs personnes, pour éviter la contagion de l'agitation.
- Se dire que l'agressivité est souvent une manière maladroite d'exprimer un besoin ou une vérité. C'est aussi souvent le seul moyen de contact : il est plus question d'un apport d'énergie, au demeurant maladroit.
- Rassurer l'autre en identifiant le motif de sa crainte qui se manifeste ainsi.
- Rappeler le contrat commun, l'objectif, l'ordre du jour.

Faire face à la passivité

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, avoir un vendeur « passif » en face de soi ne constitue pas forcément une « aubaine » pour l'acheteur. Ce dernier a en effet besoin « d'avoir un minimum de répondant » quant à une transmission d'informations clés ou une prise de décision par exemple.

- Rendre active la personne en posant des questions fermées qui amènent à prendre position.

- Éviter les analyses et se mettre d'accord sur des actions à mener.
- Passer des discussions générales à des questions précises, concrètes.
- Soigner la relation de confiance sans bousculer son interlocuteur qui risquerait de s'enfermer davantage dans sa coquille.
- Formuler simplement son discours et éviter les concepts « philosophiques ».
- Renforcer toute expression ou action personnelle, pas d'exigence perfectionniste.

Faire face à la manipulation

- Établir une bonne relation sans cataloguer l'autre de « manipulateur ».
- Distinguer les petites manipulations quotidiennes maladroites venant de personne peu affirmées, des véritables procédés de personnes de mauvaise foi.
- Détecter les formes de manipulation (voir plus loin « les pièges ») dès leur apparition.
- Adopter une attitude normative, structurante, clarifiante en :
 - rectifiant les déformations, interprétations ou généralisations hâtives ;
 - fixant l'ordre du jour de la rencontre ;
 - clarifiant les sous-entendus ;
 - formalisant les accords par écrit ;
 - faisant prendre position.
- Conserver son sens de l'humour car souvent, le manipulateur est un joueur, avec un sourire il peut devenir un allié.
- Laisser une porte de sortie au manipulateur, une fois que mes intérêts sont préservés.
- Laisser la responsabilité entière de ses actes à son auteur.

Faire face aux six « pièges tristement classiques »

Voici les versions commercialement correctes d'un mix souvent maladroit entre manipulation, déstabilisation et agression. Bien que datant du siècle dernier, l'acheteur peut encore aujourd'hui s'y voir confronté. Elles sont en effet délibérément utilisées par des vendeurs qui les considèrent comme d'authentiques outils de négociation efficaces.

Qui a commencé ?

Des acheteurs utilisent aussi ces pratiques contre leurs fournisseurs ; certains secteurs d'activité s'en sont d'ailleurs malheureusement fait une spécialité...

L'urgence

Ce que fait le vendeur

Il exige une réponse ou une prise de commande immédiate en prétextant le peu de produits en stock, suggérant d'appeler d'autres responsables...

L'intention du vendeur

Il stimule la sensibilité à un risque quand il est immédiat.

L'acheteur est mis sous la pression de l'urgence ; il perçoit le risque de passer à côté d'une offre s'il ne cède pas tout de suite. Il comprend que s'il fait appel à une autre personne, celle-ci sera désarmée pour réagir correctement.

Les erreurs à éviter

- Céder tout de suite à la pression.
- Téléphoner à un responsable devant le fournisseur (sauf entente préalable précise).

Les bonnes réactions possibles de l'acheteur

- Ne pas tenir compte de l'urgence exprimée par le vendeur (si le bluff est avéré suite à un questionnement approprié).
- Négocier fermement le délai.
- Négocier une contrepartie facilitant la prise de décision « exceptionnellement » courte.

La dévalorisation

Ce que fait le vendeur

Il s'emploie à inférioriser son interlocuteur, généralement de façon insidieuse ou détournée :

- simule l'indifférence, l'ennui ou le mépris, en ne venant avec aucun document, en faisant autre chose, en soufflant bruyamment ou en regardant ailleurs ;
- le fait « poireauter » longtemps dans le hall d'accueil de l'entreprise ;
- fait asseoir son interlocuteur sur un siège plus bas.

L'intention du vendeur

- Il veut mettre l'acheteur mal à l'aise : inconsciemment, ce dernier se sent infantilisé et soumis à une autorité « parentale ». Il est donc moins à même de résister aux pressions ou aux arguments du fournisseur.
- Il signifie à l'acheteur que l'affaire représente un enjeu peu important.

Les erreurs à éviter

- Laisser la situation en l'état.
- Aborder l'entretien avec un sentiment d'infériorité.

Les bonnes réactions possibles de l'acheteur

- Envoyer des signes de refus de la dévalorisation : par exemple, dans le hall d'entrée, rester affairé dans ses dossiers ou au téléphone et faire mine de ne pas voir le vendeur arriver.
- Ne pas accepter la dévalorisation : relancer après vingt minutes d'attente, demander un autre siège, signifier habilement au vendeur qu'on souhaite travailler dans de bonnes conditions afin d'être efficace.

Le « gentil » et le « méchant »

Ce que font les vendeurs

Cette technique très célèbre requiert effectivement la présence de deux négociateurs qui vont se relayer face à l'acheteur en « jouant » les rôles qu'ils se sont attribués à l'avance.

Le premier adopte des positions très dures et s'exprime avec force. Toute négociation est pratiquement impossible. Le second intervient ensuite et tente de « raisonner » son partenaire. Il montre une certaine empathie vis-à-vis de l'acheteur et lui fait une proposition plus acceptable.

L'intention du vendeur

Il souhaite profiter du fait que l'acheteur, éprouvé par le face-à-face avec le « méchant », aura tendance à accorder une grande confiance au « gentil » et à considérer l'offre de celui-ci comme une bouée de sauvetage à laquelle il faut s'accrocher.

Les erreurs à éviter

- S'emporter face à un négociateur dur et rendre le dialogue impossible.
- Considérer le négociateur affable comme un allié.

Les bonnes réactions possibles de l'acheteur

- Laisser parler le « méchant » sans répondre.
- Négocier avec le « gentil » sans prendre en compte les exigences du « méchant » (attention à « l'effet de contraste »).
- Relever la technique employée pour la désamorcer : « C'est curieux, j'ai l'impression d'assister à la technique du “gentil et du méchant”, c'est très bien fait..., mais je crois qu'il nous faut maintenant rechercher ensemble une solution acceptable pour tous, et je vous propose de réexaminer... ».

« C'est à prendre ou à laisser »

Ce que fait le vendeur

Il explique fermement :

« Ceci est ma dernière offre, tout a été dit. C'est à vous de décider si cela vous intéresse ou non ».

L'intention du vendeur

Cette technique correspond, en quelque sorte, à une « limite » imposée arbitrairement pendant la négociation, pour créer artificiellement la nécessité de décider immédiatement, suivant le même principe que pour « l'urgence ».

Les erreurs à éviter

- Répondre précipitamment – que ce soit « oui » ou « non » – sous l'effet de la peur, du stress ou de l'irritation.
- Accepter l'enfermement dans l'alternative proposée.
- Proposer immédiatement une concession importante, pour montrer « qu'on peut sûrement s'arranger ».

Les bonnes réactions possibles de l'acheteur

- Feindre d'ignorer ce qui a été dit, et continuer à négocier sur d'autres points.
- Prendre en compte ce qui a été dit..., argumenter..., puis entrer dans un dialogue de concessions/contreparties.
- Isoler le point de blocage (par exemple le prix), et négocier sur le reste.
- Offrir une « porte de sortie » au vendeur :

Par exemple : « Je comprends que vous preniez une position ferme : je n'ai sans doute pas été suffisamment clair dans mes explications, aussi voudrais-je préciser que... »

- Rejeter l'offre (en dernier recours), en préservant un climat de coopération. Il s'agit de ménager une « porte de rentrée » dans les heures ou les jours qui suivent après avoir revu les objectifs

Par exemple : « Il est regrettable que nous ne puissions pas trouver un accord, mais je ne peux vraiment pas accepter votre proposition. Je vous propose que nous restions en contact, et j'aurai plaisir à réexaminer ce dossier avec vous si vous le jugez utile ».

La menace

Ce que fait le vendeur

Au mieux, il met en garde l'acheteur quant aux conséquences d'un refus des conditions demandées.

Au pire, il ne dit rien : la menace est indirecte, elle prend la forme de rumeurs rapportées par d'autres, d'incidents curieux ou qui laissent à penser qu'un gros client est sur le point de mobiliser toutes les capacités de production.

L'intention du vendeur

Il crée de la pression en espérant obtenir plus de l'acheteur.

Les erreurs à éviter

- Céder « à chaud » sous l'effet de la peur.
- Nier la menace en adoptant une attitude de défi vis-à-vis du vendeur : « chiche ! ».

Les bonnes réactions possibles de l'acheteur

- Adopter une attitude calme centrée sur la recherche d'informations précises et sur la

résolution de problèmes.

- Traiter l'objection en tant que telle.
- Analyser froidement la probabilité de la mise à exécution de la menace, soit les conséquences positives et négatives pour les deux parties.
- À l'extrême, riposter par d'autres menaces, à condition qu'elles soient réellement applicables.

L'effet Colombo^{III}

Ce que fait le vendeur

Après une négociation très dure sur le prix (par exemple), un accord a enfin été trouvé. Chacun se détend, on se félicite du résultat obtenu, on sourit...

Et au dernier moment, le vendeur ajoute négligemment : « Au fait, j'y pense, les frais de développement sont à votre charge ».

L'intention du vendeur

L'acheteur est surpris à froid, alors qu'il pense la négociation terminée. Il ne se sent pas disposé à perdre le bénéfice de toute la négociation.

Par l'effet que les psychologues appellent celui de la « dépense gâchée », il est susceptible de concéder plus que de raison, pour ne pas gaspiller le temps et l'énergie déjà investis dans l'entretien.

Les erreurs à éviter

- Céder sous l'effet de l'angoisse de perdre l'affaire.
- Perdre son sang-froid et « agresser » le vendeur.

Les bonnes réactions possibles de l'acheteur

- Ne pas accepter la demande.
- Répondre rapidement « non » et faire comprendre que la discussion était close.
- Prendre son temps, considérer qu'il ne s'agit finalement que d'une simple manœuvre tout à fait prévisible, et que la négociation n'est pas terminée.
- Proposer de faire une pause pour reprendre ensuite méthodiquement. L'acheteur veut en fait se rassurer sur la validité de sa négociation. Si vous cédez, il risque de tout remettre en cause.

Technique « universelle » pour contrer un piège

- Nommer la technique employée pour la désamorcer : « C'est curieux, j'ai l'impression d'assister à la technique de « ... », c'est très bien fait..., mais je crois qu'il nous faut maintenant rechercher ensemble une solution acceptable pour tous, et je vous propose de

réexaminer... »

- Rire du piège aussi grossièrement tendu, plutôt que de s'en offusquer. Dans le cas où l'acheteur a besoin de pérenniser la relation, il permet à son interlocuteur de sauver la face tout en lui signifiant qu'il n'est pas besoin d'utiliser ce type de stratagème.

Autres manipulations

Le leurre

Le vendeur tente d'abord « d'épuiser » l'acheteur en exigeant pendant plusieurs heures une concession qu'il sait tout à fait impossible.

Le vendeur lève alors subitement la pression, en renonçant à sa position.

Il profite du moment de décompression de l'acheteur pour lui demander d'accepter immédiatement une autre offre – présentée comme mineure.

Cette deuxième exigence constitue en fait l'objectif principal du vendeur depuis le début de l'entretien.

La douche écossaise

C'est la version « solo » du « gentil et du méchant ».

Le mauvais partage

Le vendeur survalorise ses arguments, propose des concessions vagues et minimales en contrepartie d'avantages importants et coûteux.

Les trois niveaux

Le fournisseur change de négociateur à chaque rencontre afin de pouvoir remettre en cause ce qui l'arrange.

Bonne réaction de l'acheteur : faire référence aux comptes rendus des entretiens précédents.

Le faux ami

« Si vous améliorez sensiblement vos conditions, nous aurons tous les deux de meilleurs arguments pour convaincre mon patron... »

Réaction symétrique de l'acheteur : « Si vous acceptez..., vous me donnez les meilleurs arguments pour également convaincre le mien ».

Le charognard

Dès qu'une concession est faite par l'acheteur, le vendeur la minimise, pour montrer que la vraie négociation n'a pas encore commencé.

Réaction possible de l'acheteur : reformuler de manière quantifiée chaque concession afin de les valoriser objectivement.

La meute et le chef des loups

L'acheteur en déplacement seul chez son fournisseur est placé face à un groupe de plusieurs personnes, toutes spécialistes de leur domaine. L'acheteur va alors subir des attaques simultanées sur plusieurs points très précis.

Réactions possibles de l'acheteur :

- se contenter de noter les questions afin de les soumettre aux spécialistes ;
- arrêter la discussion et proposer de revenir avec ses propres spécialistes.

Le fait accompli

Si un point n'est pas évoqué par l'acheteur, il est considéré comme acquis aux conditions souhaitées par le vendeur.

POUR CONCLURE

« Une main de fer dans un gant de velours ».

Tout en assumant sa part de responsabilité émotionnelle ou objective dans le conflit, le négociateur implique l'autre dans la recherche de solutions au mieux des intérêts réciproques. Autrement dit, il s'agit d'affirmer le fond tout en préservant la forme.

^[1] Du nom du célèbre inspecteur de police du feuilleton télévisé, qui resurgissait avec une nouvelle question juste après avoir quitté un suspect.

BIBLIOGRAPHIE

- BERNARD F., SALVIAC E., VOLLET C.H., Performance et création de valeur de la fonction achat, Maxima, 2011.
- BLANC M.-A. et DISQUAY M.-P., Toute la fonction commerciale, Dunod, 2012.
- BOGHOS R., La fonction achats hors production, Eyrolle, 2012.
- BOURRELLI R., Mieux négociier, Eyrolles, 2007.
- BRUEL O., Management des achats, Economica, 2014.
- BRUEL O., Politique d'achat et de gestion des approvisionnements, Dunod, 2014.
- CANONNE S., PETIT P., La boîte à outils de l'acheteur, Dunod, 2013.
- CHALVIN D., L'Affirmation de soi, ESF, 1991.
- CHALVIN D., Utiliser tout son cerveau, ESF, 1995.
- CIALDINI R., Influence et manipulation, First, 2004.
- COUZON E., DISQUAY M.-P., Mieux se connaître pour vendre plus, Dunod, 2005.
- COUZON E., DORNE F., Apprivoisez les conflits pour optimiser votre vie, Vuibert, 2005.
- DULUC A., Leadership et confiance, Dunod, 2013.
- DULUC A., MULLER J.-L., PINA A. et VENDEUVRE F., La PNL avec les mots de tous les jours, ESF, 2002.
- FISCHER R., URY W., Getting to yes, Negotiating Agreement without giving in, Boston, Houghton Mifflin, 1981.
- HALL Edward T., Le Langage silencieux, Seuil, 1984.
- KORDA P., Négociier et défendre ses marges, Dunod, 2015.
- KOURIM N., PHILIPPART M., POISSONNIER H., Les achats collaboratifs, De Boeck, 2012.
- LELORD F., ANDRÉ C., L'Estime de soi, Odile Jacob, 2001.
- LECLERCQ X., Négociier les prestations intellectuelles, Dunod, 2002.

PERROTIN R., LOUBÈRE J.-M., Nouvelles stratégies d'achat, Éditions d'Organisation, 2002.

PHILIPPART M., VERSTRAETE C. et WYNEN S., Collaborative sourcing, Presses universitaires de Louvain, 2005.

RONDOT D., Négociier avec la Process Com®, Dunod, 2006.

SELVA C., La Programmation neuro-linguistique appliquée à la négociation, ESF, 1991.

VAN LAETHEM N., Toute la fonction marketing, Dunod, 2005.

VAN WEELE A., Purchasing and Supply Chain Management, Cengage Learning London, 2014.

By 4\$\$!M

GLOSSAIRE

Nous regroupons ici les termes et acronymes fréquemment utilisés par les professionnels des Achats. Leur définition correspond à celle utilisée dans le présent ouvrage, puisqu'il n'existe pas encore de « dictionnaire officiel » Achats. Qu'il soit en français ou en anglais, nous mettons en premier le terme le plus communément utilisé, voire les deux.

80-20 ou 20-80

Voir ABC.

ABC

Loi établie empiriquement par Vilfredo PARETO comme quoi 80 % des effets sont produits par environ 20 % des causes seulement ; par exemple 80 % des dépenses achats sont produites par 20 % seulement des fournisseurs.

À ne pas confondre avec l'approche comptable « Activity Based Costing ».

Achats de production (production spend)

Voir Achats directs.

Achats directs (direct spend)

Ce sont les achats directement « visibles » par les clients finaux de l'entreprise, c'est-à-dire entrant dans les coûts directs de sa production de biens ou services. Suivant le secteur d'activité de celle-ci, on les appelle aussi : « de production, marchands, assurantiels, métier... ».

Achats Durables (sustainable procurement)

Voir Achats responsables.

Achats hors production (non production spend)

Voir Achats indirects.

Achats indirects (indirect spend)

À l'inverse des Achats directs, ils entrent dans les coûts indirects de la production de biens ou services de l'entreprise. Suivant son secteur d'activité, on les appelle aussi : « hors production, de fonctionnement, généraux, non assurantiels, non marchands... »

Achats Responsables (responsible procurement)

Fonctionnement des Achats intégrant les exigences de la RSE, c'est-à-dire les trois axes du développement durable : protection de l'environnement, respect des personnes et pérennité économique des actes d'achats.

Accréditation

Voir Évaluation fournisseur.

Agrément

Voir Évaluation fournisseur.

Analyse de la valeur (value analysis)

Optimisation du rapport « qualité/prix » grâce à une démarche permettant de mettre en cohérence les deux notions suivantes pour un produit ou prestation :

- l'importance relative de chaque fonction attendue par l'utilisateur ;
- les coûts nécessaires pour réaliser chacune de ces fonctions par le concepteur, qui peut être un fournisseur.

Cette approche doit être précédée d'une Analyse fonctionnelle.

Analyse fonctionnelle (functional analysis)

Démarche permettant l'expression qualitative et quantitative des performances attendues par l'utilisateur d'un produit ou prestation. Elle peut être poursuivie par une Analyse fonctionnelle.

Approvisionnement (supply)

Partie de la fonction « Logistique » consacrée à la gestion des flux de produits ou prestations entrant dans l'entreprise.

Appel d'offres (RFP – RFQ)

À partir d'un besoin décrit précisément, cette procédure très formelle permet d'obtenir des propositions techniques et commerciales de la part des fournisseurs préalablement sélectionnés. Le Code des Marchés Publics est encore plus spécifique sur le sujet.

Voir Consultation.

AQF – Assurance Qualité Fournisseur (Supplier Quality Assurance)

Démarche permettant de s'assurer, le plus en amont possible, qu'un fournisseur est apte à livrer des produits ou prestations conformes.

Assistance à Maîtrise d'ouvrage – AMOA

Cette prestation de conseil expert est achetée par un donneur d'ordre (« Maître d'ouvrage ») qui choisit de se faire aider à réaliser un achat complexe (travaux, informatique, prestations intellectuelles...).

Benchmarking

Démarche d'analyse comparée qui consiste à s'inspirer des meilleures pratiques (achats par exemple) observées à l'extérieur afin de s'améliorer.

BFR – Besoin en Fonds de Roulement

Indicateur financier établissant les capitaux nécessaires pour financer l'activité principale de l'entreprise. Les délais de paiement des fournisseurs ainsi que la gestion des stocks ont un impact court terme et direct dessus.

BPO – Business Process Outsourcing

Externalisation d'une activité complète de l'entreprise : par exemple la paie, l'informatique, une partie des achats... sont ainsi confiées totalement à un prestataire.

Cahier des charges fonctionnel (functional specifications)

Document formel décrivant précisément les résultats et niveaux de performance attendus d'un produit ou prestation.

Code des Marchés Publics

Loi nationale régissant la manière pour un établissement public de réaliser ses achats.

Commande ouverte (open purchase order)

Par distinction d'une commande « simple (fermée ou ponctuelle) », elle doit être complétée par les quantités et dates de livraison précises.

Commodité (commodity)

Produit ou prestation correspondant à des offres standard du marché fournisseur, souvent des matières premières ou semi-produits.

Consignment

Voir Stock consignment.

Consultation fournisseur

Démarche de sollicitation de fournisseurs présélectionnés afin de retenir la ou les meilleures offres. L'Appel d'offres en fait notamment partie.

Contrat cadre (frame contract)

Contrat établi à l'avance par le service Achats auprès d'un fournisseur pour permettre aux services utilisateurs autorisés de commander les produits ou prestations souhaités mais limités au périmètre et conditions décrits.

Cost breakdown (décomposition des coûts)

Ensemble des postes de coût, notamment sa marge, permettant au fournisseur d'établir un prix de vente à l'acheteur.

Cost drivers (inducteurs de coût)

Ensemble des leviers internes ou chez le fournisseur agissant sur les composantes de son prix.

Coût d'acquisition (ordering cost)

Somme des coûts des départements de l'entreprise impliqués dans un acte formel d'achat : services Achats, Contrôle réception, Comptabilité fournisseur (factures).

Coût de passation de commande (ordering cost)

Voir Coût d'acquisition.

Coût de possession

Somme des coûts liés au stockage : financement du stock immobilisé, frais de manutention, locaux, assurance. Le coût de possession est une des composantes du TCO.

Coût complet

Voir TCO.

CSP – Centre de Services Partagés (Shared Services Center, SSC)

Mutualisation de fonctions supports de l'entreprise (Achats par exemple) au sein d'un département qui fonctionne tel un prestataire interne de l'entreprise.

Décomposition des coûts

Voir Cost breakdown.

Demande d'achat (purchase request)

Document assimilable à une commande interne destinée au service Achats. Il déclenche officiellement un acte d'achat car il indique l'imputation comptable du client interne demandeur.

Efficiencce (efficiency)

Etre efficace, c'est atteindre son objectif. Etre efficient c'est y parvenir en consommant le moins de ressources possible ; par exemple réaliser un appel d'offres en un mois plutôt qu'en trois.

ERP – Enterprise Ressource Planning (Progiciel de gestion intégré)

Système informatique intégré permettant de gérer toutes les fonctions (« modules ») de l'entreprise : achats, logistique, production, comptabilité, ressources humaines...

Évaluation fournisseur (supplier assessment)

Partie du Sourcing suivant la pré-sélection visant à vérifier très formellement et sur place (« audit ») la conformité d'un fournisseur aux exigences lui permettant d'être consulté par la suite. Pour des besoins récurrents, il pourra ainsi être intégré au Panel fournisseurs.

Externalisation (outsourcing)

Action de confier à un fournisseur pour une longue période une ou plusieurs tâches qu'auparavant l'entreprise réalisait elle-même.

Facility Management

Externalisation d'activités complètes de l'entreprise liées à son fonctionnement : services généraux, gestion autonome des locaux (facility management immobilier), maintenance du matériel, gestion de l'informatique (infogérance)...

Famille achats (purchasing category)

Regroupement de produits ou prestations de même nature en « catégories » ou « segments ».

Formule de révision de prix (Price revision formula)

Prise en compte contractuelle des variations conjoncturelles des composantes principales du prix de vente d'un fournisseur grâce à des indices officiels.

Frais généraux (overheads)

Coûts, en dehors des salaires, nécessaires au fonctionnement d'une entreprise : énergies, informatique, nettoyage, maintenance, véhicules...

Globalisation (Globalization)

Traitement à l'échelle mondiale d'une problématique achat, comme la centralisation des stratégies de tout ou partie des achats de l'entreprise par exemple.

Habilitation

Voir Évaluation fournisseur.

Homologation

Voir Évaluation fournisseur.

Incoterms

Standard international codifiant en trois lettres suivies d'un lieu le partage des frais et la répartition des risques liés à l'acheminement de marchandises du vendeur à l'acheteur.

Indice de prix (Price index)

Indication en pourcentage de l'évolution constatée du prix d'achat d'un produit ou prestation.

JOCE – Journal Officiel des Communautés Européennes

Voir JOUE.

JOUE – Journal Officiel de l'Union Européenne

Nouveau nom donné au JOCE. C'est le support de publication obligatoire à l'échelle européenne pour les Marchés Publics atteignant un certain montant.

KPI – Key Performance Indicator (Indicateur de performance)

Indicateur chiffré permettant de mesurer la performance d'une activité, d'un produit ou d'une prestation.

LCC – Leading Competitive Country – Low Cost Country (Pays à bas coût)

Pays dont les coûts de main-d'œuvre sont très faibles.

Logistique (Logistics)

Synonyme de « Supply Chain » et parfois restreint à la gestion des transports de marchandises.

Marché – Marché Public

Pour les acheteurs du secteur public, traiter « un marché » c'est réaliser un achat opérationnel. « Marché » n'est ainsi pas pris au sens marketing du terme (Offre/Demande).

Massification (Bundling)

Mise en pratique aux Achats de « l'effet de volume » : regrouper les quantités achetées pour en faire baisser le prix.

Mieux disant

Par comparaison aux offres concurrentes, choisir le fournisseur le « mieux disant » correspond à retenir celui dont la proposition est la meilleure au regard de tous les critères, c'est-à-dire sans se limiter au seul prix.

Voir Moins disant.

Moins disant

Par comparaison aux offres concurrentes, choisir le fournisseur le « moins disant » correspond à retenir celui dont le prix proposé est le plus bas.

Voir Mieux disant.

MOE – Maîtrise d'œuvre

Pour des achats non standard et complexes (travaux, informatique...), ce prestataire sert d'intermédiaire entre le donneur d'ordre (Maître d'Ouvrage) et les fournisseurs souvent nombreux et spécialisés.

MOA – Maîtrise d'Ouvrage

Terme utilisé pour désigner un donneur d'ordre dès lors qu'il sollicite indirectement ses fournisseurs par l'intermédiaire d'un Maître d'œuvre dans le cadre d'un achat complexe (travaux, informatique...).

Monopole (monopoly)

Marché où un seul fournisseur est présent.

Monopsone (monopsonie)

Marché où une seule entreprise acheteuse est présente.

Mono-source (single source)

Situation où une entreprise se trouve avec un seul fournisseur alors que plusieurs existent sur le marché.

MRO – Maintenance, Repairs & Operations (Entretien, réparations et opérations)

Consommables et activités supports à la production d'une entreprise industrielle.

Nearshore

Achats réalisés auprès de fournisseurs proches géographiquement, par opposition à Offshore.

Offshore

Achats réalisés auprès de fournisseurs très éloignés géographiquement, par opposition à Nearshore.

Oligopole (oligopoly)

Marché où très peu de fournisseurs sont présents.

Oligopsone (oligopsone)

Marché où très peu d'entreprises acheteuses sont présentes.

Outsourcing

Voir Externalisation.

Panel fournisseurs (supplier panel)

Suite à une Évaluation, ce sont les fournisseurs habilités qui peuvent et doivent être consultés systématiquement pour répondre aux besoins de leur famille achats de rattachement.

Pareto

Voir ABC.

Parties prenantes (stake holders)

Personnes ou entités impliquées dans un acte d'achat : demandeur, prescripteur, acheteur, gestionnaire, fournisseur...

Portefeuille achat (procurement portfolio)

Ensemble des produits, prestations et fournisseurs dont un service Achats a la charge.

Prescripteur (specifier)

Expert métier compétent pour décrire un besoin d'achat.

Procurement (achats)

Terme anglais couvrant l'intégralité des étapes Achats, stratégiques et opérationnelles.

Purchasing (achats)

Terme anglais ne couvrant que les étapes d'achats opérationnelles.

Purchasing card (carte de paiement)

Système de paiement électronique professionnel permettant de limiter le type et le montant d'achats autorisés à son utilisateur.

QCD – Qualité, Coût & Délai (Quality, Cost, Delivery time)

Sigle très usité pour désigner les 3 performances de base attendues des fournisseurs.

Qualification

Voir Évaluation fournisseur.

Référencement

Voir Évaluation fournisseur.

REX ou RETEX – Retour d'expérience (Return on experience)

Analyse des points forts et d'amélioration à mettre en œuvre quand une situation similaire se produira.

RFA – Remise de Fin d'Année

Remise applicable en fin d'année et négociée avec un fournisseur en fonction du volume réellement consommé.

RFI – Request For Information (présélection)

Informations demandés formellement aux fournisseurs sous forme de questionnaire afin de les présélectionner.

RFP – Request For Proposal (appel d'offres)

Appel d'offres devant respecter un formalisme très spécifique. Parfois ce terme signifie que l'acheteur n'attend qu'une simple offre de prix ou devis.

RFQ – Request For Quotation (appel d'offres)

Voir Appel d'offres.

RSE – Responsabilité Sociétale des Entreprises (Corporate Societal Responsibility)

Mise en œuvre par une organisation publique ou privée des trois axes du développement durable : protection de l'environnement, respect des personnes tout en assurant la pérennité économique.

Savings (gains)

Économies en euros réalisées sur un montant d'achats.

Segmentation

Classification des produits et prestations achetées par une entreprise en familles (« segments »).

Shortlist

Lors d'une procédure d'appel d'offres, fournisseurs retenus avant le choix final.

SLA – Service Level Agreement

Engagement formel d'un prestataire sur le niveau de service requis. Il doit s'appuyer sur des KPIs.

Sourcing

Opérations successives de recherche et sélection visant à identifier des fournisseurs susceptibles de répondre aux besoins présents ou futurs de l'entreprise.

Sous-traitant (sub-contractor)

Juridiquement, quand il y a deux niveaux d'achat successifs (« rang 1 » et « rang 2 ») pour un besoin final spécifique, c'est le fournisseur de rang 2.

Plus généralement, c'est un fournisseur à qui on confie une tâche très spécifique.

Spend analysis (analyse des dépenses achats)

C'est l'étape de diagnostic préliminaire lors de l'analyse d'un périmètre achats.

SRM – Supplier Relationship Management (management de la relation fournisseur)

C'est l'équivalent Achats du CRM (Customer Relationship management) pour gérer les interactions commerciales opérationnelles avec les fournisseurs.

Stock consignment

Le stock, en ou de consignment, présent chez le fournisseur ou son client-acheteur, est réservé à ce dernier mais reste la propriété du fournisseur tant qu'il n'est pas consommé.

Supply Chain Management – SCM (Logistique)

Gestion liée aux flux physiques (approvisionnements, stocks, expéditions...) depuis les fournisseurs jusqu'aux clients finaux.

TCO – Total Cost of Ownership (Coût complet)

En plus du prix d'achat, c'est la prise en compte de tous les coûts liés à un achat : depuis le sourcing jusqu'à la gestion de fin de vie (recyclage, dépollution) du produit ou de la prestation. Pour un bien matériel, les frais de stockage (Coût de possession) en font partie.

Workflow (processus de traitement administratif)

Appliqué aux achats, on y indique qui sont les personnes impliquées (parties prenantes) dans chacune des étapes d'un acte d'achat permettant au final de payer un fournisseur.

By 4\$\$!M

INDEX

20/80 [\[1\]](#), [\[2\]](#)

80/20 [\[1\]](#)

A

ABC [\[1\]](#), [\[2\]](#)

accord [\[1\]](#)

accords-cadres [\[1\]](#)

achat:de fonctionnement [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#)

achat:de production [\[1\]](#), [\[2\]](#)

achat:direct [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#)

achat:indirect [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#)

achat:responsables [\[1\]](#)

amélioration [\[1\]](#)

amélioration:continue [\[1\]](#), [\[2\]](#)

amélioration:permanente [\[1\]](#)

appel d'offre [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#)

approvisionnement [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#), [\[8\]](#), [\[9\]](#), [\[10\]](#), [\[11\]](#), [\[12\]](#), [\[13\]](#), [\[14\]](#), [\[15\]](#), [\[16\]](#), [\[17\]](#), [\[18\]](#)

approvisionneurs [\[1\]](#)

autonomie [\[1\]](#)

B

benchmark [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#), [\[8\]](#), [\[9\]](#)

besoin(s) [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#), [\[8\]](#), [\[9\]](#), [\[10\]](#), [\[11\]](#), [\[12\]](#), [\[13\]](#), [\[14\]](#), [\[15\]](#), [\[16\]](#), [\[17\]](#), [\[18\]](#), [\[19\]](#), [\[20\]](#), [\[21\]](#), [\[22\]](#), [\[23\]](#), [\[24\]](#), [\[25\]](#), [\[26\]](#), [\[27\]](#), [\[28\]](#), [\[29\]](#), [\[30\]](#), [\[31\]](#), [\[32\]](#), [\[33\]](#), [\[34\]](#), [\[35\]](#), [\[36\]](#), [\[37\]](#), [\[38\]](#), [\[39\]](#), [\[40\]](#), [\[41\]](#), [\[42\]](#), [\[43\]](#), [\[44\]](#), [\[45\]](#), [\[46\]](#), [\[47\]](#), [\[48\]](#)

C

cahier des charges [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#), [\[8\]](#), [\[9\]](#), [\[10\]](#), [\[11\]](#), [\[12\]](#), [\[13\]](#), [\[14\]](#), [\[15\]](#), [\[16\]](#), [\[17\]](#), [\[18\]](#), [\[19\]](#), [\[20\]](#), [\[21\]](#), [\[22\]](#), [\[23\]](#), [\[24\]](#), [\[25\]](#), [\[26\]](#), [\[27\]](#), [\[28\]](#)

centrale d'achats [\[1\]](#)

CGA [\[1\]](#)

CGA/CGV [\[1\]](#)

code des marchés publics [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#)

commande [\[1\]](#)

commerciale/achats [\[1\]](#)

conditions générales:d'achat [\[1\]](#)

conditions générales:de vente [\[1\]](#)

contrat:cadre [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#)

contrat:type [\[1\]](#), [\[2\]](#)

coordination [\[1\]](#)

coût(s) [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#), [\[8\]](#), [\[9\]](#), [\[10\]](#), [\[11\]](#), [\[12\]](#), [\[13\]](#), [\[14\]](#), [\[15\]](#), [\[16\]](#), [\[17\]](#), [\[18\]](#), [\[19\]](#), [\[20\]](#), [\[21\]](#), [\[22\]](#), [\[23\]](#), [\[24\]](#), [\[25\]](#), [\[26\]](#), [\[27\]](#), [\[28\]](#), [\[29\]](#), [\[30\]](#), [\[31\]](#), [\[32\]](#), [\[33\]](#), [\[34\]](#), [\[35\]](#), [\[36\]](#), [\[37\]](#), [\[38\]](#), [\[39\]](#), [\[40\]](#), [\[41\]](#), [\[42\]](#), [\[43\]](#), [\[44\]](#), [\[45\]](#), [\[46\]](#), [\[47\]](#), [\[48\]](#)

critère(s) [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#), [\[8\]](#), [\[9\]](#), [\[10\]](#), [\[11\]](#), [\[12\]](#), [\[13\]](#), [\[14\]](#), [\[15\]](#), [\[16\]](#)

cycle de vie [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#), [\[8\]](#), [\[9\]](#)

D

développement durable [\[1\]](#)

E

e-achats [\[1\]](#)

économie:de marché [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#)

économie:de production [\[1\]](#), [\[2\]](#)

effet de levier [\[1\]](#)

efficience [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#)

enchère:en ligne [\[1\]](#)

e-procurement [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#)

e-sourcing [\[1\]](#), [\[2\]](#)

éthique [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#), [\[8\]](#), [\[9\]](#), [\[10\]](#), [\[11\]](#)

externalisation [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#), [\[8\]](#)

F

famille [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#), [\[8\]](#), [\[9\]](#), [\[10\]](#), [\[11\]](#), [\[12\]](#), [\[13\]](#), [\[14\]](#), [\[15\]](#), [\[16\]](#), [\[17\]](#), [\[18\]](#), [\[19\]](#), [\[20\]](#), [\[21\]](#), [\[22\]](#), [\[23\]](#), [\[24\]](#), [\[25\]](#), [\[26\]](#), [\[27\]](#), [\[28\]](#)

G

gain [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#), [\[8\]](#), [\[9\]](#), [\[10\]](#), [\[11\]](#), [\[12\]](#), [\[13\]](#), [\[14\]](#), [\[15\]](#), [\[16\]](#), [\[17\]](#)

globalisation [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#)

H

hors production [\[1\]](#), [\[2\]](#)

I

incoterm [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#)

indicateur [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#), [\[8\]](#), [\[9\]](#), [\[10\]](#), [\[11\]](#)

innovation [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#)

L

logistique [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#), [\[8\]](#), [\[9\]](#), [\[10\]](#), [\[11\]](#), [\[12\]](#), [\[13\]](#), [\[14\]](#), [\[15\]](#), [\[16\]](#), [\[17\]](#), [\[18\]](#)

long list [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#)

low cost (bas coût) [\[1\]](#)

M

marché public [\[1\]](#)

marge [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#), [\[8\]](#), [\[9\]](#), [\[10\]](#), [\[11\]](#), [\[12\]](#), [\[13\]](#), [\[14\]](#), [\[15\]](#), [\[16\]](#), [\[17\]](#), [\[18\]](#), [\[19\]](#), [\[20\]](#), [\[21\]](#), [\[22\]](#), [\[23\]](#)

marketing [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#), [\[8\]](#), [\[9\]](#), [\[10\]](#), [\[11\]](#), [\[12\]](#), [\[13\]](#), [\[14\]](#), [\[15\]](#), [\[16\]](#), [\[17\]](#), [\[18\]](#), [\[19\]](#), [\[20\]](#), [\[21\]](#), [\[22\]](#), [\[23\]](#), [\[24\]](#), [\[25\]](#), [\[26\]](#)

médiation [\[1\]](#)

monopole [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#)

multisite [\[1\]](#)

N

niche [\[1\]](#)

O

obligation:de moyen [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#)

obligation:de résultat [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#)

opportunités [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#), [\[8\]](#), [\[9\]](#), [\[10\]](#), [\[11\]](#), [\[12\]](#), [\[13\]](#), [\[14\]](#), [\[15\]](#), [\[16\]](#), [\[17\]](#), [\[18\]](#), [\[19\]](#), [\[20\]](#), [\[21\]](#)

opportunités/risques [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#)

P

paiement [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#), [\[8\]](#), [\[9\]](#), [\[10\]](#), [\[11\]](#), [\[12\]](#), [\[13\]](#), [\[14\]](#), [\[15\]](#), [\[16\]](#), [\[17\]](#), [\[18\]](#), [\[19\]](#), [\[20\]](#), [\[21\]](#), [\[22\]](#)

panel [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#), [\[8\]](#), [\[9\]](#), [\[10\]](#), [\[11\]](#), [\[12\]](#), [\[13\]](#)

Pareto [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#)

pays à bas coût [\[1\]](#)

pénalités [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#)

performance [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#)

plan de progrès [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#)

portefeuille [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#), [\[8\]](#), [\[9\]](#), [\[10\]](#), [\[11\]](#), [\[12\]](#), [\[13\]](#), [\[14\]](#)

prescripteur [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#), [\[8\]](#), [\[9\]](#), [\[10\]](#), [\[11\]](#), [\[12\]](#), [\[13\]](#), [\[14\]](#)

prestation [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#), [\[8\]](#)

prestation:de service [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#)

prestation:intellectuelle [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#)

prix [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#), [\[8\]](#), [\[9\]](#), [\[10\]](#), [\[11\]](#), [\[12\]](#), [\[13\]](#), [\[14\]](#), [\[15\]](#), [\[16\]](#), [\[17\]](#), [\[18\]](#), [\[19\]](#), [\[20\]](#), [\[21\]](#), [\[22\]](#), [\[23\]](#), [\[24\]](#), [\[25\]](#), [\[26\]](#), [\[27\]](#), [\[28\]](#), [\[29\]](#), [\[30\]](#), [\[31\]](#), [\[32\]](#), [\[33\]](#), [\[34\]](#), [\[35\]](#), [\[36\]](#), [\[37\]](#)

processus [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#), [\[8\]](#), [\[9\]](#), [\[10\]](#), [\[11\]](#), [\[12\]](#), [\[13\]](#), [\[14\]](#), [\[15\]](#), [\[16\]](#), [\[17\]](#), [\[18\]](#), [\[19\]](#), [\[20\]](#), [\[21\]](#), [\[22\]](#), [\[23\]](#), [\[24\]](#), [\[25\]](#), [\[26\]](#), [\[27\]](#), [\[28\]](#), [\[29\]](#), [\[30\]](#), [\[31\]](#), [\[32\]](#), [\[33\]](#), [\[34\]](#), [\[35\]](#), [\[36\]](#), [\[37\]](#), [\[38\]](#), [\[39\]](#), [\[40\]](#)

production [\[1\]](#), [\[2\]](#)

progrès [\[1\]](#)

progrès:permanent [\[1\]](#), [\[2\]](#)

projet [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#), [\[8\]](#), [\[9\]](#), [\[10\]](#), [\[11\]](#), [\[12\]](#), [\[13\]](#), [\[14\]](#), [\[15\]](#), [\[16\]](#), [\[17\]](#), [\[18\]](#), [\[19\]](#), [\[20\]](#), [\[21\]](#), [\[22\]](#), [\[23\]](#), [\[24\]](#), [\[25\]](#), [\[26\]](#), [\[27\]](#), [\[28\]](#), [\[29\]](#), [\[30\]](#), [\[31\]](#), [\[32\]](#), [\[33\]](#), [\[34\]](#), [\[35\]](#), [\[36\]](#), [\[37\]](#)

propriété intellectuelle [\[1\]](#)

puissance d'achat [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#)

Q

qualité [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#), [\[8\]](#), [\[9\]](#), [\[10\]](#), [\[11\]](#), [\[12\]](#), [\[13\]](#), [\[14\]](#), [\[15\]](#), [\[16\]](#), [\[17\]](#), [\[18\]](#), [\[19\]](#), [\[20\]](#), [\[21\]](#), [\[22\]](#), [\[23\]](#), [\[24\]](#), [\[25\]](#), [\[26\]](#), [\[27\]](#), [\[28\]](#), [\[29\]](#), [\[30\]](#), [\[31\]](#), [\[32\]](#), [\[33\]](#), [\[34\]](#), [\[35\]](#)

R

règlement [\[1\]](#)

Request For Quotation (RFQ) [\[1\]](#)

réseau [\[1\]](#), [\[2\]](#)

responsabilité [\[1\]](#)

responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise (RSE) [\[1\]](#), [\[2\]](#)

retour d'expérience [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#)

reverse marketing [\[1\]](#)

RFI [\[1\]](#), [\[2\]](#)

RFQ [\[1\]](#)

risque(s) [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#), [\[8\]](#), [\[9\]](#), [\[10\]](#), [\[11\]](#), [\[12\]](#), [\[13\]](#), [\[14\]](#), [\[15\]](#), [\[16\]](#), [\[17\]](#), [\[18\]](#), [\[19\]](#), [\[20\]](#), [\[21\]](#), [\[22\]](#), [\[23\]](#), [\[24\]](#), [\[25\]](#), [\[26\]](#), [\[27\]](#), [\[28\]](#), [\[29\]](#), [\[30\]](#), [\[31\]](#), [\[32\]](#), [\[33\]](#), [\[34\]](#), [\[35\]](#), [\[36\]](#), [\[37\]](#), [\[38\]](#), [\[39\]](#), [\[40\]](#), [\[41\]](#), [\[42\]](#), [\[43\]](#), [\[44\]](#), [\[45\]](#), [\[46\]](#), [\[47\]](#), [\[48\]](#), [\[49\]](#), [\[50\]](#), [\[51\]](#)

S

secteur public [\[1\]](#)

short list [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#)

sourcing [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#), [\[8\]](#), [\[9\]](#), [\[10\]](#), [\[11\]](#), [\[12\]](#)

sous-traitance [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#), [\[8\]](#), [\[9\]](#), [\[10\]](#), [\[11\]](#), [\[12\]](#), [\[13\]](#), [\[14\]](#), [\[15\]](#), [\[16\]](#), [\[17\]](#), [\[18\]](#)

stratégie [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#), [\[8\]](#), [\[9\]](#), [\[10\]](#), [\[11\]](#), [\[12\]](#), [\[13\]](#), [\[14\]](#), [\[15\]](#), [\[16\]](#), [\[17\]](#), [\[18\]](#), [\[19\]](#), [\[20\]](#), [\[21\]](#), [\[22\]](#), [\[23\]](#), [\[24\]](#), [\[25\]](#), [\[26\]](#), [\[27\]](#), [\[28\]](#), [\[29\]](#), [\[30\]](#), [\[31\]](#), [\[32\]](#), [\[33\]](#), [\[34\]](#), [\[35\]](#), [\[36\]](#), [\[37\]](#), [\[38\]](#), [\[39\]](#), [\[40\]](#), [\[41\]](#), [\[42\]](#), [\[43\]](#), [\[44\]](#), [\[45\]](#), [\[46\]](#), [\[47\]](#), [\[48\]](#), [\[49\]](#), [\[50\]](#), [\[51\]](#), [\[52\]](#)

supply chain [\[1\]](#), [\[2\]](#)

SWOT [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#)

T

tableau de bord [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#)

V

valeur [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#), [\[6\]](#), [\[7\]](#), [\[8\]](#), [\[9\]](#), [\[10\]](#)