**ACHATS :**

**memento pratique**

INTRODUIRE LA FORMATION

- INDIQUER SON OBJECTIF

- INDIQUER LE CONTENU DE LA FORMATION

- PRESENTER LE PROGRAMME DU STAGE

- INDIQUER LES REGLES DE FONCTIONNEMENT DU GROUPE

- DEMANDER SI IL Y A DES QUESTIONS

**INTRODUCTION**

Définition de l'achat :

Ensemble des opérations qui va de l'apparition du besoin client jusqu'à la signature d'un contrat engageant un acheteur et un vendeur.

**La fonction achat :**

Demander au groupe ce que représente pour lui la fonction achat ---> notes au tableau de papier.

- la détermination des enjeux

- la formulation du besoin

- la connaissance qualitative et quantitative du besoin

- la connaissance des marchés

- la connaissance des fournisseurs

- l'évaluation des fournisseurs

- le choix des fournisseurs

- la réaction des contrats

- le contrôle des contrats

- le contrôle des performances

- le règlement des litiges qualité/prix

Exercice :

- Comparer la liste émanant du groupe avec le programme du stage.

- Expliquer les critères de sélection.

 Conclusion de l'introduction :

La fonction achat est en pleine mutation en raison de l'évolution de notre économie.

**I - LA FONCTION ACHAT**

1°) Gestion de projets et passation de contrats avec les acteurs des autres fonctions dans l'entreprise, par exemple la fonction commerciale doit renseigner l'acheteur sur :

- prévisions à moyen et long terme

- le retour d'informations sur la qualité

- évaluation de l'impact d'une décision commerciale sur les coûts

Les acheteurs doivent renseigner le commercial sur :

- renseignements fournisseurs concurrents qualité/coût

- fiabilité des produits

- informer le bureau d'étude sur les innovations du marché

- participer aux analyses de la valeur

2°) Gestion des relations avec les fournisseurs de l'entre-

prise

3°) Synthèse des principales missions

a) Devant l'évolution des enjeux, le rôle de l'acheteur

est de maitriser la part achetée par l'entreprise.

La fonction achat doit se comporter en centre de profit

et non en centre de coût.

Les achats sont donc devenus un levier stratégique de l'entreprise.

b) Principales missions :

- Domaine technique :

. Conception des produits en terme de fonctionnalité

. Repérage des bons fournisseurs en Europe et à l'étranger (mondialisation des sources d'appovisionnement)

. Introduction dans l'entreprise des produits innovants

  - Domaine commercial :

. Faire part ou "vendre sa propre puissance d'achat" à l'extérieur pour stimuler la concurrence envers les différents fournisseurs

. Négocier et conclure avec les fournisseurs des contrats clairs

- Domaine administratif :

. Mettre en place une gestion des commandes

. Etablir des tableaux de bord

. Vérification des objectifs

. Communiquer avec les autres services de l'entreprise

Le rôle de l'acheteur est prépondérant et apporte une valeur ajoutée à l'achat, en termes de profit dans le cas d'achats complexes.

**SYNTHÈSE SOUS FORME D'EXERCICE PRATIQUE :**

Question 1 :

Quelles sont les tâches que vous réalisez ?

Question 2 :

Quelles sont les tâches que vous pourriez réaliser au vue des missions de l'acheteur ?

SYNTHESES DES PRINCIPALES TACHES :

- Il propose et met en oeuvre les stratégies définies sur son secteur.

- Il met en oeuvre les moyens nécessaires pour la connaissance et l'animation des marchés dans lesquels il évolue.

- Il se tient informé de l'évolution générale des marchés et des besoins d'entreprise à court, moyen et long terme.

- Il identifie les solutions actuelles et les orientations futures pour satisfaire à ces besoins.

- Il participe avec les autres services de l'entreprise aux opérations d'analyses techniques et de développement.

- Il propose et négocie les objectifs à atteindre avec la direction des achats.

- Il négocie avec les fournisseurs.

 - Il passe les marchés.

- Il contrôle le déroulement des marchés en cours.

- Il règle les litiges de prix et de qualité.

- Il recherche et gère la documentation

- Il tient un tableau de bord.

4°) Les différentes approches :

- Approche traditionnelle :

. Mise en concurrence des fournisseurs au niveau des prix, et au niveau de la garantie, la qualité, la fiabilité des matériels, etc ...

- Approche Partenariat :

. Dépendance mutuelle à long terme entre acheteurs et fournisseurs

---> relation avec un nombre limité de fournisseurs

---> interaction entre les fonctions études et la fabrication des fournisseurs

---> la proximité des fournisseurs

---> le partage des responsabilités en cas de surcoûts imprévus

5°) Le facteur anticipation :

- La recherche de fournisseurs sur le plan international capables d'innover.

- Implication des fournisseurs dans le processus dès la conception.

**II - LE MARCHÉ DE L'ACHAT**

1°) Les différentes phases du comportement d'achat.

Étude du processus de décision d'achat.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**RECONNAISSANCE DU PROBLEME**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

- révélation du problème ou du besoin

- étude des motivations liées au produit

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**RECHERCHE D'INFORMATION**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

- sources d'informations auxquelles fait appel le consommateur

. les sources personnels (famille, amis ...)

. les sources commerciales

. les sources publiques

. les sources liées à l'expérience

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**ÉVALUATION DES ALTERNATIVES**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

- comparaison des attributs du produit avec d'autres attributs

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**DÉCISION D'ACHAT**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2°) Le marché fournisseur

A) Notions Marketing

Les différentes évolutions économiques :

- L'économie de production

- L'économie de distribution

- L'économie de marché

- L'économie d'environnement

a) L'économie de production

OFFRE < DEMANDE

Il suffit de savoir ou pouvoir pour produire et réussir.

Mentalités volontaristes ---> Domination.

Fonction commerciale inexistante.

On gère administrativement les commandes.

b) L'économie de distribution

OFFRE = DEMANDE

1ère difficulté pour écouler ses produits.

. Il ne suffit plus de savoir produire

. Il faut savoir VENDRE

. Il faut savoir AGIR SUR LES MARCHES

. Force de vente

. Promotion

. Publicité

c) L'économie de marché  OFFRE > DEMANDE

- Élément caractéristique : LA CONCURRENCE au niveau :

- des produits

- des outils de production

- des fonctions

- des besoins

- Internationalisation des marchés, plus, le grand marché européen

- Groupes de pression

- Intervention et régulation des pouvoirs publics

L'entreprise est devenue dépendante de son environnement, elle est obligée de communiquer

Pour réussir :

. Il faut savoir communiquer

. Faire des choix

. Connaître son marché

. S'adapter au marché

d) L'économie d'environnement

OFFRE > DEMANDE

+ l'environnement devient déstabilisé et incertain

. Il est nécessaire de communiquer et prévoir le moment où l'environnement change.

. Réussite : celui qui est capable d'intégrer l'incertitude.

Pour cela : être à l'écoute du marché.

B) La connaissance des marchés

L'environnement commercial de l'entreprise se définit

par :

- l'univers de l'offre

- l'univers de la demande

- l'univers des influences

**UNIVERS DE L'OFFRE UNIVERS DE LA DEMANDE**

UNIVERS DES INFLUENCES

Travailler à court terme : c'est travailler sur l'offre et la demande.

Travailler à long terme : c'est travailler sur les quatres influences.

C) Définition des univers

- L'univers de l'offre :

la fonction principale que le produit apporte

- L'univers de la demande : des besoins, des désirs, des attentes à satisfaire  En marketing, on parle de couples :

- Produit/Marché ou Fonctions/Besoins

- L'univers des influences : facteurs politiques

économiques

techniques

sociologiques

3°) Le marché fournisseur

A) Les différents types de marchés fournisseurs

- Marché fournisseur équilibre de type "Dispersé"

**Beaucoup de fournisseurs - Beaucoup de clients**

. Les industries de transformation ou d'assemblage,

nécessitant des investissements très réduits, font

partie de ce type de marché.

. Le remplacement d'un fournisseur par un autre ne

coûtera pas très cher, la concurrence étant forte.

. L'acheteur devra opérer une sélectivité accrue et

sévère des fournisseurs potentiels.

. Le choix d'un seul fournisseur

---> concentration de l'ensemble de ces besoins

---> exigences sur le service et la qualité en

contrepartie d'un certain volume d'affaires

- Marché fournisseur de type "concentré" (monopole ou oligopole)

**Peu de fournisseurs - Beaucoup de clients**

Exemples :

. 3M ---> stratégie de produits brevetés liberté de fixer les prix

. IBM ---> (il y a 20 ans) même stratégie que 3M

. Technologies nouvelles

L'acheteur devra :

. étudier la vulnérabilité des fournisseurs

. comparer les prix de revient des produits vendus

. connaître les concurrents dans la même activité

- Marché de fournisseur de type "atomistique" (monopsone)

**Beaucoup de fournisseurs peu de clients**

Exemples :

. entreprises de sous traitance

L'acheteur doit définir :

. le prix de revient des produits achetés

. les critères de choix de ses fournisseurs

. sa stratégie tactique :

. achat ponctuel ou commande annuelle

- marché de fournisseur de type "équilibré concentré"

**Peu de fournisseurs - Peu de clients**

Exemples :

- Industries à forte valeur ajoutée de l'achat et de pointe (avionique).

Le rôle des achats est réduit du fait de

l'importance du choix technique qui impose le fournisseur.

Dans ce cas, la fonction achat consiste à :

. maintenir l'indépendance de l'entreprise dans son choix

. préserver son savoir faire technologique

. connaître le marché fournisseur

. suivre la situation de ces concurrents à l'achat

B) Le marché de l'achat industriel

- 2,5 millions d'entreprises

- 20 millions de personnes employées

- 3.000 milliard de francs de revenus annuels

L'argent investi dans les achats industriels est supérieur à la consommation privée.

- Caractéristiques des marchés industriels

. acheteurs moins nombreux

. achats plus importants (loi de Pareto)

. relations commerciales étroites

. demande dérivée d'une demande de consommation

. demande inélastique (pas très touchée par l'évolution du prix)

. demande fluctuante

. acheteurs professionnels

. intervenants multiples

. achat direct ---> le client s'adresse au fabricant

. achat réciproque ---> les fournisseurs sont en même temps clients

. achat leasing ---> location des machines et des outils ...

 4°) Les 3 catégories d'achats :

- Le simple réachat : achat routinier

. choix du produit sur des listes

- Le réachat modifié :

. modification des demandes concernant les caractéristiques du produit

- Le nouvel achat :

. achat d'un produit ou d'un service pour la première fois

Les 5 étapes du nouvel achat :

. notoriété

. intérêt

. évaluation

. essai

. adoption

5°) Les principaux éléments à déterminer dans les types de décision d'achat.

- Le cahier des charges doit comporter les exigences en matière de :

- Prix :

. les fourchettes de prix

. le juste prix d'achat

. les ristournes ou remises commerciales

- Les délais de livraison :

. les capacités du fournisseur à livrer à temps

. à produire suffisamment pour ne pas être lui-même

en rupture de stock

- Les exigences du S.A.V.

- Les conditions financières :

. modalités et moyens de paiement

. conditions de paiement (nombre de jours différés)

- La taille de la commande :

. la taille de la commande est-elle en adéquation

avec les capacités à produire du fournisseur ?

  - Sélection des fournisseurs acceptables c'est à dire des fournisseurs qui correspondent aux critères du cahier des charges.

- Le fournisseur choisi est celui qui correspond AU PLUS GRAND nombre de critères.

6°) Les achats de système :

- Nombreux acheteurs préfèrent une solution complète à leurs problèmes plutôt que d'effectuer une série d'achats isolés.

Solution clé en main.

7°) Les centres d'achats :

Les centres d'achats regroupent en fait tous les membres d'une organisation assumant l'un des rôles suivants lors d'un achat industriel :

- L'utilisateur :

Origine du projet, établit le cahier des charges.

- Le prescripteur :

Toute personne qui exerce une influence sur la

décision d'achat.

- L'acheteur :

Responsabilité formelle du choix du fournisseur.

- Le décideur :

Pour des achats importants, le décideur final n'est pas toujours l'acheteur.

- Le relais :

Toute personne qui contrôle la circulation de l'information dans l'entreprise.

8°) La grille d'analyse d'achat

Comment l'acheteur industriel prend-il sa décision ?

Exercice de synthèse en groupe.

9°) Les facteurs variables dans l'achat

L'acheteur est guidé à la fois par des facteurs personnels et rationnels.

Exercice :

Quelles sont les différents types de variables que vous avez rencontrés ?

- Les variables environnementales :

. hors du contrôle de l'entreprise

. niveau de la demande  . niveau de la conjoncture

. le loyer de l'argent

. le développement technologique

. le contexte politico-administratif

. évolution de la concurrence

- Les variables organisationnelles :

. objectifs propres à l'entreprise

. politiques et procédures de l'entreprise

. les décisions d'achats sont également affectées

par le mode de rémunération, de pouvoir et de

communication mis en place dans l'entreprise.

- Les variables interpersonnelles :

. Dans le cadre d'un centre d'achat où plusieurs

personnes travaillent ensemble.

- Les variables individuelles :

. Chaque intervenant forge ses perceptions et

préférences relatives aux produits en fonction

de leur cadre de référence.

**III - EFFICACITE PERSONNELLE DE L'ACHETEUR**

1°) Négociation avec les fournisseurs

- AVANT

. Préparation du dossier avec les informations de base,

. Définition de votre stratégie et des différentes

tactiques.

. Choix du moment.

. Définition du MINI et MAXI réaliste.

. Connaissance des autres parties, de leur mode de fonctionnement.

. Définition du MINI et MAXI réaliste.

. Se préparer psychologiquement en se mobilisant durant une minute sur un souvenir de négociation gagnant-gagnant.

- PENDANT

. J'annonce progressivement mes intérêts et ce sur quoi je ne transige pas.

. Je précise le négociable et le non négociable.

. Je repère les convergences et je pars de cette zone commune hachurée.

  . J'utilise ma CONVICTION, la REPETITION ainsi que monPOUVOIR NORMATIF consistant à faire respecter les règles d'une bonne communication et à STRUCTURER par une méthode le travail commun.

. Je déjoue les manipulations :

. amalgame : mélanger deux questions différentes.

. amplification : exagérer un incident.

. alternative : pseudo choix bloquant.

Ex : vous êtes pour ou contre la santé des travailleurs.

. changement de niveau : passage du nom au prénom.

. Je tiens compte de la façon de raisonner de l'autre partie.

. J'évite la guerre de tranchée en recherchant "ce qui est important pour lui et qui me coûte peu".

. IL FAUT QUE J'ABOUTISSE sur des solutions réalistes en jouant GAGNANT-GAGNANT.

. Je clarifie l'accord commun en précisant les modalités concrètes de mise en oeuvre.

. Je clarifie l'accord commun en précisant les modalités concrètes de mise en oeuvre

- APRES

. J'assure ma part de réalisation.

. On fait le point implicitement ou explicitement en se retrouvant.

Je révise si nécessaire les accords antérieurs.

L'ECOUTE

Qu'est-ce qu'une bonne écoute ?

C'est comprendre la pensée de l'autre.

Vous avez le droit d'être d'accord ou non avec les idées émises, mais écouter n'a rien à avoir avec le fait d'être d'accord ou en désaccord avec ce que dit l'autre.

Comprendre ne veut pas dire accepter.

ECOUTER C'EST :

- Recevoir tout ce que dit l'autre

- Avoir une attitude physique mentale appropriée

- Poser des questions à bon escient

COMMENT ECOUTER ?

- En laissant de côté votre jugement personnel

. Personne

. Idée

. Problème

- En étant disponible

- En étant attentif

- En recueillant toutes les idées

. Sans sélection

. Sans correction

COMMENT VERIFIER QUE VOUS AVEZ COMPRIS ?

En reformulant ce qu'a dit l'autre

REFORMULER c'est réexpliquer ce que vient de dire l'autre. L'idée est la même mais les mots, la tournure de la phrase changent.

RECEVOIR TOUT CE QUE DIT L'AUTRE

Ce que j'ai fait Résultat

Je suis

- Attentif Ecoute totale

- Disponible

- Intéressé ---> je suis capable de

- Patient reformuler

- Je mets l'autre à l'aise ---> l'autre a le sentiment

- Je laisse parler l'autre d'être écouté

- Je mets de côté mes

a-priori

Ecoute va et vient

J'entends des fragments de

ce que dit l'autre ---> l'autre est frustré

J'écoute le début

Je suis mon idée Ecoute sélective

Je crois comprendre

Je suis d'accord ou pas ---> l'autre est frustré

Je prépare ma réponse

J'écoute la fin ---> l'autre est frustré

J'écoute ce qui m'intéresse ---> L'autre est frustré

ou ce qui me frappe

Je brode

Je pense à autre chose Pas d'écoute

J'ai l'esprit ailleurs

2°) Optimiser sa communication dans la relation avec ses

collaborateurs et avec ses fournisseurs grâce aux :

ATTITUDES DE PORTER

1 - REFORMULATION

2 - INVESTIGATION

3 - INTERPRETATION

4 - SOUTIEN

5 - CONSEIL - DECISION

6 - JUGEMENT - EVALUATION

AVOIR UNE ATTITUDE MENTALE APPROPRIEE : LES DIFFERENTES ATTITUDES

REFORMULATION :

- Caractéristiques :

J'exprime ce que j'ai perçu des sentiments et idées de l'autre.

Je lui renvoie une image sans ajouter sans retrancher quoique ce soit aux idées principales.

- Effets positifs :

L'autre sent que je l'écoute.

Il perçoit que je suis prêt à le comprendre.

J'incite l'autre à parler davantage, à chercher lui-même ses propres solutions.

- Effets négatifs :

Je peux montrer un refus de m'engager de dire ce que je pense.

L'autre peut se sentir en insécurité.

ENQUETE :

- Caractéristiques :

Investigation.

Interrogation.

Questions.

J'incite l'autre à parler davantage.

- Effets positifs :

L'autre perçoit mon intérêt.

J'aborde différents aspects pour mieux comprendre, pour ne pas conclure trop vite.

Je peux aider l'autre à mieux cerner son problème.

- Effets négatifs :

L'autre peut s'impatienter et vivre la discussion comme un interrogatoire.

INTERPRETATION :

- Caractéristiques :

Je traduis les propos, les opinions.

Je propose des explications.

Nécessite l'accord de l'autre sur l'interprétation.

- Effets positifs :

Je donne un autre éclairage à ce que dit l'autre.

Je l'aide à aller plus loin dans la compréhension.

- Effets négatifs :

Je peux me tromper.

L'autre peut refuser de parler si les interprétations sont hâtives et sauvages.

SOUTIEN :

- Caractéristiques :

Je cherche à alterner le problème posé, je veux calmer, consoler, remonter le moral.

- Effets positifs :

L'autre se sent rassuré et pris en charge moralement au moment où il en a besoin.

- Effets négatifs :

Les bons sentiments permettent de se débarrasser à bon compte des problèmes.

 DECISION :

- Caractéristiques :

Je dis à l'autre ce qu'il doit ou devrait faire.

Je propose des solutions.

- Effets positifs :

Je suis constructif, je donne des idées.

Cela permet une rapidité dans l'application si l'autre est d'accord.

- Effets négatifs :

Je limite l'autonomie de l'autre.

Si ma solution vient trop tôt ou est inappropriée, l'autre peut résister.

JUGEMENT :

- Caractéristiques :

J'approuve, je désapprouve, je critique, je donne mon jugement sur ce que l'autre a exprimé ou sur ce qu'il est.

- Effets positifs :

Si je donne raison à l'autre, je lui fait plaisir.

Si je lui donne tort, l'autre peut comprendre son erreur, à la condition que je critique des faits et que je ne l'attaque pas personnellement.

- Effets négatifs :

Je n'envisage pas le point de vue de l'autre.

L'autre peut être sur la défensive ou bien chercher à se justifier s'il se sent attaqué.

Il peut y avoir de la surenchère de part et d'autre.

POSER DES QUESTIONS A BON ESCIENT

Poser des questions incite l'autre à parler davantage pour permettre d'envisager les différents aspects d'une situation.

Attention toutefois à l'impatience de l'autre et à l'interrogatoire !!!

Les différents types de questions et leurs buts :

OUVERTES :

- Exemples :

Quelles peuvent être les causes de cette malfaçon ?

 - Buts :

Faire énumérer des apports, décrire des aspects, recueillir des points de vue.

ORIENTEES :

- Exemples :

N'y aurait-il pas parfois une mauvaise fermeture des vannes ?

- Buts :

Suggérer des aspects ou points de vue; des faits qui semblent oubliés.

DE SONDAGE :

- Exemples :

Sur quoi vous basez-vous ?

Quelles expériences avez-vous de ?

Pourquoi dites-vous cela (causes) ?

Dans quel but proposez-vous (conséquences) ?

- Buts :

Différencier les vues de l'esprit (qui ne sont pas forcément à rejeter) des apports solides.

DE FAITS :

- Exemples :

Qui, où, quand, comment ?

Combien de fois ?

Dans quel cas ?

- Buts :

Obtenir un renseignement précis, une estimation.

Faire analyser, préciser certains apports, amener à reconsidérer une tendance à la généralisation.

D'ALTERNATIVE (de choix) :

Interroger en termes précis (se méfier de l'alternative : avantages, inconvénients).

- Buts :

Amener à un examen en fonction de critères.

FERMEES :

Auxquelles on ne peut répondre que par oui ou par non.

- Buts :

(Questions facilement énervantes pour qui les subit) oblige parfois à reconnaître un enchaînement de faits : une situation.

EXERCICE

OBJECTIF :

S'entraîner à l'art du questionnement

CONSIGNES :

- Constituer des binômes

- Un des membres du binôme a une carte postale devant les yeux

- Son partenaire doit reproduire le plus fidèlement possible cette carte postale par un dessin, uniquement en posant des questions

- Le possesseur de la carte postale répond aux questions en fonction de leur formulation

CONCLUSION

**CONCLUSION ET ÉVALUATION DU STAGE**

BIBLIOGRAPHIE

- LES ACHATS : "Un outil de Management"

Philippe CLOUET

(Editions d'Organisation)

- L'ENTRETIEN D'ACHAT : "Tactiques de négociation"

Roger PERROTIN

(Editions d'Organisation)

- MARKETING MANAGEMENT : "6ème Edition"

Kotler DUBOIS

(Publi Union)