

A5 - Suivre et contrôler les achats et investissements

Chapitre 10 – Préparer une négociation d'achats

Problématique

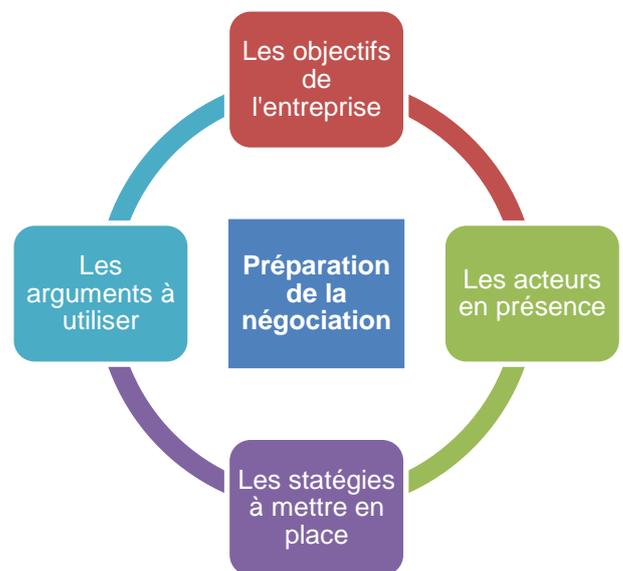
La négociation suit fréquemment l'appel d'offres. Plusieurs fournisseurs ont pu faire des propositions commerciales. La négociation va permettre d'affiner et d'améliorer les propositions, de préciser les termes du contrat ou de lever des ambiguïtés.



La négociation directe avec les fournisseurs est la phase ultime avant la signature du contrat d'achat. Elle se déroule souvent en face à face.

Au cours de cette phase l'entreprise cherche à améliorer les conditions proposées par le fournisseur potentiel, et à préciser des points commerciaux, techniques ou juridiques du contrat.

La négociation se construit à partir des éléments suivants :



Sommaire (4 h 40)		
Problématique	1	10'
Introduction		
QCM	2	10'
Réflexion 1 : Cerner les enjeux d'une procédure d'achat	3	15'
Réflexion 2 : Savoir négocier efficacement	4	15'
Missions		
1. Négocier avec les fournisseurs	5	50'
2. Analyser les achats de l'entreprise	6	1 h 00'
3. Calculer les achats prévisionnels	7	1 h 00'
3. Analyser les achats de l'entreprise	9	1 h 00'
Ressources		
1. Préparer une négociation des achats	10	
2. Suivre l'avancement des négociations d'achat	1	
3. Matrice des achats	12	
4. Le contrat d'achat	12	
Bilan de compétences	14	

Introduction

Chapitre 10 – Préparer une négociation d'achats - QCM			
Questions	Avant	Réponses	Après
Question 1 La négociation des achats à des répercussions sur	<input type="checkbox"/>	Les prix de ventes des produits	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La qualité de la production	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	L'ambiance de travail	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La rentabilité de l'entreprise	<input type="checkbox"/>
Question 2 Le taux de marge est un rapport entre	<input type="checkbox"/>	Le bénéfice et le prix de vente	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Le bénéfice et le coût d'achat	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Le bénéfice et les recettes d'exploitation	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Le bénéfice et le coût d'exploitation	<input type="checkbox"/>
Question 3 Le taux de marque est un rapport entre	<input type="checkbox"/>	Le bénéfice et le prix de vente	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Le bénéfice et le coût d'achat	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Le bénéfice et les recettes d'exploitation	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Le bénéfice et le coût d'exploitation	<input type="checkbox"/>
Question 4 Le coefficient multiplicateur permet de calculer rapidement	<input type="checkbox"/>	Le prix de revient	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Le prix d'achat	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Le coût d'achat	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Le prix de vente	<input type="checkbox"/>
Question 5 La matrice d'achat prend en compte les facteurs suivants	<input type="checkbox"/>	L'engagement financier	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La taille du marché	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La complexité du marché	<input type="checkbox"/>
Question 6 Un achat dont le poids financier est important et qui a beaucoup de fournisseurs est	<input type="checkbox"/>	Un achat lourd	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Un achat simple	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Un achat risqué	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Un achat stratégique	<input type="checkbox"/>
Question 7 Un achat de produits essentiels pour l'entreprise, qui combinent à la fois un potentiel financier élevé et de fortes contraintes est	<input type="checkbox"/>	Un achat lourd	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Un achat simple	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Un achat risqué	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Un achat stratégique	<input type="checkbox"/>
Question 8 Un achat de produits faciles à acheter et qui a peu d'impact sur les résultats est	<input type="checkbox"/>	Un achat lourd	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Un achat simple	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Un achat risqué	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Un achat stratégique	<input type="checkbox"/>
Question 9 La finalité d'une négociation d'achat est de	<input type="checkbox"/>	Rationaliser la démarche	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Améliorer les conditions du contrats	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Réduire les coûts	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Sécuriser les dépenses	<input type="checkbox"/>
Question 10 Un contrat d'achat a les mêmes contraintes qu'un contrat de vente	<input type="checkbox"/>	Oui	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Il y a des clauses spécifiques	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Il n'y a pas de clauses spécifiques	<input type="checkbox"/>
Question 11 Une clause de qualité indique	<input type="checkbox"/>	Les sanctions en cas de défaut	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	L'indexation du prix sur la qualité	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La qualité attendue	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La tolérance admise	<input type="checkbox"/>

Réflexion 1 - Cerner les enjeux d'une procédure d'achats

Durée : 15'



Source

Travail à faire

Après avoir lu le document, répondez aux questions suivantes :

1. Pourquoi mettre en place une procédure d'achats ?
2. Qu'est ce qui justifie ces 9 phases ?
3. Pourquoi séparer les tâches et les fonctions ?
4. Pourquoi instaurer une règle de validation des factures ?
5. Quelle est l'idée qui sous-tend toutes ces phases ?

Doc. Mettre en place une procédure achats

Source : <http://www.creer-gerer-entreprendre.fr/>

Pourquoi mettre en place une procédure achats ?

Mettre en place une procédure achats est indispensable afin de s'assurer que le contrôle interne est efficace : les achats doivent être justifiés et dans l'intérêt de l'entreprise, les factures doivent être correctement comptabilisées et doivent correspondre à des dépenses réelles.

La mise en place et le respect de la procédure achats visent à améliorer la qualité tout en diminuant ou maintenant les coûts et en respectant les délais requis.

Quelles informations doivent figurer dans une procédure achats ?

Dans une procédure achats doivent figurer des éléments essentiels de contrôle interne et de respects des normes ISO :

1. **La manifestation et la définition du besoin** ainsi que la recherche de fournisseurs, de prestataires ou de sous-traitants : règles en matière de sélection du fournisseur, de négociation, de contractualisation ;
2. **L'évaluation des fournisseurs** : la norme ISO 9001 prévoit que l'évaluation des fournisseurs porte sur leurs « aptitudes à fournir un produit conforme aux exigences » ;
3. **L'émission de la commande** : conditions de règlement des fournisseurs, types de commandes... ;
4. **La réception de la commande** : personnes habilitées à réceptionner, gestion des écarts entre la commande et la livraison... ;
5. **La gestion des factures** : saisie des factures, rapprochement des factures et des bons de réception, gestion des écarts entre les deux, gestion comptable des avances fournisseurs, tâches de fin de mois (justification des factures non parvenues et des factures n'ayant pas fait l'objet d'une livraison ou d'une prestation) ;
6. **La séparation des tâches et des fonctions** : la personne qui saisit la facture doit être différente de la personne qui passe les commandes ;
7. **Les règles de validation des factures** par la hiérarchie avec des délégations de signature différentes en fonction des montants et le contrôle des signatures avant l'enregistrement en comptabilité et le règlement ;
8. **Les types de règlement** et la façon de procéder pour chaque (traites, virements et chèques). A noter que la loi de modernisation de l'économie prévoit que les fournisseurs ne peuvent pas être réglés au-delà de 45 jours fin de mois ou 60 jours date d'émission de la facture ;
9. **La gestion en cas de litige** avec un fournisseur.

Réflexion 2 - Savoir négocier efficacement

Durée : 15'		Source
-------------	---	--------

Travail à faire

Après avoir lu le document, répondez aux questions suivantes :

1. Comment bien préparer une négociation ?
2. Le prix est-il le seul levier de négociation ?
3. Comment le négociateur doit-il se comporter pendant les discussions ?
4. Pourquoi, selon vous, faut-il formaliser rapidement un accord immédiat ?
5. Pourquoi l'article fait-il la distinction entre avant la négociation et en cours de négociation ?

Doc. Comment négocier efficacement avec un fournisseur ?

Source : <https://syxperiane.com/negocier-avec-un-fournisseur/> (extraits)

En amont de la négociation

1. **Adoptez le bon état d'esprit** : négocier efficacement demande **une solide préparation et une bonne mise en condition**. Elle suppose un état d'esprit de gagnant. Plus vous serez convaincu que l'issue de la négociation vous sera favorable, plus vos chances de succès sont fortes. Et l'inverse est aussi vrai !
2. **Listez vos besoins, puis transformez-les en objectifs** à atteindre durant la négociation (prix à atteindre, concessions à obtenir...). Par exemple, si votre besoin est de réduire vos coûts logistiques de 10 %, votre objectif de négociation pourrait être de réduire les frais d'expédition de 20 %.
3. **Renseignez-vous sur le fournisseur** avec lequel vous allez négocier afin d'identifier ses forces et faiblesses ! Plus votre connaissance sur lui sera grande, plus votre argumentaire sera solide. Faites aussi le point sur **son importance stratégique** : s'il est possible de commercer avec une autre entreprise ou que vous êtes un gros client du fournisseur actuel, alors vous aurez un avantage dans la négociation, si vous êtes « dépendant » de lui, vous aurez moins de marge de manœuvre.
4. **Demandez des devis à des concurrents afin d'obtenir une meilleure vision de l'offre globale** et pouvoir situer votre partenaire actuel vis-à-vis des devis concurrents. S'ils sont plus intéressants, **apportez-les le jour J** pour appuyer votre demande. Si l'astuce ne fonctionne pas à chaque fois, c'est un levier particulièrement efficace à activer régulièrement !
5. **Préparez un argumentaire construit** : une bonne préparation met toutes les chances de votre côté. Une fois que vous estimez avoir suffisamment d'éléments en votre possession pouvant faire pencher le rapport de force en votre faveur, **triez-les par catégorie pour être capable de les restituer de façon cohérente** au moment de négocier.
6. **Identifiez d'autres leviers de négociation que le prix** : si les prix d'achat sont généralement au cœur des négociations avec un fournisseur, **d'autres alternatives existent** et permettent de faire avancer positivement une négociation (une baisse des frais d'expédition, des modalités de paiement plus avantageuses (délais), des livraisons accélérées...).

Durant la négociation

7. **Adoptez une posture courtoise** : l'erreur classique dans une négociation est de **paraître trop sûr de vous ou à l'inverse, défaitiste**. Restez neutre, professionnel et courtois. Par ailleurs, gardez à l'esprit qu'une attitude positive (sans excès) peut détendre l'atmosphère et favoriser des échanges fructueux.
8. **Évitez toute demande excessive** : Si vos souhaits sont excessifs, vous risquez de renvoyer l'image d'un partenaire peu professionnel, de faire perdre du temps à tout le monde, et de repartir sans avoir obtenu quoi que ce soit. Pire, votre fournisseur peut même choisir de couper son partenariat avec vous pour s'orienter vers des entreprises qu'il estime plus sérieuses.
9. **Jouez sur les compromis** : Il est rarissime que des négociations se déroulent sans **au moins une ou deux contre-propositions des deux parties**. Bien souvent, vous ferez des concessions sur certains points ou reverrez vos objectifs initiaux à la baisse, ce qui est tout à fait normal. **Cette dynamique "gagnant-gagnant" négociations.**
10. **N'acceptez jamais la première proposition** : **Il est presque toujours avantageux de refuser la première offre** et de renchérir avec une contre-offre plus avantageuse pour votre entreprise. **Puisez dans les arguments préparés** en amont pour essayer d'orienter la discussion dans la direction que vous souhaitez. Faites attention aux fournisseurs cherchant à jouer sur l'empathie et un registre émotionnel. **Négocier est une démarche professionnelle où l'affect n'a pas sa place.**
11. **Proposez une avance / paiement comptant si possible** : si vous disposez de suffisamment de trésorerie, **vous pouvez proposer un paiement comptant** sur toute ou partie de la marchandise que vous cherchez à négocier. C'est un geste souvent apprécié par les fournisseurs qui peut apparaître comme un gage de bonne volonté.
12. **Proscrivez les ultimatum, ne le mettez pas dos au mur** avec des phrases définitives comme « je vous laisse jusqu'à lundi pour me répondre » ou « je n'irai pas au-delà de cette offre ». ne faites pas à autrui ce que vous ne voudriez pas qu'on vous fasse !
13. **En cas d'accord immédiat, formalisez votre accord** : un accord a été trouvé durant les échanges ? Surtout, **ne quittez pas la réunion sans en avoir formalisé la teneur** : **une poignée de main ou une garantie orale ne suffisent pas !** Seuls un accord écrit ou un devis signé ont une valeur officielle.
14. **Ménagez-vous le temps de la réflexion** : vous estimez avoir besoin de temps pour analyser la proposition formulée par votre fournisseur ? Alors, prenez-le et **demandez un délai de réflexion**. Ça n'est pas un aveu de faiblesse.

Mission 1 - Négocier avec les fournisseurs		
Durée : 50'	 ou 	Source

Contexte professionnelle

La société SI-Tech a rencontré plusieurs problèmes au cours de l'année écoulée avec son fournisseur d'imprimante EPSON. Les dysfonctionnements et pannes à répétition ont coûté cher à l'entreprise en maintenance et ont provoqués des tensions avec plusieurs clients qui se sont plaints et menacent de rompre leur contrat de maintenance.

Dans ce contexte, M. Larrieux vous demande de participer à la recherche d'un nouveau fournisseur d'imprimantes. Il a réalisé un appel d'offre auprès des sociétés Xerox et HP et leurs propositions commerciales se trouvent dans un tableau comparatif (**document 3**).

Travail à faire

- Présentez l'argumentation que M. Larrieux pourra développer avec chacun des fournisseurs lors de leur rencontre qui aura lieu le 10 décembre (**document 1, 2 et 3**).
- Dans le cadre d'un jeu de rôles, jouez l'entretien qui aura lieu avec HP puis avec Xerox en étant tour à tour l'acheteur et le vendeur.

Doc. 1 Les critères de sélection

- Acquisition ferme de 20 imprimantes professionnelles au minimum par an (2 à 3 par mois).
- Livraison directe chez le client avec un délai de 7 jours au maximum.
- Critère de choix : privilégier la fiabilité, les garanties, la maintenance...
- Paiement à 30 jours.
- Le fournisseur d'imprimantes doit assurer la maintenance de niveau 2 sous 72 heures.

Doc. 2 Caractéristiques des imprimantes

- Impression, copie, numérisation, télécopie.
- **Vitesse Noir et Blanc** : de 15 à 23 ppm.
- **Vitesse couleur** : de 15 à 23 ppm.
- **Capacité papier standard** : 250 à 500 feuilles.
- **Capacité papier maximale** : 500 à 1000 feuilles.



Doc. 3 Tableau comparatif des offres commerciales

Éléments de comparaison	HP		XEROX	
	Caractéristiques	Montants	Caractéristiques	Montants
Modèle	HP LJE 500 Color	715 €	WorkCentre 6505	578 €
Vitesse	20 pages/mn		32 pages/mn	
Capacité feuilles	500 + 500 feuilles		350 + 700 feuilles	
Evaluation 01-NETPRO fiabilité	8/10		7/10	
Garanties du matériel	1 an gratuitement		1 an gratuitement	
	Option 3 ans	550 €	Option 3 ans	450 €
Brut HT avec 3 ans garantie		37 950		30 840
Remises quantitatives	Remise 15 %	- 5 692	Remise de 5 %	-1 542
Net HT après remise		32 258		29 298
Frais de transport	Franco de port	0	Transport facturé	50*30
Net HT avec frais de transport		32 258		29 448
Condition de livraison,	7 jours chez client		10 jours chez client	
Condition de paiement	Traite 30 jours		Traite à 30 jours. fin de mois	
Assistance matériel	Intervention sur site dans les 48 heures		Intervention sur site dans les 24 heures	

Mission 2 - Analyser les achats de l'entreprise		<i>Micro Brasserie du Solliet</i> 
Durée : 1 h	 ou 	Source Source Excel

Contexte professionnelle

La Micro-Brasserie a été créée par M. Long. Elle conçoit et commercialise des bières locales (bières blanches, brunes, ambrée, de montagne...) qu'elle fait fabriquer par un sous-traitant. Elle participe à des événements festifs ou des salons et foires (fête de la bière, fête du patrimoine, fête de village, salon du bien-être, Village de Noël...). Depuis peu elle s'est diversifiée dans la production de sodas et boissons non-alcoolisées pour offrir une gamme complète à ses fournisseurs ?

La société connaît un succès régional et ses produits sont de plus en plus référencés par de grandes enseignes de la distribution.

Travail à Faire

M. Long vous remet le fichier des ventes de l'année (source Excel).

1. Calculez le taux de marge et le taux de marque à partir du tableau qui se trouve dans l'onglet **Ventes de l'année**. Contrôlez la réalité des coefficients multiplicateurs par produit et analysez les résultats.
2. Activez l'onglet **Matrice achats** et analysez dans une matrice des achats le portefeuille des produits de la société.

Doc. Fichier Excel des ventes de l'année

Famille	Libellé	Coef.	Coût achat Unit. HT	Quantités vendues	CA Réel
Bière	Bière blanche	2,5	0,500 €	15 684	20 703,00 €
Bière	Bière brune	2,5	0,560 €	17 810	23 200,00 €
Bière	Bière ambrée	2,5	0,580 €	9 050	12 100,00 €
Bière	Bière fruits rouges	2,5	0,590 €	12 200	13 990,00 €
Bière	Bière des montagnes	2,5	0,510 €	11 600	15 810,00 €
Bière	Bière à la chartreuse	2,5	0,430 €	8 980	10 600,00 €
Bière	Bière confite	2,5	0,530 €	15 830	21 975,00 €
Soda	Soda coca	2,5	0,430 €	6 870	6 385,00 €
Soda	Soda citron	2,5	0,560 €	4 930	8 702,00 €
Soda	Soda orange	2,5	0,580 €	3 720	6 492,00 €
Soda	Soda gingembre	2,5	0,540 €	3 400	6 300,00 €
Soda	Soda cannelle	2,5	0,600 €	3 560	6 200,00 €
Accessoires	Pailles recyclables	3	0,018 €	90 000	4 860,00 €
Accessoires	Gobelets recyclables	3	0,015 €	60 000	2 700,00 €

Mission 3 - Calculer les achats prévisionnels		<i>Micro Brasserie du Solliet</i> 
Durée : 1 h	 ou 	Source Source Excel

Contexte professionnelle

La Micro-Brasserie du Solliet est dirigée par M. Long. Elle conçoit et commercialise des bières locales (bières blanches, brunes, ambrée, de montagne...). Depuis peu elle s'est diversifiée dans la production de sodas et boissons non-alcoolisées pour offrir une gamme complète à ses fournisseurs ?

M. Long souhaite mettre au point à partir du mois de janvier, de nouvelles bières et boissons (smoothies) à partir de fruits exotiques rares qu'il a découvert au marché de Rungis à Paris (**document 2**).

Il a rapporté des fruits qu'il a remis au service production pour tester des recettes innovantes. Mais face à l'originalité de ces fruits qu'ils ne connaissent pas, les responsables du développement redoutent de ne pas être capable d'en extraire les substances les plus intéressantes.

Pour la mise au point définitive des boissons, M. Long propose de se faire aider par un spécialiste. La société va travailler en trois phases :

- **Phase 1** : la société va embaucher durant un mois un professionnel qui est meilleur ouvrier de France (MOF). Il va concevoir cette nouvelle famille de boissons que l'entreprise appellera « les exotiques ». Son travail consistera à trouver les bons mélanges et les bonnes proportions.
- **Phase 2** : à l'issue de ce mois de recherche, l'entreprise pourra passer à l'étape suivante qui consiste à créer le packaging puis à mettre au point l'outil de production en fonction des caractéristiques de chaque fruit et de chaque smoothie. Cette étape prend en général 2 mois.
- **Phase 3** : la troisième phase est celle du lancement de la production.

Au cours des premières phases, la société aura besoin d'acheter des fruits.

Travail à Faire

1. Calculez sur Excel les besoins en fruits pour les 5 premiers mois en faisant ressortir les besoins en quantités et en valeurs mensuelles (**documents 1 et 2**).
2. M. Long va rencontrer les grossistes de Rungis. Concevez l'argumentaire qu'il devra utiliser pour négocier les meilleurs tarifs.

Doc 1 Estimation des besoins en fruits

Estimation des besoins de fruits (Les prix au kilo sont indiqués dans le document)	
Étape 1 : création boissons	L'entreprise utilisera 2,5 Kg de chaque fruit par jours, pendant 20 jours de travail
Étape 2 : mise au point production	L'entreprise aura besoin de 5 Kg de chaque fruit par jours, pendant 20 jours de travail
Étape 3 : lancement production	L'entreprise aura besoin de 10 Kg de chaque fruit par jours, pendant 20 jours de travail

Doc. 2 Les nouveaux fruits exotiques

<p>Le Ramboutan PV = 8 € Kg</p>		<p>Le ramboutan, aussi appelé « litchi chevelu », est un fruit tropical d'Asie issu de l'arbre « <i>Nephelium lappaceum</i> ». Ce petit fruit de la taille d'une balle de ping-pong est cultivé en Malaisie, en Thaïlande, au Vietnam, en Indonésie, aux Philippines, en Inde ainsi qu'au Sri Lanka.</p>
<p>Durian PV = 7 € Kg</p>		<p>Le durian (que l'on prononce « douriane ») ou durion est un arbre tropical qui produit des fruits seulement qu'après sa 15e année. Voilà pourquoi vous devrez probablement payer autour de 50 \$ pour chaque fruit ! Ce dernier n'est récolté que dans le sud-est de l'Asie.</p>
<p>Concombre Africain ou Melon à cornes PV = 8 € Kg</p>		<p>Le concombre africain, également appelé melon à cornes, provient (comme vous vous en doutez sûrement !) d'Afrique. Celui-ci est désormais cultivé en Californie, Nouvelle-Zélande, au Chili et en Australie. Le fruit est souvent utilisé pour des « smoothies » ou des sundaes. Son goût est comparable à un croisement entre une banane, un concombre et un citron !</p>
<p>Akée, ou Aki PV = 9 € Kg</p>		<p>Originaire d'Afrique de l'Ouest, le fruit Akée (aussi appelé Aki) est aujourd'hui principalement produit et consommé dans les Caraïbes, notamment à Haïti et en Jamaïque. La chair est parfumée de noisette. Le fruit est souvent étuvé dans l'eau salée ou dans du lait, puis légèrement frits dans du beurre. Il est également servi avec la morue, ajouté à des ragoûts, servi avec du curry ou mangé avec du riz.</p>
<p>La main de Bouddha PV = 10 € Kg</p>		<p>La main de Bouddha est un agrume aromatique. Ce fruit pousse sur un buisson ou un petit arbre, qui possède des longues branches parsemées d'épines. Le fruit est originaire du nord-est de l'Inde ou de la Chine. Les régions comme la Californie du Sud ou les vallées intérieures sont idéales pour leur culture.</p>
<p>Le Fruit Délicieux PV = 9 € Kg</p>		<p>Natif du Mexique et de l'Amérique Centrale, le <i>Monstera deliciosa</i> est une plante à la croissance rapide et vigoureuse. Celle-ci est largement utilisée comme plante ornementale dans les régions tropicales et subtropicales. Le fruit de la plante est appelé « cérimans » ou « fruits délicieux ». En lui ôtant les écailles externes, vous verrez apparaître une chair juteuse et sucrée dont le goût rappelle celui de l'ananas, de la banane et de la poire.</p>
<p>Chayote PV = 12 € Kg</p>		<p>Originaire du Mexique, ce fruit est connu sous différents noms : « légume poire », « chocho », « mirliton » et « christophene ». Celui-ci appartient à la même famille que le concombre et la courge. La Chayote est largement cultivée dans les zones tropicales, notamment en Amérique du Sud. Les fruits se préparent de la même manière que les courgettes. On les prépare aussi en gratin ou en salade.</p>
<p>Chérimole PV = 10 € Kg</p>		<p>Natif de la vallée de Bolivie, la culture du Chérimole se fait au niveau mondial dans des zones de climat subtropical. On trouve ces fruits à Madère, en Israël, en Espagne, au Chili et au Pérou. Sa chair est juteuse et parfumée, avec une consistance crémeuse qui, au goût, se rapproche d'un croisement entre les fruits de la passion, la banane, la papaye et l'ananas.</p>
<p>Salak PV = 8 € Kg</p>		<p>On dit du fruit Salak qu'il est originaire de l'Indonésie et de la Malaisie. Cependant, personne n'en est 100% certain. Également appelé « fruit serpent », le salak pousse à Java et à Sumatra. Le fruit possède une texture croustillante et une saveur sucrée. Ce dernier est souvent utilisé en salade, en soupe ou en sirop.</p>
<p>Le fruit du dragon PV = 7 € Kg</p>		<p>Le fruit du dragon, également connu sous le nom de Pitaya, est originaire du Mexique. Ce dernier est spécialement populaire dans le sud de l'Asie ainsi qu'en Amérique Centrale. Sa chair est comestible et ressemble, par sa texture et par la présence de petits pépins noirs, à celle du kiwi. Son goût ressemble à un mélange entre le kiwi, le melon et la poire.</p>

Mission 4 - Analyser les achats de l'entreprise



Durée : 1 h



Source | Source Excel

Contexte professionnelle



La société est implantée à Annecy en Haute-Savoie. Elle achète et commercialise des encadrements et des accessoires pour tableaux et œuvres d'arts.

Elle possède cinq points de ventes sur la région Rhône-Alpes. Elle commercialise également ses articles par un réseau de revendeurs exclusifs spécialisés dans ce type de marché et réalise des ventes directes par catalogue et internet.

Depuis quelques mois, la société s'est diversifiée dans l'importation et la vente de cadres en provenance du nord de l'Inde et de statues animalières en bronze en provenance du Népal.

M. Solliet vous remet plusieurs tableaux statistiques sur les achats de l'entreprise et vous demande de les étudier (fichier source Excel).

Travail à faire

Le tableau récapitulatif des achats et des ventes par famille d'articles au cours du dernier exercice. Les coefficients multiplicateurs conseillés par la société sont de 2 pour les cadres et les bronzes et de 2,5 pour les accessoires. À partir de ces recommandations, les points de ventes peuvent moduler leurs tarifs en fonction de leurs stratégies commerciales.

1. À partir du tableau des achats et des ventes ci-dessous, calculez le taux de marge, le taux de marque et le coefficient multiplicateur de chaque famille d'articles et faites part de vos constatations.

Achats	Montants des achats	Montant des ventes
Cadres Europe	122 484,00 €	224 968,00 €
Cadres Inde	12 456,00 €	23 912,00 €
Bronzes	18 684,00 €	26 693,00 €
Luminaires	18 684,00 €	48 710,00 €
Barres accroche	8 304,00 €	18 760,00 €

La répartition des achats par famille d'articles précise pour chaque famille un indice de contrainte d'achat.

2. À partir du tableau de répartition des achats ci-dessous (onglet : Travail 2), analysez le portefeuille d'achat à l'aide d'une matrice et faites part de vos conclusions.

- Achats	% du montant des achats	Montant des achats	Indice de contraintes d'achat	Indice d'engagement financier
Cadres Europe	59%		0,5	
Cadres Inde	6%		0,7	
Bronzes	9%		0,8	
Luminaires	9%		0,3	
Barres accroche	4%		0,2	
Emballages	5%		0,1	
Fournitures diverses	8%		0,1	
Total				

Montant des achats de l'année : 207 600 €.

Ressources

1. Préparer une négociation d'achat

L'achat a une incidence directe sur la **qualité** et la sécurité **des approvisionnements** et sur le **prix de revient** du produit ou du service vendu par l'entreprise. Une bonne négociation doit conduire l'entreprise à s'interroger sur les objectifs à atteindre, les acteurs en présence, les arguments à utiliser, la stratégie à mettre en œuvre.

1.1 Définir les objectifs et exigences

Pour bien négocier, il est indispensable de définir les besoins, les objectifs, les contraintes à respecter tout en prenant en compte le taux de marge et le taux de marque attendu concernant le produit ou le service vendu.

- **Objectifs, exigences, contraintes**

Exigences	<ul style="list-style-type: none"> • Les caractéristiques du produit ou du service : les produits et matières achetées sont incorporés au produit ou services vendus. Ils conditionnent leurs qualités et la perception qu'en auront les clients. Elles concernent la qualité technique (résistance, dimensions, matières...), esthétique, les normes, certifications, labels... • La qualité du fournisseur : réputation, fiabilité, assise financière... • La sécurité des approvisionnements : les plans de production sont liés aux rythmes des approvisionnements, notamment lorsque l'entreprise travail en flux tendus. La fiabilité des partenaires est alors essentielle pour la bonne marche de l'entreprise. • Les prix d'achats : le prix du produit est intégré dans le prix de revient du produit ou du service. Plus ils sont bas et plus l'entreprise peut avoir des prix concurrentiels. • Le service après-vente : il correspond aux garanties accordées sur le produit et sur les conditions et délais de réparation. • Les modalités de règlement : correspondent à l'échéancier des paiements et aux escomptes éventuels.
------------------	--

Il faut être précis et chiffrer les attentes et les marges de discussions admises. Ces exigences sont classées par ordre d'importance puis regroupées dans le **cahier des charges** qui sert de référence à la personne ou à l'équipe chargée de préparer l'achat, de faire l'appel d'offres, de sélectionner les fournisseurs et de négocier le contrat d'achat avec le fournisseur retenu.

- **Taux de marge, taux de marque, coefficient multiplicateur**

L'entreprise doit dégager des bénéfices sur les produits qu'elle commercialise. Le prix de revient actuel ou prévisionnel doit être connu afin de négocier un accord qui ne risque pas de nuire à la rentabilité du produit (un prix d'achat trop élevé peut conduire à un prix de revient non rentable...).

Le taux de marge et le taux de marque sont deux indicateurs de la rentabilité d'un article ou d'une famille d'articles.

– **Le taux de marge**

C'est le rapport entre le bénéfice et le coût d'achat des produits	Taux de marge = $\frac{\text{Prix de vente HT} - \text{Prix d'achat HT}}{\text{Prix d'achat HT}}$
--	---

– **Le taux de marque**

C'est le rapport entre le bénéfice et le chiffre d'affaires du produit	Taux de marque = $\frac{\text{Prix de vente HT} - \text{Prix d'achat HT}}{\text{Chiffre d'affaires HT}}$
--	--

– **Coefficient multiplicateur**

Le prix de vente d'un article et généralement définit à partir de son prix de revient auquel on ajoute la marge souhaitée. Ce travail est long à mettre en œuvre, pour gagner du temps, les entreprises utilisent un coefficient multiplicateur qui est appliqué au prix d'achat pour obtenir directement le prix de vente. **Le coefficient est calculé pour garantir à l'entreprise de ne pas vendre à perte.**

Exemple : prix d'achat = 23 € HT, coefficient multiplicateur = 2,5 \Rightarrow prix de vente = 23 € x 2,5 = 57,50 € HT.

Exemple de synthèse	
Prix d'achat HT = 24 400 €	Prix de vente = 52 000 €
Taux de marge = $(52\,000 - 24\,400) / 24\,400 = 113,14\%$	
Taux de marque = $(52\,000 - 24\,400) / 52\,000 = 53,76\%$	
Coefficient = $52\,000 / 24\,400 = 2,13 \Rightarrow 24\,400 \times 2,13 = 52\,000$	

1.2 Identifier les acteurs en présence

Cette étape consiste à collecter des informations internes et externes sur les acteurs susceptibles d'intervenir ou de peser sur les négociations. Les données suivantes sont importantes :

Connaître	<ul style="list-style-type: none"> • Les points forts et les points faibles de chaque fournisseur : ces informations permettent d'anticiper leurs argumentations et d'y apporter des réponses. • Les besoins et les objectifs de chaque fournisseur : ces informations permettent d'adapter la demande et d'anticiper les options qui permettront d'obtenir un accord plus favorable. • La connaissance de la concurrence : connaître les caractéristiques et les propositions de la concurrence permet d'affûter l'argumentation afin d'améliorer une proposition. Attention cependant aux mensonges ou au « coup de bluff » qui peuvent vous décrédibiliser car le fournisseur connaît également les concurrents et le marché (offres, conditions).
------------------	---

1.3 Choisir la stratégie à mettre en œuvre

Lorsque les objectifs et les exigences sont définis, les fournisseurs potentiels peuvent être identifiés. L'acheteur doit définir la stratégie la plus adaptée afin d'obtenir le résultat souhaité. Deux approches sont possibles, la stratégie coopérative et la stratégie compétitive.

Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie compétitive : chaque acteur fait pression sur l'autre pour obtenir le plus possible en lâchant le moins possible. Chacun donne peu d'informations et cherche à faire pression. C'est une stratégie gagnant/perdant souvent efficace à court-terme mais qui génère souvent des insatisfactions chez l'une des parties. • Stratégie coopérative : chaque acteur recherche un compromis positif. L'accord est coconstruit sans se faire au détriment de l'un ou de l'autres, tout en respectant le cahier des charges. La relation repose sur une confiance réciproque qui permet de nouer un partenariat positif. Cette stratégie s'inscrit dans une relation longue dans le cadre d'une relation gagnant-gagnant.
------------------	---

Dans ce contexte l'entreprise doit définir ce qu'elle va proposer, à quel moment, quels arguments utiliser et quelles concessions faire... Il est possible de préparer des propositions alternatives et des stratégies de repli.

1.4 Réfléchir aux arguments à utiliser

Selon la stratégie définie, l'entreprise va préparer son argumentaire. Il doit reposer sur des éléments concrets, qui peuvent être prouvés et chiffrés chaque fois que cela est possible (graphique des ventes, témoignages, etc.).

Argumentation	<p>Une négociation s'apparente à une partie d'échecs : l'entreprise a des priorités que le fournisseur ne connaît pas et le fournisseur a des priorités que le client ne connaît pas.</p> <p>La stratégie du négociateur consiste à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • mettre en évidence les points forts de l'entreprise : sa notoriété, son chiffre d'affaires, son marché, ses parts de marché, son évolution, ses clients, ses labels, certifications, partenariats, etc. • mettre en évidences les points forts du contrat : le chiffre d'affaires prévisionnel, les possibilités de développement, l'innovation, etc. • identifier les forces et faiblesses du fournisseurs pour améliorer son offre, • Hiérarchiser les priorités pour lâcher progressivement sur les exigences secondaires afin d'améliorer l'offre sur les exigences principales.
----------------------	---

2. Suivre l'avancement des négociations

Il est possible de formaliser le suivi des négociations dans un tableau multicritère.

Grille de négociation					
Référence achat					
Fournisseur					
Produits					
	Base de départ		Propositions fournisseur		
	Prévision	Fourchette haute et basse	Proposition 1	Proposition 2	Proposition 3
Date					
Prix d'achat					
Remise					
Escompte					
Cond. Livraison					
Cond. Règlement					
Garantie					
SAV					

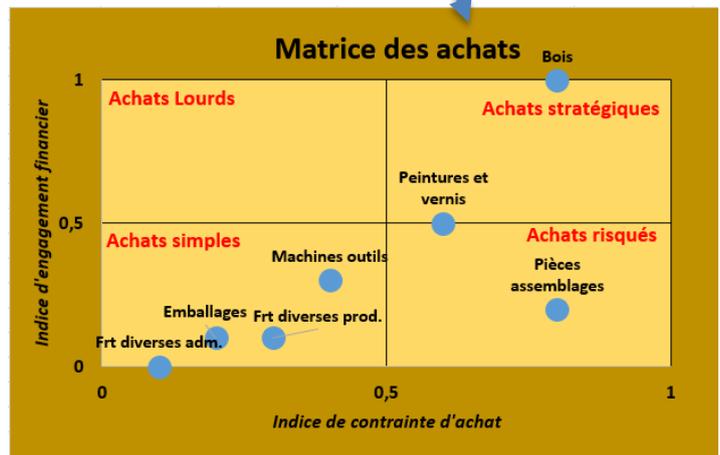
3. La matrice des achats

La matrice des achats permet d'analyser le portefeuille des achats d'une entreprise et de diagnostiquer les forces, les faiblesses et les risques du service achats. Chaque famille d'achat est classée selon deux critères :

- **l'indice d'engagement financier** : il représente le poids relatif de chaque famille d'achat par rapport à l'achat le plus important. Il est calculé à partir des données internes ;
- **l'indice de complexité du marché** : chaque famille d'achats peut présenter plus ou moins de contraintes dues au marché (oligopole/monopole), aux technologies, aux barrières douanières, à la mode, à la logistique, etc. Cet indice est déterminé par le chef d'entreprise compte tenu des contraintes identifiées qui pèsent sur chaque famille de produits.

Familles	Dépenses annuelles		Indices de contraintes d'achats	Indices d'engagement financier
	En valeur	En %		
Bois	142 600	44,81%	0,8	1
Peintures et vernis	70 300	22,09%	0,6	0,5
Pièces assemblages	28 400	8,92%	0,8	0,2
Machines-outils	45 900	14,42%	0,4	0,3
Fournitures diverses production	18 900	5,94%	0,3	0,1
Emballages	7 850	2,47%	0,2	0,1
Fournitures diverses administratives	4 300	1,35%	0,1	0
Total achat année	318 250	100,00%		

Le graphique est tracé à partir des deux indices (engagement financier et contrainte d'achat) sous la forme d'un graphique bulles ou nuage de points sous Excel.



Analyse du graphique

	Caractéristiques	Stratégie
Achats lourds	Ils représentent un poids financier important, mais il y a beaucoup de fournisseurs et il est facile d'en changer.	Stratégie d'opportunisme => mise en concurrence régulière des fournisseurs, actions sur les volumes pour faire baisser les prix.
Achats simples	Produits faciles à acheter et qui ont peu d'impact sur les résultats.	Stratégie minimaliste => rechercher des produits standardisés et passer peu de temps dans la recherche des fournisseurs (mise en concurrence périodique).
Achats stratégiques	Produits essentiels pour l'entreprise, ils combinent à la fois un potentiel financier élevé et de fortes contraintes.	Stratégie de partenariat avec le fournisseur pour minimiser les risques.
Achats risqués	Produits à risque sur un ou plusieurs critères d'achat (prix, qualité, délais d'approvisionnement...).	Stratégie de coopération ou de partenariat avec le fournisseur (relations à long terme, planification des achats...).

4. Le contrat d'achat

Le contrat d'achat est un acte commercial qui conclut la phase de négociation et de choix du fournisseur. Il peut être oral mais cette solution est déconseillée pour des raisons de preuve. Il est généralement formalisé par un écrit qui peut être :

- le **devis signé** avec la mention « bon pour accord », la date du jour et la signature du responsable légal.
- un **bon de commande** qui est daté et signé par le client puis envoyé au fournisseur.

Le contrat récapitule les droits et les obligations réciproques de l'acheteur et du vendeur et les clauses particulières qui résultent de la négociation (clause de qualité par exemple). Ces contraintes sont communes avec les contrats de vente.

Les conditions de vente sont le plus souvent écrites sur le bon de commande et le devis afin de lever toutes ambiguïté. Il est impératif de lire ces conditions pour éviter les litiges ultérieurs.

Pour être valable le contrat doit satisfaire un certain nombre de conditions et entraîne des droits et des obligations réciproques entre les parties qui peuvent avoir des conséquences s'ils ne sont pas remplis. Ces caractéristiques sont présentées dans le tableau suivant.

Informations obligatoires	<ul style="list-style-type: none"> • le détail du produit ou services ; • le ou les prix à payer ; • la date de signature du contrat ; • le calendrier éventuel des livraisons ; • le calendrier éventuel des règlements.
Obligations du vendeur	<ul style="list-style-type: none"> • Délivrer le bien : le bien doit être mis à la disposition de l'acheteur ; • Garantir contre l'éviction : l'acheteur doit pouvoir utiliser son bien sans être perturbé par le vendeur ou un tiers ; • Garantir la conformité : le produit doit correspondre à la description ; • Garantir contre les vices cachés non décelés lors de la vente.
Obligations de l'acheteur	<ul style="list-style-type: none"> • Payer le bien au prix fixé et selon les modalités prévues dans le contrat ; • Enlever la chose : l'acheteur doit venir chercher le bien acheté.
Clauses particulières	<ul style="list-style-type: none"> • de réserve de propriété : constitue une sécurité pour le vendeur en repoussant le transfert à la livraison ou au paiement total ; • de qualité ; elle précise les normes de qualités attendues ; • de transfert de garantie : le vendeur assume les risques jusqu'à la livraison du bien ; • de garantie conventionnelle : améliore la garantie légale ; • attributive de juridiction : précise le tribunal compétent en cas de litige ; • pénale : précise les sanctions applicables à la non-exécution des obligations par l'une des parties ; • résolutoire : Prévoit l'annulation du contrat en cas de manquement à une obligation contractuelle de l'une des parties.

Chapitre 10 – Préparer une négociation d'achats			
Bilan de compétences			
Compétences	Non acquis	Partiellement acquis	Acquis
J'identifie les enjeux des achats pour l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais étudier les exigences liées aux achats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais construire un argumentaire à partir des exigences d'achat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais mener une négociation autour des achats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais calculer un taux de marge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais calculer un taux de marque	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais calculer un coefficient multiplicateur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais utiliser un coefficient multiplicateur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais construire une matrice d'achat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais analyser une matrice d'achat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais ce qu'est un achat lourd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais ce qu'est un achat simple	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais ce qu'est un achat risqué	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais ce qu'est un achat stratégique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>