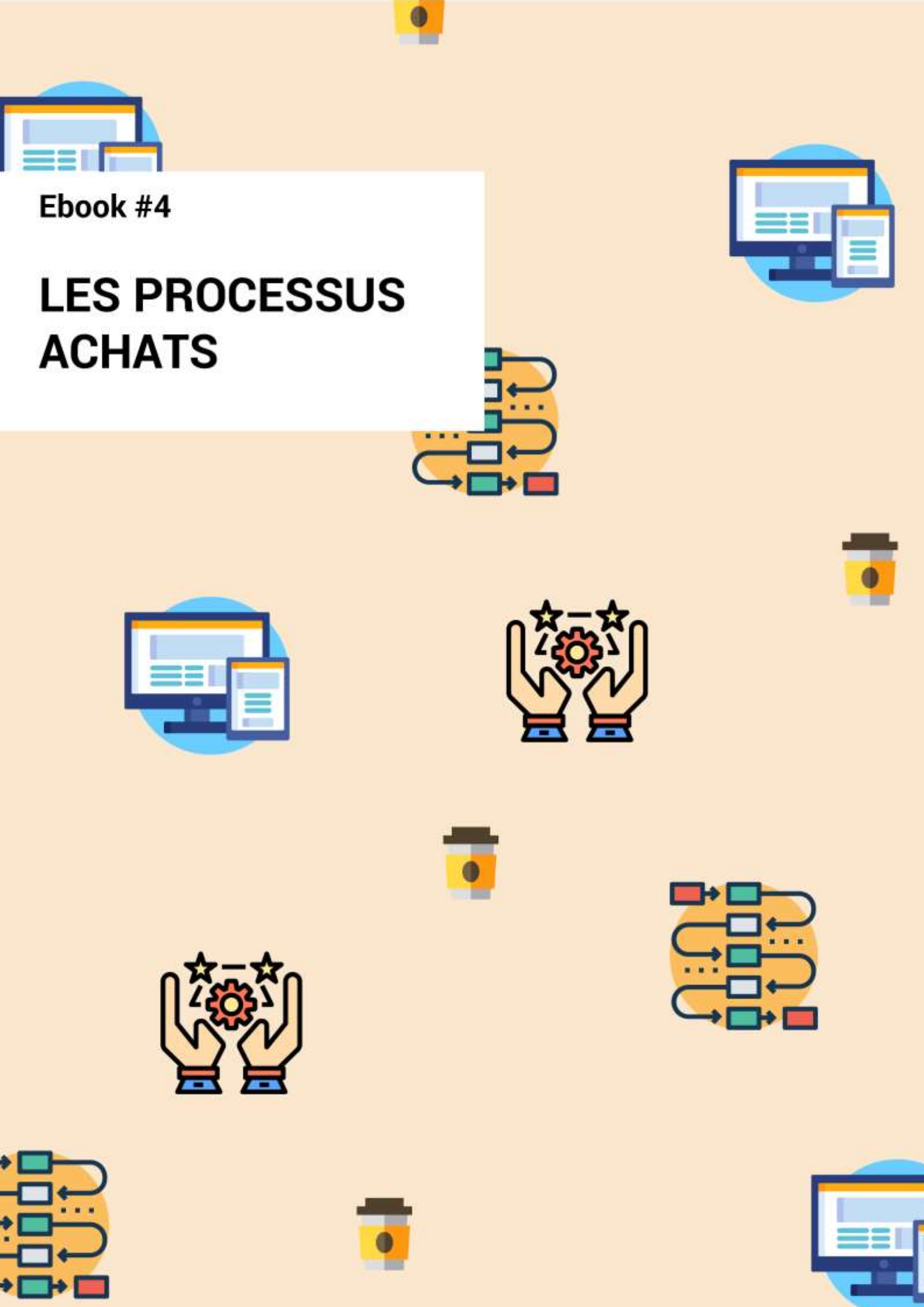


Ebook #4

# LES PROCESSUS ACHATS



# Introduction

La fonction achats n'est plus seulement un levier de rentabilité pour une entreprise, en effet elle doit aujourd'hui être considérée comme un levier de création de valeur.

Quand il n'y a pas si longtemps la performance de l'acheteur n'était mesurée par sa direction que sur base des gains qu'il générerait, aujourd'hui il est évalué par l'ensemble des parties prenantes au sein (voire même en dehors) de l'organisation sur sa capacité à :

- Répondre aux attentes de ses prescripteurs
- Maîtriser les risques (sécurisation des approvisionnements, tension marché, risques commerciaux, ...)
- Optimiser le coût global
- Amener de l'innovation
- ...

Cette récente transformation de la fonction achats a naturellement fait évoluer le rôle de la fonction et augmenter l'intérêt d'un **processus achats plus robuste**. La valeur ajoutée de l'acheteur se construit à chacune des étapes de ce processus et plus l'acheteur sera intégré en amont d'un processus global, plus il permettra à l'organisation achats d'être performante.

**Ce livre blanc a été rédigé par F.C.A.**, un cabinet de conseil et de formation en Achats et Supply Chain qui accompagne depuis 2013 des PME industrielles et de grands groupes internationaux autour de leurs enjeux achats, approvisionnement, gestion des stocks, logistique, ... Notre offre s'articule autour de 3 métiers :

- **Formation** en supply chain
- **Conseil stratégique** : audit de votre performance ou diagnostic de votre organisation
- **Achats opérationnels** : conduite de plan d'action, prestations, missions de sourcing ou recrutement

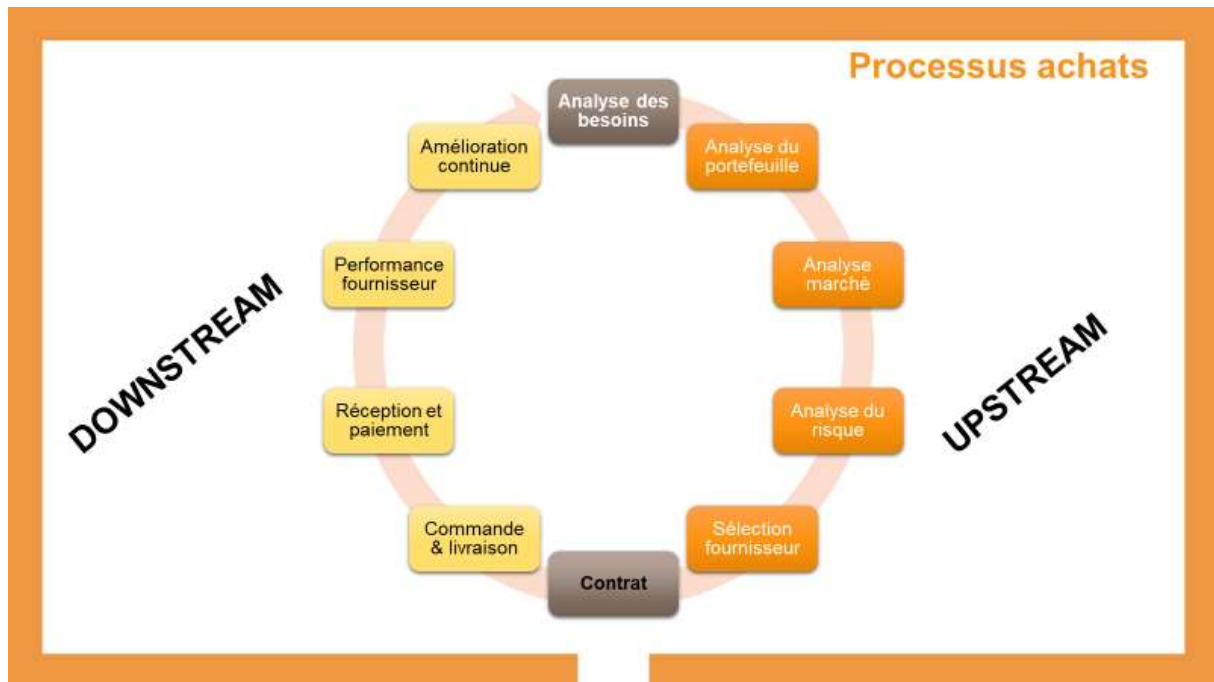
## Table des matières

Introduction.....	2
Quelles sont les étapes du processus achats ? .....	4
<b>Etape 1 : La définition du besoin .....</b>	<b>5</b>
1. Demande d'achat .....	5
2. La description générale du besoin, préambule au cahier des charges .....	5
2.1. Exprimer le besoin sans cahier des charges.....	6
2.2. Le cahier des charges, pour spécifier son besoin .....	7
2.3. Le cahier des charges fonctionnel.....	8
3. En synthèse.....	9
<b>Etape 2 : La recherche de sources / sourcing .....</b>	<b>10</b>
1. Analyser le marché.....	11
2. Rechercher .....	15
3. Collecter l'information .....	16
4. Auditer .....	18
<b>Etape 3 : L'appel d'offres .....</b>	<b>19</b>
1. La préparation d'une RFQ.....	19
2. L'appel d'offres .....	21
3. Le suivi fournisseurs .....	21
<b>Etape 4 : L'analyse des offres .....</b>	<b>22</b>
1. Le coût total d'acquisition .....	22
2. La comparaison des offres.....	22
3. L'ajustement des offres .....	24
<b>Etape 5 : La négociation.....</b>	<b>25</b>
1. Préparer sa négociation .....	25
2. Conduire sa négociation.....	25
3. Contractualiser .....	25
<b>Etape 6 : Suivi de performance .....</b>	<b>26</b>
1. Indicateurs de performance (KPI) .....	26
2. Rendez-vous fournisseurs .....	26
3. Auditer ses fournisseurs .....	26
Conclusion .....	27

# Quelles sont les étapes du processus achats ?

Qui dit processus, dit enchaînement chronologique de phases ou étapes, dépendantes ou en interactions les unes aux autres.

Toute entreprise, qu'elle soit TPE ou ETI, manufacturière ou de distribution, va suivre ces étapes du processus achats. Ce qui va différer d'une société à une autre, sont les intervenants à chacune de ces étapes, et surtout à quel niveau va apparaître l'acheteur.



Ainsi, nous pouvons décomposer le processus achats en 6 grosses étapes clés où chacune des phases devra être abordée avec rigueur et méthodologie :

Etape 1 : La définition du besoin

Etape 2 : La recherche de sources

Etape 3 : L'appel d'offres / consultation

Etape 4 : L'analyse des offres

Etape 5 : La négociation / La contractualisation

Etape 6 : Le suivi de la performance

S'il n'est demandé à l'acheteur que de négocier le « bout de gras » sur un devis d'un fournisseur déjà sélectionné par le bureau d'études sur un produit défini et donc figé, la valeur ajoutée de l'acheteur est maigre. A contrario, un acheteur qui va travailler en binôme avec le BE, la R&D, le marketing dès la conception d'un cahier des charges, en l'enrichissant de sa connaissance du marché, de son panel,...fera bénéficier à l'entreprise un réel avantage concurrentiel.

# Etape 1 : La définition du besoin

C'est l'étape fondamentale du processus achats : l'analyse du besoin en vue de la rédaction du cahier des charges, les préambules du métier de l'acheteur.

## 1. Demande d'achat

Le processus achats commence lorsque quelqu'un identifie un besoin dans l'organisation qui peut être résolu en achetant un bien ou un service. N'importe qui, dans l'organisation, peut être à la base d'une demande d'achats. Cela peut aller d'une demande du bureau d'étude pour élaborer un prototype, d'un technicien SAV qui aurait besoin un outil spécifique ou encore d'un PDG souhaitant agrandir les locaux. Le service commercial, au contact régulier des demandes clients, peut aussi identifier un nouveau besoin que l'entreprise pourrait combler en proposant sur le marché un nouveau produit.

Dans chaque cas, le besoin doit être clairement rapporté au service achats afin que l'acheteur puisse traiter la demande. Il existe d'ailleurs des solutions digitalisées qui permettent de suivre, en ligne, le processus des demandes d'achats. L'initiateur inscrit son besoin (nouvel outil, prototype d'une pièce etc) et la demande est automatiquement adressée à l'acheteur concerné qui peut sourcer, consulter les fournisseurs, envoyer les commandes, ...

Conseil : Un besoin peut apparaître à la machine à café de manière informelle, mais charge à vous de faire formaliser cette demande. Formaliser correctement son besoin à l'apparition de la demande vous fera gagner un temps précieux et permettra de simplifier l'acte d'achat au global.

## 2. La description générale du besoin, préambule au cahier des charges

Après qu'un besoin soit apparu, on rentre dans un processus de définition du besoin. Cette phase est l'une des étapes clés du processus achats et va déboucher sur la rédaction du cahier des charges.

- Une bonne définition du besoin va permettre de pouvoir rechercher et consulter efficacement des fournisseurs.
- Au contraire, une mauvaise définition du besoin peut par exemple restreindre ou fausser la recherche de fournisseurs (ce n'est qu'une fois le processus terminé et beaucoup de temps dépensé qu'on se rend compte que le fournisseur ne répond pas exactement au besoin de l'entreprise).
- Autre exemple, ne vous est-il pas arrivé de recevoir d'un service technique une demande d'achat indiquant simplement une référence et le fournisseur chez qui l'approvisionner ? Lorsque le service achats reçoit un besoin décrit de la sorte, il ne peut consulter qu'un seul fournisseur ; cela limite donc grandement sa faculté de négociation.

La description générale du besoin consiste à décrire le besoin le plus globalement possible. Par exemple, il peut s'agir du besoin d'un nouvel outil afin d'effectuer un vissage spécial. Cette description peut inclure les attentes principales que le produit/service doit satisfaire, une idée du volume annuel et une description du contexte (le problème, les services concernés par cette demande, le budget alloué...). C'est la phase préliminaire afin de rédiger le cahier des charges.

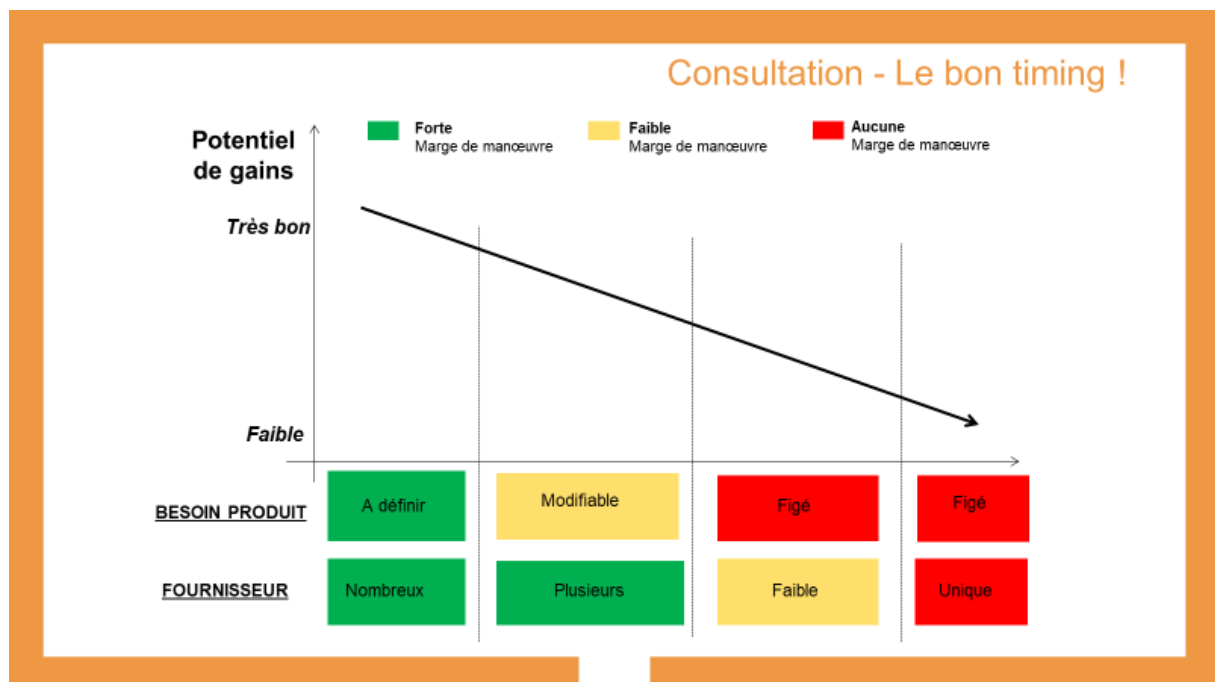
## 2.1. Exprimer le besoin sans cahier des charges

Avant de rédiger un cahier des charges, le besoin se doit d'être le plus clair possible et si possible figé (en dehors des cas de développement nouveaux produits, assurez-vous avec votre service technique que le besoin ne va pas évoluer, sinon précisez à votre fournisseur qu'il ne s'agit que d'une première version). Le cahier des charges représente l'ensemble des documents nécessaires pour que le fournisseur puisse effectuer une offre technico économique dans les meilleures conditions. Le type de cahier des charges dépend du produit ou service que l'on souhaite obtenir. Par exemple, le cahier des charges d'un câble peut inclure des normes alors qu'un cahier des charges d'un élément mécanique sera plutôt constitué d'un plan mécanique. L'important, c'est que le besoin soit clairement exprimé. On distingue trois niveaux de clarifications.

### Niveau 0 : une référence + un fournisseur

Certaines personnes pensent bien faire en envoyant à l'acheteur un devis déjà obtenu auprès d'un fournisseur avec une référence choisie, « je t'ai fait gagner du temps j'ai déjà demandé le prix ». Cela ne va pas du tout aider le travail de l'acheteur ; au contraire en ne pouvant activer son réseau de fournisseurs ou travailler en amont sur le besoin, ... il ne peut exprimer sa valeur ajoutée. De plus s'il est restreint à un seul devis il ne pourra même pas faire de négociation. Sans parler des problèmes des fournisseurs non validés, pas référencés au panel, ...

Cependant, il n'est pas nécessaire de constituer un long cahier des charges pour clarifier un besoin. Par exemple, si l'ingénieur a besoin d'une vis précise, il peut simplement donner la référence qu'il souhaite et préciser qu'un équivalent lui convient.



## Niveau 1 : spécification du besoin (data sheet, plan) sans cahier des charges

A ce niveau, la description du besoin est plus poussée. La spécification du besoin va représenter l'ensemble des éléments pour réaliser une pièce. Cela peut par exemple être un plan mécanique pour une pièce avec l'ensemble des traitements et contraintes. L'acheteur peut alors consulter les fournisseurs capables de réaliser ces éléments. On remarque que plus le besoin est spécifié d'une manière globale, plus l'acheteur aura la possibilité de réaliser un processus achats efficient. C'est pourquoi l'acheteur doit se trouver le plus en amont possible dans l'ensemble du process. Nous reviendrons sur ce sujet.

## Niveau 2 : un cahier des charges en bonne et due forme

C'est la version la plus élaborée de l'expression du besoin, c'est pourquoi nous lui consacrons une partie entière dans le paragraphe suivant.

### 2.2. Le cahier des charges, pour spécifier son besoin

La rédaction d'un cahier des charges (=CdC) peut être appréhendé avec l'Hexamètre de Quintilien : le fameux QQQQCCP. Cet outil sert à décrire un besoin sous tous ses angles, donc il est parfaitement adapté pour rédiger un cahier des charges.

**Qui ?** ou plutôt Pour Qui ? avant de commencer votre CdC, réfléchissez à qui vous vous adressez. Vous adapterez votre langage et notamment le niveau technique du CdC en fonction.

**Quoi ?** Le quoi représente une des parties les plus importante du CdC. C'est la clarification du besoin. Indiquez ici ce que vous attendez précisément. Comme nous allons le voir, on peut soit décrire le plus précisément possible ce qu'on attend du produit/service (cahier des charges technique), soit décrire la fonction que l'on attend (cahier des charges fonctionnel).

**Où ?** Le où peut représenter le périmètre du besoin. Il peut aussi représenter un lieu géographique, un environnement, un contexte.

**Quand ?** Le quand peut représenter la date, le planning, les jalons, la durée, la fréquence, ... On voit que c'est à nous d'adapter cet outil au besoin en question.

**Comment ?** Le comment représente les moyens mis en jeu, le matériel, l'équipement, la procédure, le référentiel, ...

**Combien ?** Cela peut représenter le budget qu'on s'est fixé, ou alors la prévision de consommation annuelle d'une pièce

**Pourquoi ?** On parlera ici de l'intérêt, de la politique, la stratégie, l'objectif, la motivation, ...

Le QQQQCCP est un outil puissant. Lorsque vous vous poserez l'ensemble de ces questions, cela va vous permettre d'avoir les sections principales. Comme vu dans le « Quoi », il y a plusieurs façons de clarifier ce qu'on attend : le cahier des charges descriptif et le cahier des charges fonctionnel.

### Le cahier des charges descriptif ou cahier des charges technique

Il décrit une demande en termes de solutions et de moyens de réalisation. Globalement, un cahier des charges technique spécifie le besoin général et le besoin individuel.

**Spécifications générales :** description du produit par fonctions et critères qualité. Dans cette section, on peut retrouver l'objectif du CdC, la confidentialité de celui-ci, le respect des contraintes légales, les critères qualité à remplir, les caractéristiques fonctionnelles, les conditions d'expédition et d'identification, le délai et planning de livraison, le contrôle qualité et garantie.

**Spécifications individuelles :** points spécifiques à certaines références. On peut retrouver ici une liste décrivant le plus précisément possible la référence en question. Cela peut être un plan décrivant une pièce mécanique, une liste de normes à respecter etc

## 2.3. Le cahier des charges fonctionnel

Le cahier des charges fonctionnel décrit une demande en termes de besoins et de services attendus. Le Cahier des Charges fonctionnel (CdCF) d'un projet est un document par lequel la maîtrise d'ouvrage exprime son besoin pour le projet.

Ce besoin doit être formulé en termes de fonctions que le futur utilisateur aura à accomplir, ou que le système devra accomplir pour lui.

Prenons l'exemple d'un stylo, je peux décrire mon besoin : taille, matière, couleur, ... mais le besoin fonctionnel est de laisser une trace sur un papier, de pouvoir être tenu entre les doigts, ...

Le CdCF permet de :

- Provoquer chez le concepteur/prestataire la conception et la réalisation du produit le plus efficient (sans être contraint par un design existant)
- Faciliter le dépouillement des propositions des prestataires sur l'originalité / l'innovation des solutions proposées
- Favoriser le dialogue entre les partenaires

Basiquement, plus un cahier des charges laisse la possibilité aux fournisseurs d'offrir plusieurs solutions, plus les solutions seront ouvertes. Un « bon » cahier des charges devrait donc ouvrir le champ des possibles et laisser une certaine liberté de réponses pour les fournisseurs. C'est de cette manière que l'acheteur peut proposer des solutions innovantes à moindre coût pour remplacer les solutions habituelles.

Etudions la différence entre deux cahiers des charges dans le but de concevoir une maison.

### Premier cahier des charges : le cahier des charges descriptif

*« Concevoir une maison de 100 m<sup>2</sup> avec un étage, un séjour de 35m<sup>2</sup> qui soit orienté au sud avec baies vitrées double vitrage. En outre, prévoir 3 chambres de 10 m<sup>2</sup> chacun et un garage de 15m<sup>2</sup>, ... »*

A priori, ce cahier des charges semble bien rédigé, bien qu'il puisse manquer plusieurs informations. L'architecte peut créer un plan exactement conforme à ce cahier des charges. En revanche, sa liberté d'expression de propositions est grandement limitée. On obtiendra ce que l'on a demandé, pas plus, pas moins. Or on peut supposer que l'architecte (au même titre que nos fournisseurs) est expert dans son domaine. Il a peut-être des propositions pertinentes à faire.

### Deuxième cahier des charges : le cahier des charges fonctionnel

*« Concevoir une habitation dimensionnée pour une famille de 4 personnes, sur un terrain de 200 m<sup>2</sup>. Elle devra avoir un coût < 200.000 €, une consommation énergétique < 150 kWh /m<sup>2</sup>/an, et utilisera des matériaux conformes à la norme HQE. Le style sera conforme à l'architecture traditionnelle des maisons locales, ... »*

Qu'est-ce qui change ici ? C'est la liberté que peut prendre l'architecte dans l'élaboration d'un ou plusieurs plans. Ici, il va concevoir plusieurs idées de maisons et au final, le client se verra proposer plusieurs choses qu'il n'aurait pas forcément imaginé. Cela n'empêchera pas l'acheteur, à réception de ces propositions, d'y apporter des modifications (par exemple le nombre de chambres ou la taille du séjour).

Le cahier des charges fonctionnel pousse donc le fournisseur à innover dans l'approche de ses propositions.



## Analyse de la valeur

Pour aller plus loin, nous pourrions dépasser la notion de fonction et repenser à la valeur que le produit ou service doit rendre. C'est cette technique qui est utilisée pour concevoir des innovations.

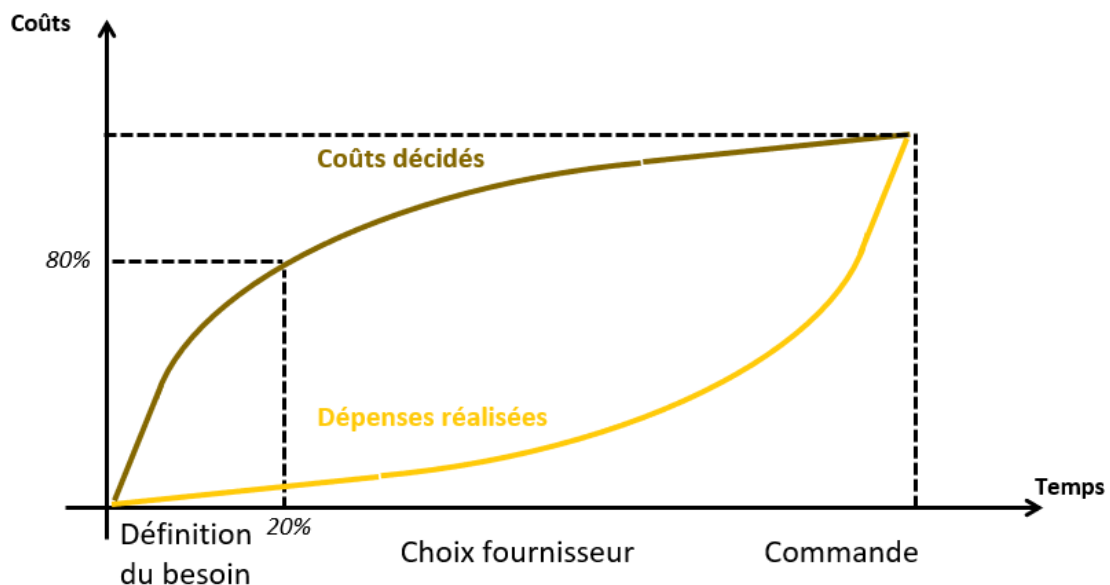
Un exemple trivial : alors que le cahier des charges fonctionnel d'un stylo préciserait qu'il doit être tenu à la main, laisser une trace d'encre sur une feuille, ... L'analyse de la valeur d'un stylo est de communiquer par écrit ! Voir le besoin sous cet angle permet d'envisager d'autres modes de communication : la machine à écrire, l'ordinateur, le sms, ...

## 3. En synthèse

A votre avis, quel type de cahier des charges est le préféré des acheteurs ? Comme dit précédemment, certaines personnes pensent aider le service achats en donnant comme cahier des charges une référence avec un fournisseur et parfois même un devis. On se rend compte très vite de la limite d'action de l'acheteur. Il ne va pouvoir consulter qu'un seul fournisseur et obtiendra qu'une seule solution. De plus lorsque le fournisseur a déjà réalisé un devis auprès d'un service technique (bureau d'étude, SAV, maintenance, ...) la marge de négociation de l'acheteur est très limitée.

Imaginons maintenant que les achats participent à la définition du besoin. Le cahier des charges va naturellement se diriger vers un cahier des charges fonctionnel laissant le champ des possibles aux fournisseurs consultés et laissant notamment la place aux innovations. L'acheteur pourra même demander conseil aux différents fournisseurs pour construire une définition du besoin cohérente aux vues des différentes solutions que peut proposer le marché. Comme vous pouvez l'imaginer, le TCO sera nettement plus intéressant.

Le schéma ci-dessous donne une représentation de cela :



C'est en début de projet (lorsque l'on a consommé que 20% du temps des équipes) que la majorité des coûts sont figés (notamment en fonction de comment est rédigé le cahier des charges). En revanche à cette étape peu de dépenses ont réellement été réalisées : pas d'outillage, d'acompte fournisseur, ... uniquement le salaire des équipes qui ont travaillées sur le projet.

Une fois que le choix fournisseur est réalisé en revanche, la marge de manœuvre de l'acheteur pour influencer sur les coûts est limité.

Conclusion : plus les achats seront intégrés en amont, c'est-à-dire au stade de la définition du besoin, moins les dépenses seront conséquentes, et plus les gains réalisés seront importants.

# Etape 2 : La recherche de sources / sourcing

Le sourcing est une démarche universelle en entreprise, elle est utilisée par plusieurs fonctions et départements sur des sujets ou des besoins différents, mais se veut répondre communément à 3 principaux points :

- Amener de l'innovation
- Optimiser les coûts
- Anticiper, maîtriser et réduire les risques.

Vous le comprendrez, cette démarche de sourcing est donc une étape primordiale du processus achats car elle va permettre de répondre aux enjeux et missions de la fonction, notamment apporter un avantage concurrentiel à l'entreprise.

Le sourcing peut être traduit et défini par, la recherche, l'identification et l'évaluation de nouvelles sources. Bien que nous utilisions ce terme anglo-saxon, il est important de noter que le sourcing n'est pas forcément international. En effet, nous pouvons trouver de nouvelles sources en local, en région, ou sur le territoire national, ces zones de recherche doivent être clairement définies et identifiées en fonction de plusieurs aspects :

- La stratégie d'entreprise

*Ex : n'allez pas proposer à une entreprise qui prône le made in France, un fournisseur au fin fond de l'Asie.*

- Votre schéma logistique :

*Ex : si vous avez des usines / filiales / entrepôts en Espagne, Italie, peut-être que les meilleures zones de recherches peuvent être en local ou sur des zones limitrophes ou proches, type Maroc, Slovénie,...*

Le sourcing est une démarche fastidieuse qui doit être méthodique, proactive, menée sur une vision long terme et au plus près des besoins des utilisateurs ou prescripteurs. Nous l'avons vu en introduction, une démarche de sourcing répond à 3 enjeux principaux : Innover, Optimiser les coûts, anticiper les risques.

## **Enjeu 1 : Innover**

Les attentes des consommateurs évoluent, la concurrence est de plus en plus rude, l'entreprise se doit donc pour continuer à exister dans cet environnement qui évolue très rapidement, être au fait des nouvelles technologies, développer de nouveaux produits, se créer son ou ses avantages concurrentiels.

Et pour cela, il faut naturellement être au fait de ce qui se passe sur le marché, quels sont les nouveaux métiers, process, technologies, matières qui apparaissent, quels sont les nouveaux entrants et acteurs ?

## **Enjeu 2 : Optimiser les couts**

L'optimisation des coûts peut également passer par du benchmarking, c'est-à-dire étudier, se renseigner sur ce qu'il existe sur le marché afin de s'en inspirer, de tirer profit des bonnes pratiques, de ce qui peut être transposable à son entreprise. Une démarche naturelle au niveau des achats est de contacter une seconde voire troisième source sur un produit existant pour connaître leur positionnement prix. Ce benchmark permettra de challenger notre fournisseur actuel par rapport à la concurrence. Également, échanger avec de nouveaux fournisseurs peut nous permettre d'identifier de nouvelles technologies, de nouveaux process de fabrication, des équivalences,...

## **Enjeu 3 : Anticiper les risques**

Mener une démarche de sourcing peut permettre d'anticiper et de lever de nombreux risques. Ces risques peuvent être liés à un fournisseur (instabilité financière, sur capacité de production, situation de monopsonne,...) ou liés à un segment/famille d'achats (difficulté d'approvisionnement, forte technicité,...)

# 1. Analyser le marché

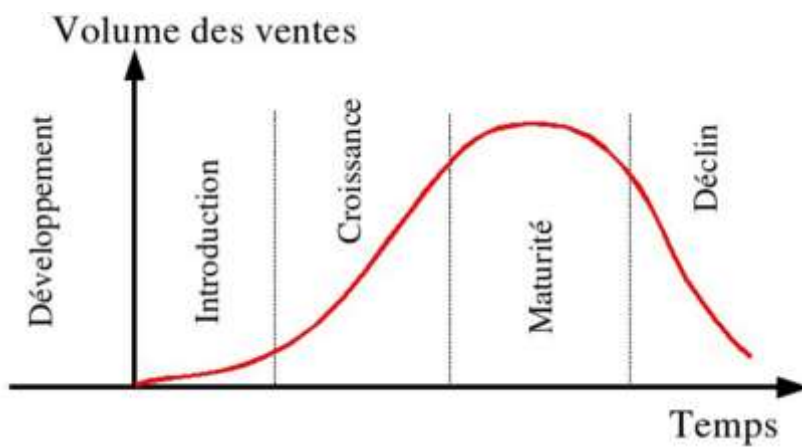
Commencez par mener un diagnostic de votre marché : fournisseurs, pays, produits, technologies, services, ... Cette analyse va permettre d'appréhender le marché de façon pertinente et d'en dresser tous les contours. Vous pouvez utiliser le diagramme des 5 forces de Porter pour mettre en forme cette analyse marché.

Lors de cette étude, il vous faudra identifier les caractéristiques suivantes :

- Quelle est la dimension du marché : français, européen, mondial ?
- Quel est le nombre, la taille des concurrents ? Le marché est-il concentré ou atomisé ?
- L'offre est-elle homogène ?
- Présence d'un leader ? Quelle est la part de marché des principaux acteurs ?
- Quelle est la tendance du marché (croissance, équilibre, décroissance) ?
- Quelle est la motivation des fournisseurs pour le produit ?
- Quelle est la santé financière des principaux fournisseurs ?
- Quels sont les obstacles à l'entrée ou à la sortie d'un fournisseur ?
- Quels sont nos concurrents à l'achat ? : français, européens, mondiaux ?
- Quel est notre pouvoir de négociation ? notre puissance d'achats (volumes, valeur,...) ?
- Les prix de nos principaux fournisseurs suivent-ils ceux du marché acheteur ?
- Quelles peuvent être les spécificités d'un pays pouvant impacter ou favoriser mon achat ? (régime politique ou fiscal, environnement économique ou légal,...)

Pour alimenter votre réflexion d'autres outils existent (pour la plupart empruntés à nos copains du Marketing et adaptés au marché fournisseurs, à défaut de traiter du marché client).

## Outil 1 – Le cycle de vie



Le cycle de vie d'un produit montre qu'après la phase de développement, lorsque le produit est introduit sur le marché les ventes augmentent lentement. Lorsque le produit trouve son marché, il rentre en phase de croissance jusqu'à ce que tous les clients soient équipés du produit : c'est la phase de maturité (le volume de ventes stagne). A ce stade souvent l'entreprise propose un produit nouvelle génération pour le remplacer, et le produit ancienne génération entre en déclin, c'est-à-dire une baisse significative du volume des ventes (au profit de la nouvelle référence ou du produit concurrent).

Tout produit quel qu'il soit va suivre ce cycle de vie, ce qui va différer d'un produit à un autre, ou d'un secteur à un autre, c'est le temps que vont durer chacune des phases et l'inclinaison des pentes.

Prenez par exemple le secteur informatique, ou des smartphones et constatez à quel point ils évoluent rapidement ! Ce que nous pouvons faire avec ces appareils aujourd'hui était encore inimaginable il y a de ça 5 ans ?

En tant qu'acheteur vous avez intérêt à identifier dans quelle phase se trouve le produit que vous recherchez ou que vous utilisez, afin d'adapter votre stratégie :

- Apporter de l'innovation
- Se prémunir de pénurie matière ou obsolescence composants
- Possibilité et capacité à pouvoir mettre en concurrence des fournisseurs ou au contraire s'apercevoir qu'il n'y a que peu de sources d'approvisionnement
- ...

En effet, nous pouvons partir du principe que sur les phases d'introduction et de croissance (qui sont les premières étapes du cycle de vie) il n'existe que peu de fournisseurs.

La concurrence apparaît lorsque le marché est en croissance et arrive à son apogée lorsque le marché est mature.

En phase de déclin le nombre de fournisseurs potentiels devrait diminuer (certains se concentrant sur les nouvelles technologies, d'autres se spécialisant sur les produits ancienne génération, par exemple pour le marché du SAV).

Par contre, il semble évident de constater que si notre objectif de sourcing est d'identifier des solutions ou produits innovants, vous auriez tout intérêt à sourcer sur des marchés qui sont en phase d'introduction ou de croissance, à l'inverse si vous cherchez à mettre des fournisseurs en concurrence, je vous conseillerais d'identifier des marchés en phase de maturité.

Tirez avantage de cette analyse. Par exemple on sait qu'un marché en croissance demande beaucoup de trésorerie au fournisseur (il doit évangéliser le marché, déployer une force de vente, ...). Proposez des conditions de financement avantageuses pour vous octroyer la primeur de cette innovation.

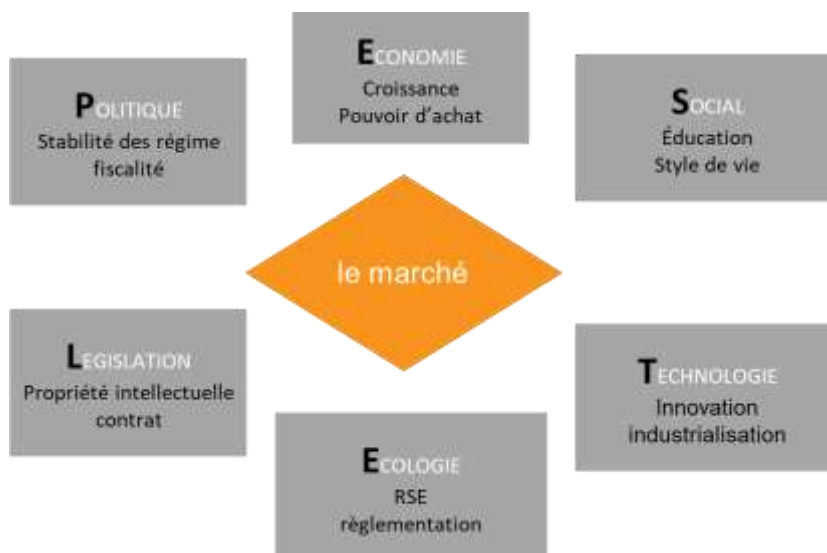
Ci-après de façon schématisée, quelques caractéristiques de chacune des phases de vie d'un produit :

	<b>Introduction</b>	<b>Croissance</b>	<b>Maturité</b>	<b>Déclin</b>
Nbre de fournisseurs	Peu	Moyen	Nombreux	Diminuant
Potentiel de gains	Nul	Moyen	Fort	Moyen
Potentiel innovation	Fort	Fort	Moyen	Faible

Il est d'ailleurs important de noter que pour un même produit, sa position dans son cycle de vie peut être différente d'une zone/localité à une autre, parfois même dans un même pays. On a tendance à caractériser cet aspect par des réflexions du type « la Chine ou les US ont beaucoup d'avance sur nous... »

### Outil 2 – Le PESTEL

L'outil PESTEL est l'acronyme de Politique, Economie, Social, Technologie, Ecologie, Législation



L'utilisation de cet outil peut être très intéressante lorsque l'on s'intéresse à un pays pour en connaître les modes de fonctionnement, les réglementations, leur maturité sur une technologie, leur stabilité ou instabilité politique, sociale, environnementale.

### Outil 3 – Le SWOT

La matrice **S**(trengths) **W**(weaknesses) **O**(opportunities) **T**(threats) est un outil de synthèse mettant en évidence sur une dimension interne (propre à notre organisation) nos forces et faiblesses et sur une dimension externe (tournée vers le marché) les risques et opportunités liés à la famille d'achat étudiée. Voici donc comment se présente une matrice d'analyse SWOT



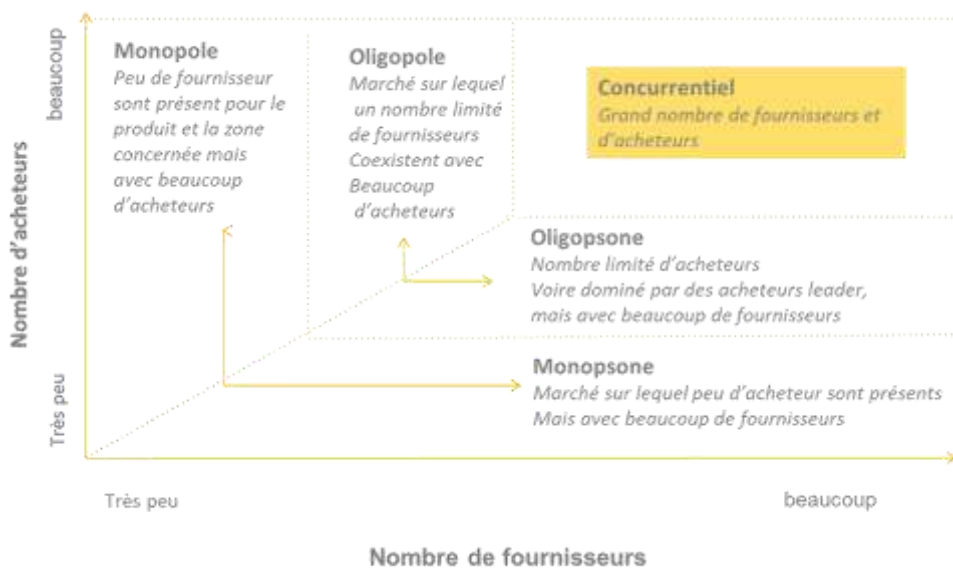
### Outil 4 – La matrice de concentration

La matrice de concentration va permettre d'identifier le type de marché. Pour cela on classe le marché selon deux axes :

- Nombre de fournisseurs : capables d'offrir le produit correspondant
- Nombre d'acheteurs : capables de passer des commandes.

Cette matrice de concertation a pour objectifs :

- De reconnaître le type de marché sur lequel on se situe
- De mesurer les rapports de force entre acheteurs et fournisseurs  
*A noter que l'outil est particulièrement efficace quand on aborde un marché que l'on ne connaît pas.*



On différencie

- Le monopole, où un seul fournisseur est capable de proposer le produit ou service alors que de nombreux acheteurs en ont besoin
- L'oligopole, où quelques fournisseurs se partagent le marché. Malgré la présence d'un nombre réduit de fournisseurs, le marché oligopolistique permet rarement de mettre les fournisseurs en concurrence.
- Le monopsonne, où un acheteur unique met en concurrence un grand nombre de fournisseurs
- L'oligopsonne, où les fournisseurs se battent pour se partager le marché auprès d'un nombre réduit d'acheteurs (qui sont en situation favorable).
- Le marché concurrentiel, celui auquel nous sommes le plus confrontés, met en relation un grand nombre de fournisseurs et un grand nombre d'acheteurs. On part donc du principe que l'offre et la demande s'équilibrent.

Et vous, sur quel type de marché vous approvisionnez-vous ?

## 2. Rechercher

Bien que la recherche internet soit la plus courante, il existe de nombreux canaux listés ci-après qui peuvent permettre de trouver de nouvelles sources d'approvisionnement :

Les annuaires d'entreprises comme Kompass ou Europages. Il y a aussi les annuaires spécialisés, en fonction du type d'achat concerné. L'utilisation d'annuaires est pertinente car elle vous permet de filtrer sur de nombreux critères (zone, cœur de métier, parfois effectifs, chiffre d'affaires...)

Internet, avec une recherche sur Google. Mais attention, les 3 premiers fournisseurs à sortir sur Google ne sont pas forcément les 3 meilleurs fournisseurs ... mais ceux qui ont les moyens marketing d'être bien positionnés.

Le réseau professionnel : faites le tour des salons ou des expositions en lien avec vos segments d'achats, demandez à vos clients, à vos collègues ou à d'anciens collègues. S'ils connaissent un bon fournisseur pour votre famille d'achats ils n'hésiteront pas à vous le recommander.

Le réseau de fournisseurs : appelez les fabricants, s'ils ne peuvent pas vous renseigner demandez des références de confrères. Lorsque vous êtes démarché par de nouveaux fournisseurs demandez aussi s'ils savent faire ce type de pièce ou s'ils pourraient vous recommander auprès d'un fabricant / distributeur ?

Il ne faut pas hésiter à mixer les approches et les canaux pour plus d'efficacité. SURTOUT ne pas simplement se contenter de balayer toutes les pages d'une recherche internet en essayant tous types de mots clés. En effet, certaines entreprises fournisseurs peuvent être très bonnes dans leur domaine mais simplement très mal référencées.

Ainsi, pour que votre sourcing soit efficace nous vous conseillons

- De bien définir votre besoin,
- D'optimiser votre temps
- De travailler la qualité des sources,

Dans ce cadre-là qui de mieux placé qu'un membre de votre réseau pour vous aider ?

Sinon en complément, en fonction des informations recherchées, quelques pistes d'organismes vers lesquels vous tourner :

	Informations recherchées				
	Produits	Fournisseurs	Données financières et Comptables	Pays	Logistique
Ambassades	X			X	X
Organisateurs de Salons	X				
Organismes financiers			X	X	
Organismes de Conseil et formation			X		
Administrations, Etablissements publiques	X	X		X	X
Organismes internationaux				X	
Transports et Transitaires				X	X
Serveurs télématiques	X	X	X	X	
Bibliographie	X		X	X	X
Type d'informations	Stats. Commerciales Caratéristiques Produits Sources	Pérénnité Savoir-faire Historique	Bilans Comptes de Résultat Incidents financiers	Culture Société Economie Politique	Formalités administratives Risques

### 3. Collecter l'information



La collecte d'informations est une étape clé dans une démarche optimale de sourcing afin de pré-qualifier au mieux les fournisseurs à qui vous adresserez ensuite un appel d'offres.

Avez-vous noté que jusqu'à cette étape aucun contact n'a été établi avec les fournisseurs...

Pour cette collecte d'informations, nous utilisons un outil nommé RFI acronyme de Request For Information.

Cette RFI qui intervient donc en amont du processus de sélection des fournisseurs va notamment permettre d'évaluer 3 aspects clés chez nos fournisseurs potentiels :

- Sa solidité financière
- Sa capacité à répondre au projet
- Ses normes / certifications

Elle va également permettre de mesurer l'intérêt du fournisseur de travailler avec vous, de faciliter le choix des fournisseurs que vous consulterez par la suite, mais aussi d'anticiper les négociations à venir.

Il n'existe pas de formalisme particulier pour construire une RFI, néanmoins vous trouverez ci-après une liste (non exhaustive) de questions à poser aux fournisseurs :

**Informations entreprise :**

- Raison sociale
- Localité
- Forme Juridique
- Appartenance à un groupe ?
- Nombre d'unités de production + lieux
- Code NAF
- Effectifs
- Principaux contacts + coordonnées (commerce, direction, comptabilité...)
- ...

**Informations commerciales et financières :**

- Chiffre d'affaires (des 3 dernières années)
- Principaux secteurs d'activité (avec ventilation du CA)
- Principaux clients
- Résultat net (des 3 dernières années)
- ...

**Informations production :**

- Derniers investissements réalisés
- Parc machine
- Capacité de production (heure, jour, ou mois)
- Matériaux travaillés ?
- Disposez-vous d'un bureau d'études ?
- ...

**Informations qualité :**

- Référentiel qualité ?
- Certifications et normes ?

- Labels ?
- Politique RSE ?
- ...

Vous trouverez sur notre site internet [formation-achats](#) des exemples de RFI pour vous inspirer.

## 4. Auditer

Les retours de vos fournisseurs sur cette RFI vous auront permis de présélectionner et pré-qualifier vos futurs partenaires ? Pour aller plus loin, validez les informations remontées, afin de les qualifier. C'est le moment de rencontrer vos potentiels fournisseurs et mener un pré-audit.

Pour mener à bien cet audit, munissez-vous des données de votre RFI, balayez avec le fournisseur les différents éléments de celle-ci et n'hésitez pas à creuser un peu plus d'autres aspects.

Par exemple :

- Comment seront traités vos dossiers de consultation ?
- Est-ce que le fournisseur travaille avec un ERP ?
- Quel est leur process de traitement de ma commande jusqu'à sa livraison ?
- Quelle est leur capacité de stockage ? comment gèrent-ils leurs stocks ?
- Peuvent-ils vous fournir certains documents (fiche de données sécurité, certificats matières...)
- Quels sont les indicateurs qu'ils suivent ? (Non-conformité, taux de service...)
- Schéma logistique, transport... ?
- ...

A travers cette méthodologie, vous aurez toutes les clés pour mener à bien un sourcing efficace et optimisé et pourrez ainsi lancer vos appels d'offres (=Etape 3 du processus achats) auprès de fournisseurs qualifiés et pertinents.

# Etape 3 : L'appel d'offres

L'Appel d'Offres ou RFQ (Request For Quotation) est comme son nom l'indique, l'action de demander à un ou plusieurs fournisseurs, leur proposition financière ou prix.

Lorsque vous allez faire votre RFQ, il est très important d'avoir au préalable réalisé un sourcing poussé et complet, comme expliqué plus haut, pour maximiser vos chances de succès.

## 1. La préparation d'une RFQ

Comme souvent la préparation est l'acte le plus important et celle de la RFQ n'échappe pas à la règle. Elle doit être faite avec beaucoup d'attention. Sur l'intégralité du process Request For Quotation, 50% du temps devrait être consacré à la phase de préparation et 50% sur les autres étapes.

### 1.1. Une RFQ doit répondre à quel besoin ?

La première question à se poser est : pourquoi faire cette RFQ ? La définition du besoin (quel type de produit ou service avez-vous besoin) étant faite au préalable, il s'agit de définir ici le but de votre consultation fournisseur.

Par exemple, si le besoin est de sécuriser les approvisionnements, il peut être nécessaire de mettre en place un double sourcing. Cela va naturellement définir qui seront les participants de la RFQ. Dans le cas d'une mise en place d'une seconde source d'approvisionnement, vous pourrez être amené à consulter des fournisseurs qui ne sont pas aujourd'hui au panel.

Conseil : suivez vos consultations (par exemple dans un fichier excel) afin d'avoir l'ensemble des consultations en cours en un coup d'œil. Vous pouvez utiliser ensuite un onglet par consultation afin de noter tous les détails d'un appel d'offre (le but de la RFQ, nom du projet, les fournisseurs consultés, ceux qui vous ont répondu ou décliné, les négociations qui ont débuté...).

### 1.2. Le nombre de participants

Définissez au préalable le nombre de participants souhaité. En effet, une consultation ne s'organise pas de la même manière en fonction du nombre et du type de participants. Définissez votre stratégie : à quels fournisseur(s) vais-je envoyer cette RFQ ? Seulement le panel existant ? Vais-je inclure des outsiders (fournisseurs ne figurant pas au panel) ? Vais-je envoyer cette RFQ uniquement à des prospects ?

Conseils : le nombre de participants d'une consultation se situe en général entre 3 et 8. En dessous, le comparatif d'offres risque de ne pas être représentatif du marché. Au-dessus, le nombre de participants peut être difficile à gérer (et très chronophage si vous devez répondre à des questions à chacun...). Pour certaines familles de produits, vous aurez cependant besoin de consulter un nombre important de fournisseurs. Dans ce cas nous vous conseillons d'utiliser des outils digitaux, comme l'e-sourcing, pour vous simplifier la tâche.

### 1.3. La documentation

Lorsque vous avez défini quel type de RFQ vous voulez mener à bien, un certain nombre de documents peuvent être inclus dans votre Request For Quotation.

Voici une liste non exhaustive :

**La description** : ici, vous pouvez décrire votre entreprise, le projet ainsi que tout autre information qui vous semble utile d'intégrer. Vous connaissez votre entreprise et le but de votre projet, ce n'est pas forcément le cas du fournisseur avec qui vous communiquez.

**Vos conditions** : si vous avez des attentes particulières en termes de logistique et/ou de qualité, indiquez-les dès maintenant. Inutile de commencer avec un fournisseur qui n'est pas en phase avec ces attentes. Si vous avez l'habitude de travailler avec un contrat qualité & logistique, vous pouvez directement le joindre avec votre RFQ. Par exemple, en cas d'import, une condition devant absolument apparaître est l'incoterm voulu. S'il n'est pas indiqué ici, le fournisseur répondra avec l'Incoterm qu'il préfère. (cf. <https://formation-achats.fr/incoterm-2020/incoterms-2020/>)

**Vos CGA** : c'est le moment parfait pour les inclure. Le fournisseur sera au clair avec vos attentes, le plus en amont possible. Pour plus de détail nous vous invitons à lire notre article sur les CGA (cf. <https://formation-achats.fr/negociation/les-conditions-generales-achats/>)

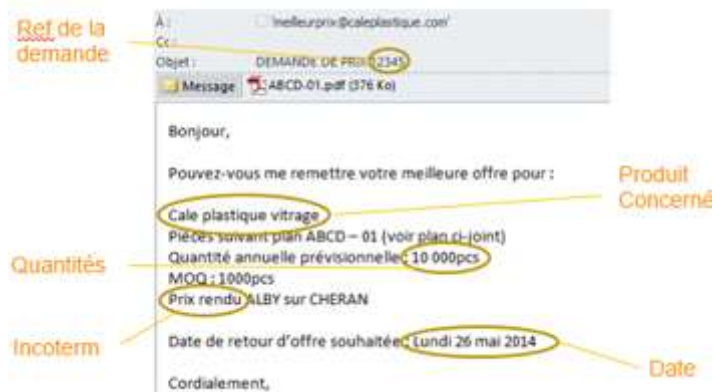
**Un tableau de prix** : il est parfois très frustrant de comparer des offres envoyées dans des formats différents. En préparant un tableau où les participants pourront indiquer leurs prix, vous gagnez un temps considérable lorsque vous allez comparer les différentes offres. Si besoin, vous pouvez même inclure une décomposition de prix dans votre tableau. Dans cet article, nous traiterons d'une RFQ simple, sans décomposition de prix.

**Critères de sélection** : dans le but de garder votre process transparent auprès de vos fournisseurs, vous pouvez indiquer dès maintenant vos critères de sélection du fournisseur final. Le prix sera certainement un élément, mais les délais de livraison ou de paiement, l'expertise reconnue du fournisseur, des certifications, une démarche RSE ... pourront être des critères pertinents.

**Le NDA** (Non Disclosure Agreement) ou contrat de confidentialité peut être nécessaire préalablement à l'envoi de la consultation. Surtout si vous échangez avec des fournisseurs que vous ne connaissez pas, ou que vous envoyez des informations sur votre produit ou votre entreprise qui sont jugées confidentielles.

## 2. L'appel d'offres

Maintenant que vous avez préparé votre RFQ, vous êtes prêt à l'envoyer aux participants. Envoyez un email contenant tous les documents vus précédemment assortis d'une présentation de votre appel d'offres (qui peut être inscrite directement dans l'email). Il est important que chaque fournisseur reçoive le même email (égalité de traitement des candidats). Inscrivez aussi la date limite de réponse directement dans l'email. Vous pouvez également inclure un numéro de demande et résumer votre attente : le produit concerné, les quantités et l'Incoterm.



Si certains aspects (comme les détails techniques) sont gérés par un autre service, n'hésitez pas à transmettre les coordonnées dans votre email (cela vous évitera de jouer le rôle de boîte aux lettres). Conseil : Appelez chaque fournisseur afin de vous assurer de la réception de l'email. Cela permet un temps d'échange autour de la RFQ et suscite généralement la motivation du fournisseur à vous répondre.

Traitez chaque participant de manière égale et partagez le même niveau d'information. Par exemple, si un fournisseur vous pose une question technique, vous auriez intérêt à lui répondre et distribuer votre réponse à tous les participants. Durant cette phase, votre travail consistera essentiellement à répondre aux différentes questions que peuvent se poser vos participants.

Enfin laissez suffisamment de temps à vos fournisseurs pour répondre à l'appel d'offre. Un délai de réponse trop serré pourrait conduire des fournisseurs à décliner votre consultation (vous perdez ainsi l'opportunité de travailler avec eux) ou à négliger la qualité de la réponse. En fonction de la technicité du produit ou service ce délai peut aller de quelques semaines à quelques mois.

## 3. Le suivi fournisseurs

Que vous ayez laissé ou non suffisamment de temps à vos fournisseurs pour répondre à l'appel d'offre, ne perdez pas de vue que vos interlocuteurs ont d'autres dossiers à traiter. En fonction du quotidien et des urgences ils pourraient prendre du retard dans leur réponse à consultation.

Une à deux semaines avant la date limite de réponse (communiquée dans votre consultation), recontactez individuellement les fournisseurs pour vous assurer de leur réponse dans les délais. Cette étape ne devrait pas vous prendre trop de temps mais vous fera gagner un temps précieux (comparé à devoir attendre certaines réponses fournisseurs 1 semaine après la date prévue).

Nota : il serait trop facile de résumer cette situation à « vous n'aviez qu'à répondre dans les délais, je ne considérerais pas votre offre ». Si le nombre de fournisseurs qui répondent à votre appel d'offre n'est pas suffisant, vous manquerez de choix dans l'attribution et d'arguments dans la phase de négociation.

# Etape 4 : L'analyse des offres

L'analyse des offres, phase préliminaire à la négociation, est une étape importante d'un processus achat : être capable de comparer deux offres fournisseurs qui peuvent être très différentes.

Tous ces éléments peuvent être anticipés si l'acheteur en a tenu compte dans son sourcing fournisseur et dans sa RFQ. L'analyse des offres fournisseurs permet donc de faire le tri parmi toutes les offres fournisseurs pour présélectionner les meilleurs fournisseurs avec qui initier une négociation.

## Les bonnes pratiques :

- Comparer les offres en coût complet,
- S'assurer d'avoir reçu du fournisseur une réponse complète sur l'ensemble de nos critères,
- Être objectif,
- Utiliser une grille de critères pondérés dans le cadre de consultations complexes (voir exemple ci-après)

## 1. Le coût total d'acquisition

Pour comparer efficacement deux offres fournisseurs il faut tenir compte du prix d'acquisition, mais pas seulement. Les coûts logistiques, d'usage de recyclage, ... peuvent être considérés. C'est ce que l'on appelle le coût total de possession ou Total Cost of Ownership, abrégé en coût total ou TCO (cf. <https://formation-achats.fr/analyse-des-offres/tco-total-cost-of-ownership/>)

## 2. La comparaison des offres

C'est lorsque l'on a à comparer 5 offres fournisseurs très différentes que l'on comprend l'importance de la préparation de la RFQ.

Comment comparer 1 montre à gousset, un iWatch et une Rolex ? Tout dépend de l'utilisation que vous souhaitez en faire.

En effet, si les critères de sélection ont été définis en amont, vous savez sur quels éléments comparer les différentes offres.

- Le prix avec un objectif à moins de 1000€
- Le délai avec un objectif à moins d'une semaine
- ...

Inscrivez dans votre tableau les éléments de réponse de chaque fournisseur et notez chaque réponse, par exemple sur 3 points. Si l'objectif est dépassé, 3 points, s'il est juste atteint 2 points, juste au-dessus 1 point et si le fournisseur est à plus de 20% de l'objectif fixé, peut être 0.

Nota, dans certains cas la note zéro peut être éliminatoire si vous jugez que ce critère est extrêmement important. Cette technique vous permettra de faire le tri plus rapidement parmi les réponses fournisseurs.

Vous obtenez ainsi pour chaque critère de chaque offre une note de votre fournisseur ce qui simplifie la comparaison.

Si certains critères sont plus importants que d'autres il est possible de les pondérer (dans l'exemple ci-dessous le prix est 3 fois plus important que les délais et la garantie deux fois plus important que le transport). La note finale ainsi obtenue sera une somme pondérée des notes de chaque critère. Je m'explique avec le cas ci-dessous :

Critère	Indicateur	Fournisseur 1		Fournisseur 2		Fournisseur 3		Pondération
Prix	< 1000€	1000€	2	1200€	0	800€	3	x3
Délais	< 1 sem.	8 jours	1	6 jours	3	5 jours	3	x1
Transport	inclus	inclus	3	inclus	3	+100€	1	x1
Garantie	24 mois	18 mois	1	24 mois	2	12 mois	0	x2
		<b>12</b>		<b>10</b>		<b>13</b>		

Fournisseur 1

- Prix : 2 sur 3
- Délai : 1 sur 3
- Transport : 3 sur 3
- Garantie : 1 sur 3

Si l'on n'applique pas la pondération (c'est-à-dire que l'on considère que tous les critères sont aussi importants les uns que les autres), le fournisseur 1 obtiendrait la note de  $2 + 1 + 3 + 1 = 7$  (noté / 12)

Dans ce cas ce serait le fournisseur 2 qui serait sélectionné avec une note de 8

En revanche en appliquant la pondération ci-dessus pour le fournisseur 1 on obtient la note 12 :

- Prix :  $2 \times 3$
- Délai :  $1 \times 1$
- Transport :  $3 \times 1$
- Garantie :  $1 \times 2$

$(2 \times 3) + (1 \times 1) + (3 \times 1) + (1 \times 2) = 12$  (noté sur 21).

Dans ce cas c'est le fournisseur 3 qui est le mieux disant.

On voit clairement avec cet exemple que l'importance d'un critère par rapport à un autre, par l'utilisation de la pondération, vient impacter le choix fournisseur. C'est pour cela que ces critères doivent être définis en amont de l'appel d'offre.

### 3. L'ajustement des offres

Après l'analyse des offres, une étape de recadrage peut être organisée avec certains fournisseurs.

C'est notamment le cas si l'offre technique n'est pas alignée avec le cahier des charges. L'objectif de la consultation est de recevoir de la part d'un ou plusieurs fournisseurs une offre adaptée à son besoin. L'acheteur a donc le droit d'orienter son fournisseur pour lui permettre de faire l'offre la plus adaptée.

On pourrait aussi anticiper la phase de négociation en proposant à certains fournisseurs d'améliorer leurs offres sur les critères où ils sont mal positionnés, ou ceux pour lesquels ils pourraient être éliminés. Cette étape est particulièrement importante si vous avez un nombre limité de participants, car pour maximiser les résultats de votre négociation il est préférable d'avoir plusieurs fournisseurs en jeu.

Pour des raisons d'éthiques je vous déconseille de transmettre les offres concurrentes à votre fournisseur. Cela laisse à penser que vous allez transmettre l'offre de votre fournisseur à ses concurrents, et pousser le fournisseur à minimiser les informations contenues dans son offre.

Pour ce qui est de dire à un fournisseur quels sont les fournisseurs concurrents ou à quel niveau de prix ils sont placés ... c'est une affaire d'éthique personnelle qui varie d'un acheteur à un autre.



# Etape 5 : La négociation

Etape incontournable du processus achats, elle permet de mettre en concurrence plusieurs fournisseurs et d'aller en profondeur dans l'alignement des critères fournisseurs. L'objectif, aligner les offres du fournisseur avec l'objectif de l'acheteur.

Un livre blanc et de nombreux articles sont dédiés à la négociation, nous ne ferons que la survoler dans ce livre blanc.

## 1. Préparer sa négociation

En négociant avec quelques fournisseurs présélectionnés, l'acheteur leur donne l'opportunité d'améliorer leur offre afin d'obtenir la commande. En fonction des critères définis dans les phases précédentes, la négociation portera sur le prix, le délai, les éléments contractuels, ...

<https://formation-achats.fr/negociation/preparer-une-negociation/>

## 2. Conduire sa négociation

Une bonne négociation repose sur une solide préparation, la maîtrise de l'entretien et de sa communication non verbale. A l'issue de sa négociation, l'acheteur ou l'acheteuse seront en mesure de prendre leur décision et de choisir avec quel fournisseur collaborer.

Pour aller plus loin, n'hésitez pas à lire nos articles dédiés à la négociation <https://formation-achats.fr/negociation/>

## 3. Contractualiser

C'est la dernière étape après la négociation : synthétiser l'ensemble des termes de la relation commerciale dans un contrat. (cf. <https://formation-achats.fr/negociation/contrat-fournisseur/>)

En l'absence de contrat ce seront d'autres documents qui feront foi : le bon de commande lui-même, les conditions générales de vente, les conditions générales d'achats, ... Donc pour éviter tout litige il est préférable d'encadrer les relations commerciales entre une société et son fournisseur par un contrat commercial (attention, chaque contrat a ses spécificités : contrat de sous-traitance, contrat de prestation de service... )

Pour les sociétés qui ne seraient pas équipées d'un service juridique pour les épauler, nous vous recommandons au minimum de clarifier vos règles de fonctionnement dans un accord logistique simple à faire signer au fournisseur. Il en sera de même pour vos attentes Qualité Fournisseur.

### Bonne pratique :

N'hésitez pas à faire un feedback à chacun des participants, pas seulement au fournisseur sélectionné. Après tout, ils ont tous passé du temps sur votre RFQ. Vous pouvez, si vous le souhaitez, leur indiquer verbalement sur quelles références ils se sont placés ainsi que celles où ils ne se sont pas placés. Selon votre niveau de transparence, vous pouvez par exemple leur indiquer le pourcentage d'écart pour chacune des références, etc.

# Etape 6 : Suivi de performance

Contrairement à ce que l'on pourrait imaginer, la négociation et la contractualisation ne sont pas les dernières étapes d'un processus achats. En effet, il faut imaginer qu'un processus est une boucle, qu'il doit être suivi et piloté dans le temps. La relation avec les fournisseurs ne s'arrête pas au moment où les 2 parties signent le contrat, au contraire presque, elle commence !

C'est bien dans tout ce qui va se passer ensuite que vous allez pouvoir juger et jauger de la fiabilité de votre fournisseur, de son sens du service, de sa capacité à être force de proposition, de sa productivité, et donc de façon plus générale de sa performance.

Il est donc indispensable pour l'entreprise de s'assurer du niveau de qualité des prestations de ses fournisseurs et d'améliorer de façon continue le niveau de performance attendu. Pour cela plusieurs options :

## 1. Indicateurs de performance (KPI)

« On ne pilote que ce que l'on mesure » → mettre en place des indicateurs de performance

## 2. Rendez-vous fournisseurs

Rencontrez régulièrement vos fournisseurs, une à plusieurs fois par an. Cela permet de tisser des relations et résoudre de possibles litiges avant qu'ils ne deviennent des problèmes. Plus généralement, on ne communique jamais assez avec ses fournisseurs, profitez-en ces rendez-vous sont fait pour cela.

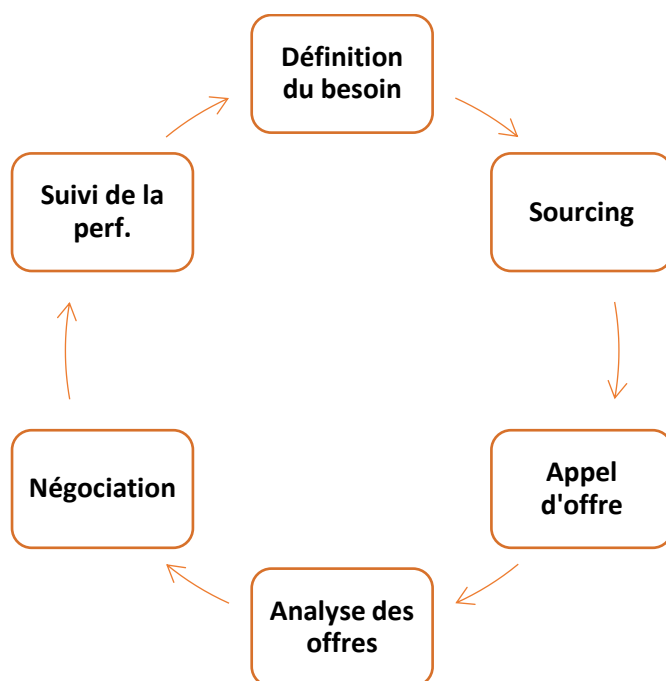
## 3. Auditer ses fournisseurs

Auditer vos fournisseurs, c'est se rendre sur leurs sites de production et comprendre dans quel contexte, avec quels outils, quelles équipes, ... ils sont capable de vous fournir les produits et services dont vous avez besoin.

Un livre blanc sera prochainement consacré au SRM (Supplier Relationship Management ou Gestion de la Relation Fournisseur) où nous détaillerons tous les aspects sur comment construire une relation fournisseur pertinente.

# Conclusion

Le processus achats est un cercle vertueux pour vous permettre de passer en revue toutes les étapes d'un fonctionnement achats opérationnel



La définition du besoin et sa traduction en cahier des charges permettront de réaliser un sourcing efficace. En disposant de plusieurs fournisseurs potentiels, l'appel d'offre permettra une bonne mise en concurrence et une négociation efficace. Mais toutes ces étapes ont pour objectif de sélectionner le meilleur fournisseur à même d'accompagner l'entreprise sur un projet ou dans la durée. C'est donc en suivant la performance de ce fournisseur que l'acheteur vient terminer la boucle du processus achats.