

**Les coûts, quand ça vous arrive,
..... oh oui oh ça fait mal !**

Charles WERGENS

Mai 2021

Plan du document

- Pourquoi rédiger un tel document ?
- Culture Budgets/Prix/Coûts.
- Mesure des coûts. Mesure de la performance.
- Les coûts, on en parle ? On se pose des questions ?
- Coût global et création de valeur grâce aux Achats Responsables.
- La fraude.
- La corruption.
- Quelques idées pour maîtriser/réduire vos coûts ?
- Economies/savings.
- Aides à la négociation des prix (connaissance des marchés).
- Conclusion.

Pourquoi rédiger un tel document ?

On a tous appris à écrire, lire et compter (*"compter sur ses doigts est une façon de compter sur soi"*) très tôt à l'école alors autant utiliser tous nos trois acquis essentiels (de base). Néanmoins, si vous avez oublié, je vous propose de profiter d'une piqûre de rappel (à la mode par les temps qui courent) et d'essayer de vous aider à vous poser certaines bonnes questions de base (essentielles). Rassurez-vous, ce qui suit ne requiert surtout pas de posséder le niveau d'un Polytechnicien ou celui d'un ENArque (je n'ai pas écrit ARNaque). Dans la vie, il faut savoir limiter ses ambitions. *"Un homme n'est pas malheureux parce qu'il a de l'ambition, mais parce qu'il en est dévoré"*.

Nous allons nous concentrer sur le sujet des budgets, des prix et des coûts ce qui pourra vous être grandement utile même dans votre vie de tous les jours. Attention, ce sujet ne relève pas de la Science Exacte. A.Einstein disait *"la science est une chose merveilleuse tant qu'il ne faut pas en vivre !"* Donc, ne vous attendez pas à des discours systématiques et à des vérités vraies.

Je vais essayer de vous persuader d'acquérir une "certaine" culture budgets/prix/coûts. *"La culture, ce n'est pas ce qui reste quand on a tout oublié, mais au contraire, ce qui vous reste à connaître quand on ne vous a rien enseigné"*.

Je ne vous demanderai pas de vous "réinventer". Cet horrible verbe est couramment employé par les temps qui courent quand quelqu'un ne sait pas quoi proposer comme solution pour résoudre un problème mais que ce quelqu'un sous-entend que solution il y a. A vous de vous réinventer. *"Rien n'est admissible ; sauf la vie, à condition de la réinventer chaque jour"*.

Malheureusement, ici ou là, veuillez m'en excuser, je serai obligé d'employer des termes utilisés par sa très gracieuse majesté (The Queen!). **SO, BE COST MINDED !**

Dans ce document, je n'ai pas hésité à partager des citations soit très sérieuses pour susciter la réflexion soit banales/populaires pour rire un peu car il n'y a pas de mal à se faire du bien.

Je serai ravi si vous pouviez tirer profit de la lecture de ce document car *"lire c'est emprunter ; en tirer profit, c'est rembourser sa dette !"*

Ayez la passion des Budgets/Prix/Coûts mais, de grâce, ne devenez pas obsédé car ce serait très mauvais pour votre santé mentale. *"La passion est une obsession positive. L'obsession est une passion négative"*. Une grande Cheffe prétendait que *"Réussir, c'est être en accord avec soi-même, faire les choses avec passion et pas avec raison"*

Ecrire n'est pas une vocation pour moi (très loin de la) mais, quelque part, un désir ferme de provocation ! Veuillez essayer de m'en pardonner.

Culture Budgets/Prix/Coûts.

Culture :

“La culture, c’est un peu comme le bonheur, ça se partage”. C’est ce que vais tenter d’effectuer à travers ce document.

Toute Entreprise “normale” se DOIT de réaliser des bénéfices/profits (résultats positifs) et, si possible, de les améliorer chaque année (progression continue chère au “Marché”). Il en va de la vie/survie de cette Entreprise. *“Le profit n’est pas la finalité de l’entreprise, mais l’indispensable condition de sa pérennité. C’est aussi la meilleure mesure de son succès”*. Nelson Mandela disait que *“De fortes convictions sont le secret de la survie ; on peut avoir l’esprit plein, même si on a le ventre vide”*. J’espère vous remplir un peu votre esprit mais, pour le ventre, je n’y peux rien ! Jeff Bezos, lui, prétendait que *“Nous ne pouvons pas être en mode survie. Nous devons être en mode croissance”*. J’avoue être client chez Amazon mais j’aurais remplacé son “croissance” par “croissance bénéficiaire” ! Le message suivant de Steve Jobs me plaît énormément plus *“Si vous gardez un œil sur le bénéfice, vous allez lésiner sur le produit. Mais si vous vous concentrez sur la fabrication de très bons produits, alors les profits suivront”*. Donc, **on ne doit surtout vouloir faire de l’argent à tout prix car, sans la Qualité, on passe très vite en mode survie**. Cela me rappelle le message de mes parents qui me serinaient *“Si tu fais quelque chose, tu le fais bien ou tu t’abstiens de le faire”*.

En sociologie, comme en éthologie, la culture est définie comme ce qui est commun à un groupe d’individus et comme ce qui le soude, c’est-à-dire ce qui est appris, transmis, produit et inventé.

La culture est un ensemble lié de manières de penser, de sentir et d’agir plus ou moins formalisées qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent, d’une manière à la fois objective et symbolique, à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte. Dans le mot culture, il y a donc la notion de communauté (de principes, d’idées,..). *“La culture, c’est ce qui demeure dans l’homme lorsqu’il a tout oublié”*.

Pour rire, c’est bien connu : *“La culture, c’est comme la confiture, moins on en a, plus on l’étale”*.

Amis lecteurs, soyez tous persuadés qu’un bon acheteur ayant une culture budgets/prix/coûts appropriée contribue largement et sans doute aucun aux résultats de son Entreprise.

Budgets :

Contrairement à ce que certains pensent, **budget n’est surtout pas un gros mot !**

Un Premier Ministre disait : *“Les Gouvernements ont des budgets mais pas d’argent, les Entreprises ont de l’argent mais pas de budget”*. Selon moi, il est impératif de posséder des budgets et de l’argent si on ne souhaite pas passer, tôt ou tard, en mode survie.

Gérer c’est prévoir, c’est déjà supputer l’avenir et de le préparer. Prévoir c’est donc agir. **Le budget est un outil essentiel de gestion prévisionnelle** qui permet de repérer à l’avance et de choisir les programmes d’activité à partir de l’analyse des Marchés pour assurer à l’Entreprise la rentabilité souhaitée.

Le système budgétaire est basé sur l’idée d’une mise à la disposition des Départements Opérationnels et Supports d’un certain nombre d’outils **indispensables au pilotage du processus de Management**. Il s’agit :

- de la définition d’objectifs clairs, précis et réalistes,
- de la préparation de plans d’actions connectés aux objectifs,

- d'un suivi rapide centré sur les objectifs grâce à un suivi (reporting) régulier (tous les mois ou trimestres) de l'état des réalisations (ce qui est fait et payé) par rapport à ce qui était censé être réalisé (prévisions opérationnelles/ hypothèses budgétaires).
- des moyens humains et matériels nécessaires.

Le budget est un outil qui permet à l'Entreprise d'atteindre ses objectifs par la nécessaire réactivité (actions correctrices quasi immédiates) en cas de problème de réalisation des objectifs.

Selon moi, un budget fait appel à la comptabilité analytique qui s'intéresse à l'analyse des coûts (décomposition pour une bonne compréhension). C'est une véritable comptabilité de gestion ! La comptabilité analytique a pour objectif d'expliquer les résultats financiers de chaque activité/fonction de l'Entreprise.

J'ai été habitué de présenter mes budgets avec une feuille par compte analytique, chaque feuille détaillant toutes les hypothèses opérationnelles considérées. Voir en annexe, un vieil exemple de quelques feuilles budgétaires. Mon expérience professionnelle ne m'a pas donné l'opportunité de m'extasier devant des comptables que j'ai, trop souvent malheureusement, assimilé à des caissiers. *"Un comptable compétent annonce la veille ce que les économistes prévoient le jour même pour le lendemain".*

Le budget d'une Entreprise est un document récapitulatif des recettes et des dépenses prévisionnelles déterminées et chiffrées pour un exercice comptable à venir. Pour le budget d'un département de l'Entreprise, il peut n'y figurer que des dépenses !

Le budget et l'utilisation de la comptabilité analytique permet à tout "Opérationnel" d'être parfaitement impliqué dans son élaboration, suivi et gestion.

Le budget n'est pas un document normalisé et ne fait donc pas partie des documents prévus par la méthodologie comptabilité.

Ce qui n'empêche pas l'outil budget d'être largement utilisé par les gestionnaires : la méthode et la procédure budgétaire se révèlent en effet très utiles dans le cadre d'une Entreprise ou d'une organisation pour servir de point d'appui aux tâches de prévision, de pilotage ou de contrôle.

Le budget peut se dissocier en deux parties distinctes :

- Le budget d'exploitation/opérations qui traite les recettes-dépenses qui concernent l'exploitation ou les opérations.
- Le budget d'investissement qui traite les dépenses qui concernent l'investissement. Une Entreprise saine se DOIT de prévoir un budget d'investissement conséquent. *"Sans pari sur l'avenir, il ne peut y avoir d'avenir. "*

Un budget comporte des données chiffrées qui peuvent être exprimées de façon plus ou moins poussée :

- Chiffrage exprimé uniquement en volume ou uniquement en valeur monétaire. Pas très satisfaisant ! Dans mon Entreprise, les budgets prenaient généralement juste en compte le nombre d'employés (volume total). A croire que le coût de tel ou tel employé était confidentiel.
- Double chiffrage comprenant à la fois un volet exprimé en volume, doublé d'un volet exprimé en valeur monétaire. Cela est nettement plus sérieux ! Cela paraît indispensable et un bon signe de professionnalisme de l'Entreprise.

La notion de budget est normalement inséparable d'une période de temps bien définie : soit généralement un exercice fiscal de douze mois.

De manière à assurer une vision opérationnelle plus concrète pour les opérationnels impliqués dans la mise en œuvre, le budget est souvent assorti d'un planning ou calendrier des réalisations prévues. Le budget est alors dit phasé: en fonction du degré de finesse visé, le chiffrage des recettes-dépenses est ventilé et détaillé par phase de réalisation.

Au moment de son établissement, un budget n'a de valeur que si les prévisions affichées (hypothèses opérationnelles) sont conformes à la réalité qu'elles sont censées décrire.

Les principes comptables généraux doivent être respectés :

- Rien ne doit être oublié : le budget doit récapituler à lui seul l'ensemble des dépenses et recettes concernées.
- Les évaluations données sont censées être les plus réalistes possible : aucune dépense ne doit être minorée, aucun revenu ne doit être majoré.

Le budget se réfère à certaines hypothèses (opérationnelles et autres). Elles constituent, une fois validées (cadre de référence) et doivent être diffusées en temps utile et expliquées à tous les personnels concernés et ce, suffisamment avant le démarrage de l'exercice concerné.

Le budget doit donner lieu à un suivi régulier des réalisations à travers une stricte collecte de données opérationnelles et "comptables". C'est l'objet du **reporting**. Ceci afin d'avoir en temps presque réel une vision exacte de la réalisation du budget. On parle alors de **pilotage par analyse des écarts**. Ce suivi/reporting peut (doit à mon avis) donner lieu à des réunions au niveau chefs de divisions/départements pendant lesquelles les résultats sont comparés aux prévisions.

L'analyse des écarts (écart-volumes ou écarts-prix) fournit des indications précieuses sur l'existence de décalages plus ou moins importants entre le prévu et le réalisé. **Ces écarts sont mesurés et localisés. Ils donnent l'opportunité d'effectuer, au plus tôt, des mesures correctrices.**

Le suivi de budget implique une logistique/organisation particulière : la comptabilité budgétaire afin de s'assurer que les recettes et/ou dépenses prévues s'effectuent :

- dans les volumes et valorisations prévus,
- selon le calendrier prévu.

Les services budgétaires ont une importance très variable selon les Entreprises. Bien utilisé, le contrôle budgétaire fournit une aide très appréciable pour le pilotage de toute gestion. C'est la porte d'entrée au domaine plus large du contrôle de gestion particulièrement nécessaire dans les organisations importantes ou complexes.

Questions stupides :

- Quel est le budget de votre Entreprise ?
- Quel est le budget de votre Département ?
- Quel est votre budget familial ?

"Il n'y a pas de question stupide mais des stupides gens". Ce dicton s'est-il vérifié une nouvelle fois avec vous chères lectrices et chers lecteurs? Quand j'étais encore Actif, j'ai couramment posé cette question et je n'ai malheureusement pas été déçu du voyage ce qui pourrait sembler inimaginable dans un Grand Groupe Français de renom international.

Prix :

"Le cynisme, c'est connaître le prix de tout, et la valeur de rien". Malheureusement, **les prescripteurs et/ou acheteurs ne sont guère nombreux à posséder une bonne idée du "prix des choses"**. Lors de formations, j'avais pour habitude de demander des estimations de matériels couramment commandés. Les réponses me permettaient généralement de déclarer *"il serait temps de vous intéresser à votre job !"*

En théorie, le prix d'achat désigne la valeur d'un bien ou d'un service. Autrement dit, le prix est la valeur (X Euros ou Dollars US ou .. ?) que quelqu'un est disposé à déboursier en contrepartie de la cession d'un bien ou d'un service. Mais un prix serait bien trop simple pour être défini de telle façon ! **Un prix d'achat** (proposé par le vendeur et ensuite accepté en final par l'acheteur) **varie, plus ou moins, selon certains critères:**

- **Le marché** (maturité, nombre de fournisseurs, existence d'une compétition réelle, etc). Un minimum de connaissances des marchés est apprécié pour les acheteurs !
- **La qualité de la définition du besoin** (Quoi - Qualité/Normes/Standards? Combien - Quantités? Pour Quand - Planning de Livraisons? Pour Où - Lieu précis? Quel Budget - Prévu - Imputation ? Prestations/Services à inclure ? Contrôle Qualité requis - Quels Contrôles, par qui? Assurance par Qui et jusqu'Où ? Frais de Douanes Export et Import payés par Qui ? Documentation demandée - Manuel opératoire Catalogues pièces détachées ou autres? Emballage/Marquage/Labelling ? Etc. Les prix unitaires proposés sont, en général, fonction des quantités à commander mais ce n'est pas toujours vrai. Autant que l'acheteur fasse préciser tout cela (le qui paie quoi ?) au fournisseur lors de la demande de cotation !
- **Le temps disponible pour réaliser l'achat** (urgent ou non). L'urgence peut justifier que l'acheteur ne contacte qu'un seul fournisseur par un mail (le minimum requis). Très souvent, une véritable urgence se traduit par un prix XXL. Avoir du temps permet éventuellement de négocier les prix. Ne pas négocier si le temps passé ne justifie pas amplement les rabais obtenus.
- **Le processus achat choisi/utilisé et le respect des procédures (*)**. Entre contacter le seul et premier fournisseur venu (pas de compétition) et en consulter trois sérieux (réelle compétition), il est évident que les prix proposés devraient être sensiblement différents !
- Le type de document contractuel utilisé (conditions générales d'achat qui fixent un certain nombre de devoirs et de droits de chaque partie).
- **L'acheteur en charge de l'achat (connaissance du marché, expérience, sérieux, suivi)**. Il peut être professionnel et intègre ou mauvais et corrompu. Au niveau des prix obtenus, cela doit se ressentir fortement !

(*) Lors de formation achats, je posais généralement des questions correspondant à des habitudes d'achats réalisés dans le cadre familial. Les questions étaient tournées de telle façon que les réponses "normales" étaient systématiquement "NON". A la suite de cet exercice, je conclusais pratiquement à 100% par *"En famille, vous suivez d'excellentes pratiques achats efficaces. Par contre, au travail, vous n'utilisez pas ces pratiques de bon sens"*. Cela permettait de mettre à l'aise les stagiaires et de commencer dignement les formations.

Les prix correctement définis sont repris sur **une commande digne de ce nom qui comprend :**

- **Les besoins correctement décrits** (voir ci-dessus).
- **Les prix unitaires suivis d'un Incoterm précis** (exemple : "EXW Toulouse Usine XXX, Incoterm 2020").
- **Les conditions générales d'achat** (clauses contractuelles).
- **Les instructions d'expédition** (douanes, transports, manutention).

Un bon acheteur se doit de posséder une bonne/sérieuse connaissance et expérience des Incoterms. Voir, en annexe, les derniers Incoterms 2020. L'achat se traduit par des prix mais parfois aussi par une "valeur". *"Aujourd'hui, chacun sait le prix de toutes choses, et nul ne connaît la valeur de quoi que ce soit"*. Les choses (achats) ont une vraie valeur indéniable quand l'acheteur a réussi une "mission impossible" sauvant les opérations du prescripteur (du genre urgence absolue impactant la production). Un grand Chef cuisinier prétendait *"Ma devise, c'est d'abord de se faire plaisir dans tout ce qu'on fait, d'être sincère et déterminé, et d'avoir l'amour du travail bien fait."*

Les fournisseurs fixent les prix de vente de leurs produits surtout selon :

- La qualité de leurs produits.
- Leur prix de revient.

- Leur situation financière.
- Leur position sur le marché en particulier par rapport à la concurrence.
- Les ventes déjà effectuées sur l'exercice fiscal.
- Les relations avec leur clientèle.

Les fournisseurs peuvent adopter X méthodes de fixation de leurs prix :

- Prix luxe ou prestige: en cas de produits de luxe et peu de concurrence.
- Prix cadeau : prix bas pour attirer de nouveaux clients.
- Prix économie : bas prix de production et pas d'effort de marketing nécessaire.
- Prix exploitation : le prix est élevé en cas d'avantage concurrentiel. Cela ne dure pas.
- Prix optionnel : sur des produits où on peut proposer des options.
- Prix produit lié : là ce sont des compléments indispensables à l'utilisation du produit principal.
- Prix avec offre conjointe : proposition de prix si l'acheteur achète la totalité de X produits.
- Prix réel (documenté) + % pour une prestation de service.
- Prix promotion : éventuellement pour se débarrasser d'un stock.
- Prix géographique : fixation du prix selon le lieu de vente.
- Prix coûtant : si pression forte de la concurrence.
- Prix garanti : prix comprenant une garantie de résultat/performance.
- Autres types de prix !

Il est illusoire de penser que, lors d'une consultation ou d'un appel d'offres, les fournisseurs acceptent de fournir leur structure de prix et en particulier la marge appliquée dans leurs prix. C'est, entre autre raison, que les achats utilisant les techniques de TCO ou de "should cost" ne sont guère souvent employées en respectant les principes qui y sont rattachés.

Coût d'achat :

Le coût d'un achat est constitué :

- Du prix d'achat = toutes les dépenses relatives à la commande payées au fournisseur.
- + les frais annexes (transports si pas prévus sur la commande, etc) correspondants à cette dite commande mais non payés au fournisseur principal.
- Le coût de passation de la dite commande.

Le coût de passation de commande correspond à tous les frais internes des acteurs de l'Entreprise étant intervenus dans la procédure achat (acheteurs essentiellement). Bien évidemment, il n'est pas question, pour chaque commande, d'essayer d'estimer les coûts s'y rattachant. Par contre, il est intéressant de calculer un coût moyen de passation de commande et de garder cela en mémoire. Pour cela, il est indispensable d'obtenir le budget du Service ou Département Achats comprenant les coûts directs et indirects et de diviser par le nombre de commandes sur la période de référence. Ce paramètre était calculé une fois par an. Il était intéressant de voir son évolution et **d'en tirer quelques réflexions passionnantes dont l'intérêt d'effectuer certaines tâches et la nécessité de changer la stratégie fournisseur**. A une époque, on m'a appris (comme à de nombreux gestionnaires de stocks) la formule de Wilson qui permettait la quantité économique de commande pour un article stock régulièrement consommé. Cette formule de Wilson faisait appel au coût de passation de commande, qui à l'époque, était un KPI couramment utilisé. Formule à oublier selon moi.

Coût de revient :

Le coût de revient représente la somme de toutes les charges (fixes, variables, directes et indirectes) engagées par l'Entreprise pour la production d'un bien ou d'un service que divise les quantités vendues (ou à vendre).

Les charges directes sont celles liées à la production :

- Les achats/approvisionnement de matières premières, de fournitures, de consommables et les frais d'approche correspondant (livraison, transport, manutention et autres).
- Les dépenses de production des biens et des services (main d'œuvre).

Les charges indirectes sont les charges qui contribuent indirectement à la production :

- Les frais généraux (locaux, bureaux, entretien, assurance et autres).
- Dépenses liées à la commercialisation (marketing, publicité et autres).
- Les coûts de distribution.
- Les frais administratifs (administration, informatique, comptabilité et autres).

Les charges indirectes sont les plus difficiles à déterminer par principe car elles font l'objet de répartition entre les différents biens et services produits par l'Entreprise. Il est alors délicat de trouver une clef satisfaisante de répartition qui ne favorise ou pénalise telle production de biens et services face à une autre. Quand un acheteur demande une structure de prix à un vendeur, cela explique le trouble de celui-ci qui n'est malheureusement pas qu'un charlot !

Selon l'Entreprise et le type de biens et services produits, les composantes du coût de revient diffèrent ainsi que leurs poids relatifs.

Relation entre le prix de vente et le coût de revient :

$$\text{Prix de vente} = \text{coût de revient} + \text{Marge} + \text{TVA/taxes diverses}$$

Historique de prix/coûts :

Une base de données (historique) prix/coût possède une valeur inestimable pour une Entreprise. Cet historique (des propositions reçues et celles acceptées) peut lui permettre de préparer son budget sur des bases solides/logiques/fondées. En effet, un item budgétaire déjà "vécu" par l'Entreprise a toute la légitimité pour servir de base avec l'application d'un coefficient pour tenir compte d'un changement de marché manifeste ou/et de l'inflation. Posséder un historique accessible, c'est donner la possibilité à un acheteur d'effectuer une comparaison d'offres proposées avec un prix de référence (historique) et éventuellement de lui fournir de sérieux arguments pour négocier. Pour un achat récurrent, l'acheteur DOIT commencer par consulter l'historique de prix (sa mine d'or) car il pourra ainsi se fixer au moins un prix cible (presque un "Should Cost" ?). Au passage, cela pourra l'aider à dresser sa liste des fournisseurs à consulter (exemples : les 2 meilleurs lors de la précédente consultation). Enfin, l'acheteur se devra de comparer ses dernières offres avec l'historique et se poser, si nécessaire, de bonnes questions (évolutions bizarres, inflations injustifiées, autres)!

A. Einstein prétendait que *"Le plus important est de ne pas arrêter de poser des questions"*. Pour "rire" un peu : *"Ce qu'il y a de bien avec l'inflation, c'est que, quand on va au supermarché avec 20 Euros, on en ressort plus vite qu'il y a un an !"*

Ayant eu des activités anti-fraude en fin de carrière, je me suis "amusé" à établir des comparaisons de prix unitaires pour des articles récurrents. Ce fut plus qu'instructif ! Voir le chapitre "anti-fraude".

J'espère vous avoir persuadé qu'un historique de prix constitue un gisement d'économies ou, si vous préférez, cela peut vous éviter de "jeter l'argent de votre Entreprise par les fenêtres".

Mesure des coûts. Mesure de la performance

Mesurer un coût ?

Il n'y a pas de solution satisfaisante (à mon point de vue) à cette question ! *"L'excellence a un prix, la médiocrité a un coût."* *"Le coût fait perdre le goût."*

Je ne connais aucun outil "magique", qui fonctionne à tous les coups, pour répondre à ce challenge. Même le recours au "coût du marché" parfaitement justifié ne signifie pratiquement rien si ce n'est que c'est "auditable" !

Un prix/coût dépend d'un certain nombre de facteurs :

- Le contexte.
- Méthodes d'achat.
- Le panel fournisseur consulté.
- La position de force relative de l'acheteur et du vendeur.
- L'historique des relations acheteur/vendeur.
- La situation (financière entre autres) de l'acheteur et du vendeur.
- La qualité de ce qui est demandé. Le marché correspondant.
- Les quantités requises et les délais exigés.
- Autres.

Mesure de la performance :

La volonté exprimée de faire évoluer les coûts de l'Entreprise devrait se traduire par une mesure plus précise de la performance liée aux activités d'achats de manière à détecter les sources d'amélioration et à évaluer les progrès réalisés. La "mesure de la performance" achats devrait permettre :

- Une meilleure communication au sein des entités achats mais aussi vers les autres entités de l'Entreprise.
- De motiver les personnels impliqués dans la Supply Chain (acheteurs mais aussi prescripteurs et les autres).
- D'appréhender de façon plus objective la performance achats.
- La mise en place d'un outil de pilotage (tableau de bord) de l'activité achats.
- L'amélioration continue des processus et de la performance des achats (objectif global).

Les activités des achats ne peuvent être réellement comparées d'une entité à une autre pour les raisons suivantes :

- La position des achats dans l'Entreprise.
- Le degré de reconnaissance par le management et les autres entités de l'Entreprise à l'entité achats.
- La situation, la maturité, les objectifs, l'environnement (humain, géographique, etc), les contraintes locales et la charge de travail de l'entité achats.

Il est paraît donc difficile de définir un système unique (générique) de mesure de la performance des entités achats. On ne fait pas de la "mesure de performance" pour faire de la "mesure de performance". Une "mesure de performance" doit être associée à une volonté réelle d'évoluer. Il est donc nécessaire de se fixer des objectifs d'évolution qui s'inscrivent dans la stratégie de l'Entreprise, et qui correspondent à la mise en œuvre d'un plan d'actions. Chaque action est pilotée à l'aide d'indicateurs de performance (Key Performance Indicators).

Il doit donc y avoir une bonne adéquation entre stratégie, objectifs, plan d'actions et indicateurs de performance.

La mesure de la performance ayant un impact sur les personnels de l'entité achats concernée doit être réalisée en prenant certaines précautions. Il est important d'expliquer la démarche aux personnels, de les rassurer et de les impliquer au maximum. Chaque personnel doit en devenir un copropriétaire !

Un indicateur de performance peut être défini comme une information associée à un objectif pour fournir une évaluation de la performance relative à cet objectif, l'objectif étant défini dans le cadre d'une stratégie globale. Cette évaluation devrait être associée à (modulée par) des variables de ressources (humaines et techniques).

La mise en place d'indicateurs de performance doit donc suivre pas à pas la démarche suivante :

- 1 - Evaluation de la situation de l'entité achats. Cela peut être une auto-évaluation lancée par le patron de l'Entreprise qui peut désigner les membres d'un groupe d'évaluation
- 2 - Définition ou prise en compte de la stratégie globale de l'Entreprise déclinée au niveau de l'entité achats.
- 3 - Fixation des objectifs pour l'entité achats
- 4 - Etablissement du plan d'actions correspondant. Déclinaison éventuelle au niveau de chaque personnel de l'entité achats.
- 5 - Choix des indicateurs de performance permettant d'évaluer les progrès réalisés et la situation par rapport aux objectifs.

Cette démarche est une suite logique qui doit assurer l'adéquation des différentes étapes.

[Le plan d'actions peut aussi être envisagé/présenté sous forme d'un contrat de progrès qui est plus motivant et plus mobilisateur.](#) V.Hugo disait : *"Il vient une heure où protester ne suffit plus : après la philosophie, il faut l'action"*.

La mise en place et le suivi d'indicateurs de performance génère généralement un travail supplémentaire mal ressenti si le but à atteindre n'est pas clairement exprimé et compris par tous les acteurs. On s'attachera donc à mettre en place les indicateurs les mieux adaptés (adéquation aux objectifs), les plus clairs et les plus "automatiques" possible.

La performance n'est surtout pas fonction du nombre d'indicateurs utilisés. Il faut savoir se limiter. Il est malheureusement difficile d'identifier des indicateurs mesurant l'environnement externe (dimension importante dans les activités achats) à l'Entreprise.

Comme indiqué précédemment, il est difficile de recommander une liste générique d'indicateurs de performance. Les indicateurs de performance retenus doivent être équilibrés. Les aspects financiers et opérationnels ne doivent pas être les seuls pris en compte. Il faut impérativement considérer l'aspect organisation et ressources (humaines et techniques).

Les indicateurs de performance peuvent être de type :

- Indicateurs ou outils statistiques plus orientés vers le reporting.
- Indicateurs d'évolution du métier achats plus orientés vers l'amélioration des performances de ce métier.

Les objectifs de l'entité achats étant hiérarchisés, les indicateurs de performance doivent l'être également. Ils doivent donc apparaître dans l'ordre d'importance au niveau du tableau de bord. Une entité achats ne doit pas en principe suivre plus de 1 à 3 indicateurs clés par activité (pas plus de 8 à 10 au total). L'entité achats peut parfaitement suivre des indicateurs secondaires qui s'apparentent plus à des statistiques et qui permettent de compléter et d'aider l'analyse des indicateurs clés.

Les indicateurs de performance doivent être analysés fréquemment afin de déterminer les problèmes nécessitant des actions correctrices immédiates.

Les indicateurs de performance doivent se déduire de la façon la plus automatique possible des données du système d'information utilisé dans l'Entreprise. Cela limite le travail supplémentaire et cela évite les problèmes de résultats différents. Par ailleurs, chaque indicateur doit être défini sans ambiguïté et son mode de calcul décrit de façon claire et précise.

Les indicateurs de performance sont importants en eux-mêmes. Il est indispensable d'en présenter l'évolution (tendance) et de les comparer aux objectifs afin d'en faciliter une analyse pertinente. La présentation sous forme de courbes ou de diagrammes est donc recommandée.

Il se peut que certains objectifs soient antagonistes. Cela se traduit par des antagonismes dans les indicateurs de performance. Il est important de garder en mémoire ces antagonismes afin de mieux analyser les résultats.

Les indicateurs de performance ne peuvent pas être utilisés comme un instrument de benchmarking (mesure et comparaison d'organisations comparables) en tant que tel.

L'ensemble de ces indicateurs est à considérer comme un outil de management pour mieux anticiper les évolutions nécessaires en termes de personnel, de méthodes et d'organisation.

Les coûts, on en parle ? On se pose des questions ?

Fin 2013, en toute fin de "brillante" carrière, ayant des responsabilités dans le domaine de l'anti-corruption, j'ai été amené à préparer une présentation ayant pour titre "Maîtrise des coûts & Supply Chain" qui n'a guère eu de succès car jugé trop provocatrice/provocante. Je croyais, à tort, provoquer et changer les discours traditionnels pour obtenir un franc débat d'idées, la contradiction, une certaine adhésion et faciliter la mobilisation. B.Brecht disait que *"La provocation est une façon de remettre la réalité sous ses pieds"*. E.Badinter ajoutait *"La provocation peut être de mauvais goût, absurde, engendrer critiques et réactions, mais elle est nécessaire"*. Hélas, je me suis trompé ! J'ai peut-être posé trop de questions "stupides" ? Néanmoins, je vous livre quelques extraits de ce "chef d'œuvre" !! **En introduction, il y avait des généralités "banales"**:

- Les coûts, ça fait mal comme disait Johnny Halliday ? Même chez l'Entreprise X ?
- Cela vaut-il le coût de se pencher sur ce sujet ?
- C'est un bon coût ?
- Il n'y a pas que le premier pas qui coûte.
- Cela ne vaut pas le coût d'attendre encore plus.... pour rationaliser nos coûts. Le changement c'est maintenant ?
- Maîtriser les coûts = ne pas les mépriser ?
- Un coût de pied dans la fourmilière : c'est bien nécessaire ? Maîtrise, réduction, rationalisation ou optimisation des coûts : il faudrait choisir mais surtout ne pas attendre d'atteindre le consensus (et le coût de grâce) avant d'agir sérieusement sur les coûts ?
- Réduire les coûts sans augmenter les risques ?
- Réduction des coûts à court, moyen ou long terme ? Veut-t-on juste faire un coût ou installer la démarche dans la durée ?
- Parler coût, c'est bien mais ne pas oublier la qualité et le délai et les surcoûts engendrés par le non-respect de ceux-ci c'est mieux ?
- Performance achat = enregistrer des savings ou des cost avoidances : cela rapporte quoi ? Un coût de chaleur ? Combien cela coûte ? Justification ?
- Il n'y a pas de petites économies..... Cela contribue à la culture coût ?
- Les responsables des coûts ? Ne pas oublier que la Supply Chain comprend mais n'est pas limitée au département Achats (acheteurs) ?
- Où sont nos coûts (les plus importants) ? Cartographie ?
- Qu'intègre-t-on dans un coût ?
- Quelle est notre stratégie achats par catégorie/segment ?
- Acheteur = bourreau des Keurs ou cost killer ?
- Un bon acheteur a un coût mais il peut rapporter (au moins éviter de perdre) très gros ?
- Quick and good can't be cheap. Time is money ?
- La fraude a un coût autant lutter activement contre ?
- Le non-professionnalisme, cela coûte très cher. On fait quoi ?
- Peut-on avoir et maîtriser X milliers de "bons" fournisseurs ?
- Négocier avec un fournisseur n'est pas le tuer. Y en a qui ont essayé et qui ne s'en sont pas plus mal portés. Cela vaut le coût d'essayer ?
- Un fournisseur partenaire ou stratégique, c'est quoi d'un point de vue coût ? Cela vaut le coût pour qui ?
- Est-on un client privilégié ou un beau/gras mouton que les fournisseurs tondent à tous les coûts ? Avec la vache à lait, cela va de mal en pis ?

- Les fournisseurs locaux peuvent (doivent en fait) être efficaces d'un point de vue coût. On ne doit pas accepter tout et n'importe quoi juste pour atteindre un certain pourcentage de dépenses locales ?
- Les personnels de l'Entreprise X maîtrisent-ils les coûts/budgets au travail comme à la maison ?
- Centralisation, décentralisation et externalisation des achats : on a le choix. Encore faut-il se poser sérieusement la question et ensuite réaliser le bon choix?

La présentation se continuait par une identification des sources de surcoûts. Je me suis permis de les lister (beaucoup trop longue liste même si pertinente) car cela me semble intéressant/édifiant. Rassurez-vous, il n'y a pas que chez les autres !!!

- Le non-professionnalisme des différents acteurs de la Supply Chain. Chacun fait ce qu'il veut, ne fait pas bien son travail mais fait celui des autres.
- Le non-respect des procédures/règles Supply Chain.
- Les urgences non justifiées.
- Le manque de préparation/supervision/contrôle/suivi/rigueur/précision.
- L'appel à de mauvais fournisseurs.
- Un panel fournisseurs trop important.
- La routine. Ne pas se remettre en question.
- Tout acte de fraude/corruption.
- Manque d'anticipation (parfois voulu par le prescripteur) se traduisant par une urgence (gré à gré) >> pas de mise en compétition, pas de négociation >> prix plus élevé, parfois acheminement par avion au lieu de par bateau (surcoût supplémentaire) et parfois problème de qualité.
- Régularisation d'un achat lancé par le prescripteur en dehors du processus normal de la Supply Chain >> pas de mise en compétition, pas de négociation >> prix plus élevé et parfois problème de qualité.
- Cahier des charges peu précis >> offres disparates difficiles à comparer >> laisse la place à des changements ultérieurs >> surcoûts.
- Rédaction du cahier des charges par le fournisseur >> pas de compétition >> surcoûts importants.
- Pas de recherche pour voir l'existence d'un stock déjà disponible >> surstock >> surcoût.
- Demande de matériel via un contrat de service >> pas de considération du stock >> pas ou moins de compétition >> surcoût et surstock, parfois problème de qualité/traçabilité.
- Paramètres de gestion de stock pas adaptés/revus >> réapprovisionnements non utiles >> surstock surcoût.
- Mauvaise anticipation des besoins >> X commandes au lieu d'une >> pas d'utilisation de l'effet volume >> surcoût.
- Traitement tardif (voulu ou pas) d'une demande d'achat >> moins de compétition et moins de temps pour la négociation >> surcoût.
- Achat par un acheteur décentralisé en dehors des règles (appel sur contrat, ..).
- Cotations demandées et obtenues par les prescripteurs >> moins de compétition, des imprécisions, etc.
- Mauvaise liste de soumissionnaires >> pas d'appel aux fournisseurs les plus compétitifs >> surcoûts.
- Appel à trop de soumissionnaires >> processus achat allongé et plus coûteux >> moins de temps pour négocier >> surcoûts.

- Utilisation de fournisseurs non qualifiés qui font appel à des fournisseurs/jobbers qui le sont >> surcoûts à tous les coups.
- Achats en gré à gré non justifiés >> pas de mise en compétition >> surcoûts.
- Acceptation par l'acheteur d'offres non complètes/précises >> renégociations ultérieures >> surcoûts.
- Achats d'équipements sans traiter en même temps les pièces détachées et les interventions de techniciens >> Pas de négociation possible >> Le fournisseur se gave sur les prestations ultérieures >> surcoûts.
- Achats internationaux utilisant les mauvais Incoterms >> Pas d'optimisation des coûts de transport, assurance payée deux fois, taxes d'importation payées pour rien >> surcoûts.
- Comparaison d'offres biaisée (pas sur des bases identiques, critères définis après réception des offres, etc) >> la meilleure offre n'est pas retenue >> surcoûts.
- Pas de négociation alors qu'il y a le temps et que les coûts sont importants >> surcoûts.
- Mauvaise réception des biens/services en quantité/qualité >> payer pour rien >> surcoûts.
- Mauvaises ou fausses déclarations douanières >> amendes
- Prépaiements non justifiés >> surcoûts.
- Amendements non justifiés >> surcoûts.
- Paiement de factures en avance >> surcoût financier.
- Paiement au-delà des conditions contractuelles >> surcoûts.
- Non application des clauses de pénalité >> moins d'avoir >> surcoûts.
- Paiement de prestations supposées être payées par le fournisseur >> surcoûts.
- Mauvaise revente d'équipements à des sociétés non spécialisées.

Et cela se terminait, bien évidemment, par des propositions nombreuses/précises (objectifs) pour le Management, pour les différents acteurs de la Supply Chain et pour les fournisseurs. J'ai toujours accepter/apprécier parler de problèmes sous réserve de bien les définir et de faire des propositions pratiques/simples (pas de la philosophie) pour essayer de les résoudre.

J'espère que la lecture de cette litanie ne vous a pas trop barbé. Ce n'est que le reflet d'une triste réalité. **J'espère surtout que ce qui précède vous a convaincu des gisements d'économies potentielles et de l'extrême nécessité d'acquérir une culture Budgets/Prix/Coûts et de s'en SERVIR.**

Qu'il est dur de penser avoir raison même si !! Churchill disait *"Il est meilleur d'être irresponsable et dans le vrai que responsable et dans l'erreur !"* A méditer.

Coût global et création de valeur grâce Achats Responsables :

Avant de partir en retraite (bien méritée il me semble), j'ai eu à "supporter" des réunions d'un groupe de travail "Achats Durables". Certains utilisent le terme "Achats Responsables". Le chapitre précédent démontre malheureusement, qu'il existe des acheteurs irresponsables mais je n'apprécie pas le terme "d'achat ou d'acheteur responsable" comme je n'avais pas aimé le terme "commerçant non-essentiel". Une femme (une vraie) ou un homme (un vrai) doit être Responsable et se comporter comme tel. Saint-Exupéry disait *"Etre homme, c'est précisément être responsable. C'est sentir, en posant sa pierre, que l'on contribue à bâtir le monde"*. Cela signifie, entre autres choses, de respecter et de traiter correctement et éthiquement :

- la nature (l'environnement),
- les autres humains,
- son pays,
- son entreprise,
- ses fournisseurs.

Ci-après, mon quart d'heure philosophique. "De mon temps" (quand j'étais encore un jeune et élégant bipède), je pense que la proportion de personnes responsables était plus élevée ? Au jour d'aujourd'hui, le terme "responsable" me paraît avoir changé de signification. Aujourd'hui, il est de bon ton d'employer un verbiage politiquement correct/à la mode/d'jeune/anglais (de + en + souvent) pour ne pas paraître appartenir à l'ancien monde retardataire/réactionnaire/réfractaire ! *"Le politiquement correct est la meilleure chose que l'on ait inventée pour permettre aux imbéciles de l'ouvrir et obliger les gens de bon-sens à la fermer"*.

Il faut absolument connaître/maîtriser les termes suivants : problématique (avant on avait juste un problème), challenge (avant on parlait d'objectif), création de valeur (avant on comptait l'argent de l'entreprise), réinventer (avant on pouvait faire des propositions d'amélioration), TCO ou Total Cost of Ownership (avant on n'en parlait pas mais on essayait de globaliser nos achats), la balance bénéfiques/risques (avant on pesait le pour et le contre), la palanquée d'acronymes (pour paraître sachant voire savant). Vous qui êtes intelligent, *"savez-vous ce qu'est un TLA ? Réponse a Three Letters Acronym!"* Vous qui êtes brillantissime, *"savez-vous qu'INTERNET est en fait l'acronyme de Imprévisible Noctambule Transportant un Ensemble de Ragots et de Nouvelles Eminemment Triviales ?"* Quand j'étais toujours jeune et beau, on disait "son discours est complètement creux !" La remarque s'applique toujours et encore. Je viens d'entendre une chroniqueuse réputée dire "il nous faudra régionaliser la mondialisation !" YAKAFAUCONENCOREFALLUQUE ! J'avoue ne plus supporter cela. LF.Céline disait que *"La merde a de l'avenir. Vous verrez qu'un jour on en fera des discours."*

Avant, j'essayais d'acheter un engin/une machine avec un lot de pièces détachées préconisées pour X années d'utilisation et si possible une maintenance associée pour les grandes visites requérant un spécialiste. On tenait parfois compte des consommations en carburant. Le but recherché était de lancer une seule consultation globale et ensuite de passer une seule commande (pour le matériel) et un seul contrat de service (pour couvrir la prestation sur X années). Ainsi, les fournisseurs étaient mieux motivés pour établir des propositions globales compétitives (donc au meilleur coût).

Dans mon passé de logisticien d'une compagnie pétrolière, je contractais régulièrement des moyens de transports (bateaux de service, hélicoptères). Ces services étaient sous-traités et nous devions donc contracter ses moyens via un appel d'offres. Par exemple, pour un hélicoptère, j'avais pour habitude de demander les divers prix unitaires mais aussi les performances (vitesse de croisière) des

hélicoptères mais aussi la charge marchande (chaque hélicoptère est quasiment unique) et les consommations de jet fuel. Ainsi, on s'assurait de comparer des coûts globaux au maximum.

Ce qui précède vous laisse imaginer/supposer que je ne suis surtout pas un fanatique du TCO et que ma participation au groupe de travail "Achats Durables" ne fut pas un plaisir extrême et que je m'étais permis d'exprimer mon point de vue (souvent apprécié étonnamment) à savoir :

- *"Merci de me montrer un exemple réel de dossier traité avec la méthode TCO illustrant ce concept". J'ai souvent demandé mais je n'ai manifestement pas été compris. Amie lectrice, ami lecteur, je suis toujours preneur pour ne pas mourir franchement idiot.*
- *"Il va falloir qu'on se recycle pour passer du TCO classique au TCO de transition puis au TCO ARD pour enfin tendre/revenir vers le TCO classique. L'histoire est un éternel recommencement."*
- *"Je ne sais malheureusement pas où je pourrais trouver la boule de cristal nécessaire à mettre en œuvre ce genre de concept".*
- *"Tout cela tient de plus en plus de la haute philosophie (voire de la masturbation intellectuelle)."*
- *"Dans sa bible "achats responsables", Mr O.M, le pape des achats responsables/durables, mentionne plusieurs fois le TCO. Il y consacre une page entière pour expliquer ce qu'est le TCO. C'est très intéressant même s'il ne compte pas les coûts de fabrication ni les droits de douanes ni... Très sincèrement, je ne vois pas comment nous pourrions demander à un acheteur de calculer les différents éléments du TCO sauf à les demander aux fournisseurs avec les limites connues du déclaratif (quand on veut vendre sa soupe ...)."*
- *"Comme tu dois le savoir, j'ai régulièrement des crises d'urticaire quand les gens "causent" de TCO et particulièrement en matière d'achats durables. Je suggérerais donc que la XXX réunisse un groupe de travail avec des gens compétents (pas moi donc) afin de sortir un document concret à l'usage de nos acheteurs pour leur montrer (exemples réels à l'appui) ce qu'ils sont censés faire.*

En 2014, le résultat d'une enquête de l'ObsAR laissait sous-entendre que 28% des Entreprises interrogées appréhendaient systématiquement les coûts globaux des produits (coûts d'acquisition + logistiques + non-qualité + risques RSE + ...) dont elles faisaient l'acquisition !!! Il y a, quand même, des Agences de Notation pour croire ces Entreprises. Et vous, sans être un(e) professionnel(le) des achats, vous y croyez ?

Pour illustrer le concept de coût global, je reprends ci-après les principaux éléments d'une présentation de l'ObsAR (Observatoire des Achats Responsables).

Qu'est-ce que le coût global et la création de valeur (selon la norme achat responsable NF X50135)?

Le coût total de possession (TCO: "Total Cost of Ownership") de l'achat d'un produit ou service, intègre sur l'ensemble du cycle de vie les impacts économiques liés à la RSO "Responsabilité Sociétale des Organisations".

Il permet de mesurer plus complètement, et sur la durée, les économies, la création de valeur et le retour sur investissement générés par cet achat.

- Sur l'ensemble du cycle de vie du produit ou service acheté
 - coûts de mise en service, fonctionnement, maintenance, fin de vie, notamment sur les produits à cycle long. Sur les parties prenantes internes (coûts cachés et risques opérationnels générés dans les processus internes par la non-qualité sur achats).
- Sur l'"entreprise étendue", la "chaîne de valeur" du donneur d'ordre:

- coûts cachés et risques générés sur les fournisseurs, destructeurs de valeur sociétale, de potentiel de co-performance entre client et fournisseur.
- Sur les “externalités RSO”, potentiellement plus coûteuses à court terme, mais générant des bénéfiques à long terme:
 - l’insertion, l’usage de produits “bio” ou équitables, la réduction de délais de paiement.

Les composantes du coût global sont :

- Les coûts d’achat.
- Les coûts d’usage.
- Les coûts de fin de vie.
- Le coût des risques.
- La création de valeur.

Processus Achat :

Préparation :

- Expression du besoin
- Caractérisation du besoin
- Analyse enjeux et risques RSE
- Sourcing fournisseurs
- Stratégie de mise en concurrence
- Elaboration du cahier des charges

Consultation :

- Appel d’offres / analyses des offres
- Négociation et attribution
- Prix et conditions d’acquisition
- Contractualisation

Exécution du contrat :

- Gestion et suivi
- Reprise éventuelle
- Coût de fin de contrat ou de rupture

Usage :

Approvisionnement :

- Coûts de gestion de la commande au paiement (administratifs, main d’œuvre)
- Taxes, contributions (douanières...)...
- Transport et Logistique (stockage et coûts associés)

Exploitation :

- Consommation de ressources / énergie / consommables
- Impact économique du délai du processus achats/approvisionnement (en cas de ROI élevé)
- Perte d’exploitation (immobilisation)

Consultation :

- Appel d’offres / analyses des offres
- Négociation et attribution
- Prix et conditions d’acquisition
- Contractualisation

Exécution du contrat :

- Gestion et suivi
- Reprise éventuelle

- Coût de fin de contrat ou de rupture

Fin de vie :

- Démontage, démantèlement
- Collecte
- Identification ou création de filière
- Transport
- Stockage
- Valorisation
- Revente
- Elimination ...

Risques:

- Réputation, image
- Défaillance fournisseur, rupture chaîne d'approvisionnement.
- Pollution
- Conflits sociaux
- Risques juridiques, sanctions financières
- Perte de marchés
- Réparation (dédommagement des victimes)
- Remédiation (remise en état des infrastructures...)

Création de valeur :

- Développement de business
- Différenciation concurrentielle
- Attractivité, productivité....

Les éléments de "risques" et de "création de valeur, pour la majorité, doivent être estimés avec la boule de cristal (est-ce Google ?) et il vous faudra embaucher une "Madame Irma" aux achats. *"Si tu téléphones à une voyante et qu'elle ne décroche pas avant que cela sonne, raccroche".*

Problème :

Pour tous les éléments qui précèdent, pour utiliser le concept de coût global, l'acheteur devra, pour les différentes propositions/cotations, se poser des questions supposées triviales/évidentes, chiffrer des postes, soit par des données fournisseurs (encore eut-t-il fallu qu'elles soient pertinentes/justes et disponibles) soit sur ses estimations (plus ou moins professionnelles ou honnêtes). Bonjour les dégâts ! En cas d'audit interne qui demande des justifications sur des estimations, préparez-vous à du sport et éventuellement de suspicion de malhonnêteté.

Amie lectrice, ami lecteur, essayez de prendre un exemple concret de votre Entreprise et d'y appliquer ce concept fumeux de coût global. Vous pourrez aisément choisir la proposition de votre fournisseur bien-aimé mais le travail connecté à ce concept vous vaccinera à jamais de vouloir répéter l'expérience. *"Les chiffres sont comme les gens. Si on les torture assez, on peut leurs faire dire 'importe quoi'".* Ce qui est certain, c'est que le coût interne du processus achat ne peut atteindre de tels sommets. Au niveau création de valeur, cela reste à démontrer. Développer l'usage d'un tel concept entrainerait la constitution d'une véritable cohorte d'acheteurs et probablement d'un budget "consultant" des plus consistant. Au niveau fraude, je serai personnellement pour un contrôle systématique des dossiers traités en coût global !

Message : usage du concept de coût global = Attention DANGER ! = **Attention : une partie des coûts est non contrôlée!**

Should-Cost :

La modélisation "Should-Cost, ou analyse de ventilation des coûts, a pour but de déterminer ce que bien ou un service devrait coûter en fonction de certains facteurs (inducteurs de coûts) comme le coût des matières premières, le coût de fabrication, le coût de main d'œuvre, les frais généraux et la marge (profit). Le but recherché de cette analyse/estimation des coûts est de posséder un outil pour mieux négocier en face d'un fournisseur. Cette analyse ne peut s'établir qu'avec le support du département ingénierie de l'Entreprise et d'un logiciel spécialisé.

Le recours à la méthode "Should-Cost", de par les ressources nécessaires et son coût interne, est bien évidemment réservée à l'achat d'objets de très haute valeur. Encore faut-il que le marché soit porteur pour les acheteurs !

Décision d'achats basée uniquement sur des critères environnementaux :

Afin de prétendre à juste titre de réaliser des achats durables, selon moi, il n'y a qu'une solution c'est d'estimer les contributions négatives des diverses offres tout au long de la vie du produit (fabrication, transport, maintenance, utilisation, recyclage et autres) mais de ne pas comparer les prix !

Créer de la valeur, réduire les coûts sont présentés comme des objectifs des achats responsables et durables. Il faut vraiment avoir la foi. Pour terminer sur une pensée positive de M.L.King : *"Avoir la foi, c'est monter la première marche, même quand on ne voit pas tout l'escalier"*.

La fraude :

La lutte anti-fraude commence avec chacun d'entre vous !



“Dans la vie, on ne fait pas toujours ce que l'on veut mais on est responsable de ce que l'on est”.

Impacts associés à la fraude (tous ont un coût significatif pour l'Entreprise) :

- Impact financier: payer plus que nécessaire.
- Impact négatif sur l'image de l'Entreprise.
- Mauvais impact sur les relations commerciales.
- Valorisation de l'Entreprise: perte de valeur boursière.
- Motivation du personnel de l'Entreprise?

Pourquoi est-ce aussi difficile d'en parler ? Mauvais arguments.

- Cela ne peut pas arriver dans votre Entreprise.
- C'est délicat d'en parler pour des raisons culturelles.
- Personne ne ferait cela ici.
- Notre Entreprise en place un référentiel très solide.
- Nous avons des employés dédiés à cela.
- On ne manipule pas de cash alors quoi voler ?
- Les conséquences de la fraude ne sont pas suffisamment évaluées.
- Les gens ne sont pas au courant des possibilités de fraude.
- Il est nécessaire de mieux les connaître pour mieux les combattre.
- La suspicion peut générer une mauvaise atmosphère au travail. Inacceptable.

Des comportements peuvent indiquer des possibilités de fraude:

- Non-respect du référentiel de l'Entreprise.
- Non-respect des pratiques normales de la Supply Chain.
- Des acteurs de la Supply Chain qui effectuent des tâches qu'ils ne sont pas censés accomplir.

Certains de vos actes peuvent être interprétés :

- Soit comme une fraude.
- Soit comme un comportement non-professionnel (incompétence). *“Incompétence + Inconséquence = Faillite”.*
- Soit une combinaison des deux !

Le fait de laisser les autres ne pas respecter les règles peut être considéré comme précédemment (collusion possible)! En cas de doute, il est fortement suggéré d'informer votre supérieur hiérarchique de toute non-conformité.

La fraude est une réalité. Quelque part, la fraude est humaine ! *“Si l’erreur est humaine, peut-on affirmer que l’être humain est une erreur ?”*

“L’exagération de l’impôt encourage à la fraude, de même que l’arbitraire fait détester l’autorité”.

La fraude présente trop de risques pour l’Entreprise et pour vous. Soyez vigilant. Adoptez une politique de tolérance zéro. Soyez prêt à justifier de l’honnêteté de votre travail. Ne laissez pas le doute s’installer. Foch *disait “A la guerre, c’est celui qui doute qui est perdu : on ne doit jamais douter”.*

Combattre la fraude aidera votre Entreprise à maîtriser ses coûts ce qui est votre intérêt (pérennité de votre job) !

La fraude comme la corruption est signe de médiocrité de l’Entreprise. *“Quand la médiocrité règne, l’incompétence est une règle, la roublardise une culture”.*

Comment détecter des fraudes dans les activités achats :

- Par des audits pratiqués par des professionnels expérimentés qui passent en revue un échantillon d’acheteurs en “décortiquant” 10 dossiers d’achats choisis au hasard. Cela consiste en un contrôle du strict respect des procédures achats et de la logique historique définition des besoins >> consultation (auprès de qui ?) >> comparaison des offres>> décision >> commande >> réception du matériel >> concordance stricte entre les différents documents aux différentes étapes. Chaque acheteur est ensuite débriefé et justifie les éventuelles anomalies détectées. Ce genre d’action calme énormément les foules surtout dans le cas d’anomalies suivies de sanctions.
- Par des contrôles de la base de données achats. On considère alors l’historique sur une année des commandes (donc des fournisseurs, donc des prix des articles, donc du respect des dates de livraisons, donc d’une foultitude de données potentielles. Cela permet de juger du panel fournisseurs, de l’efficacité prix unitaires, etc. De tels contrôles (à distance) demandent des extractions sous Excel et du temps pour analyser les anomalies. Ensuite, on demande au responsable des achats de justifier les anomalies détecter et on le “félicite” ou pas.
- Par l’utilisation d’un outil extracteur professionnel de données permettant d’établir des tests standards qui peuvent être régulièrement mis en œuvre. Dans ce cas, les anomalies ressortent “automatiquement” et il ne reste qu’à les valider. Cela coûte un certain prix mais cela évite un travail considérable/fastidieux.

Lutter contre la fraude nécessite que les personnels connaissent les règles, qu’ils soient contrôlés et éventuellement sanctionnés. L’Entreprise ne pourra pas éviter toute fraude mais la minimisera et cela se traduira par moins d’argent perdu.

La corruption :

Les risques de la corruption (pour l'Entreprise comme pour les individus/personnels) sont :

- Peines de justice (10 ans de prison et 150 K€ en France).
- Amendes (Siemens en 2008 : plus de 1200 M\$)
- Présence d'un "monitor" (Siemens pendant 4 ans) pour mettre en place et revoir le système de management anti-corruption. Monitor désigné par l'Etat et payé par l'Entreprise (Siemens note évaluée à 2.2 G€).
- Mauvais pour l'image la réputation de l'Entreprise (Siemens : 470 employés fautifs, 141 démissions/licenciements, démissions des Chairman et CEO).
- Perte de valeur sur les marchés (actions)
- Perte de parts de marchés

Il n'est pas nécessaire de trop insister pour démontrer que **la corruption constitue un risque majeur pour une Entreprise. Cela se traduit par un Coût monumental.**

Mon Entreprise a "bénéficié" d'une amende de 400 M€ et de la présence d'un monitor. J'ai eu la "chance" d'être nommé correspondant conformité pour la division achats-contrats du siège et ainsi de m'éclater dans cette tâche, il est vrai, passionnante.

Organisation anti-corruption mise en place par mon Entreprise :

- Nomination de plus de 100 "responsables conformité".
- Formation anti-corruption de plus de 1000 employés
- Un référentiel monstrueux comprenant une charte éthique, un code de conduite, une directive, 2 politiques, 3 procédures, 2 règles internes, X procédures pour le siège et les filiales.
- Des clauses anti-corruption adaptées aux différents contrats types.
- La qualification des principaux fournisseurs après réponses à des questionnaires, analyses par un prestataire spécialisé.
- Le développement d'un outil SI anti-corruption
- Etc.

Vous pouvez aisément réaliser qu'une telle organisation se traduit par un coût certain ! *"La corruption est comme la rouille, elle n'apparaît que sur les mauvais métaux et elle provoque le tétanos."*

Quelques idées pour maîtriser/réduire vos coûts ?

Ci-après, vous trouverez quelques idées qui, normalement, devraient vous aider à mieux maîtriser vos coûts.

- Ne soyez pas effrayé d'être un chef directif qui demande beaucoup, qui contrôle mais pas trop à l'excès, qui se bat pour récompenser ses personnels performants/compétents et qui n'a pas peur de sanctionner la mauvaise graine. "Saint-Exupéry disait *"Le chef est celui qui prend tout en charge. Il dit : j'ai été battu. Il ne dit pas : mes soldats ont été battus."* J.Chirac prétendait que *"un chef, c'est fait pour cheffer."*
- Recrutez/employez des professionnels des achats que vous paierez bien et à qui vous pourrez demander de performer en fonction. Au passage, cela limitera les risques de fraude !
- Même si les calculatrices ne sont guère plus utilisées, n'hésitez pas à compter. Derrière le mot coût(s), il y a "compter" quelque part ! Si on en croit les experts, les humains deviennent de plus en plus intelligents/éduqués/éducationnés/branchés mais je ne suis réellement pas persuadé qu'ils/elles sachent "compter" plus qu'avant. Ma femme m'a souvent affirmé *"Plus que tu pédales moins vite et moins que tu avances d'avantage"*. "Compter" comporte plusieurs sens ! Je compte pour ma femme (je pense, j'espère) mais c'est surtout ma femme qui compte pour moi dans le sens gérer le budget familial (elle est très largement meilleure que moi en la matière). A mon avis, "Compter" signifie de moins en moins savoir compter dans le sens "1+1= 2". Les gens n'ont plus le mental à calculer (calcul "mental") et ne peuvent plus s'empêcher de tout relativiser (c'est peut-être la faute de Monsieur Einstein). Compter ne compte plus et c'est vraiment regrettable. Je recommanderais donc à tous de revenir sur terre et de compter au sens le plus simple/simpliste du terme. Cela peut vous/nous éviter des tas de problèmes.
- Il vous faut amplement montrer que vous êtes habités par une culture coût et que cela reste une préoccupation permanente. *"La culture, c'est ce qui reste quand on a tout oublié"* à ne pas confondre avec *"la coproculture, c'est ce qui reste quand on s'est oublié"*.
- Parler/communiquer ne coûte rien. Il y a pléthore de beaux parleurs et pas que dans l'Entreprise. Parler ne rapporte rien ou presque. Respectez l'argent de votre Entreprise et vous vous singulariserez ainsi très aisément.
- Montrez toujours le bon exemple. Les *"gens" sont familiarisés avec le "faites ce que je dis mais surtout pas ce que je fais"*. Ils sont habitués/formatés à considérer le contraire de ce qu'on essaye de leur inculquer. Le Management, comme les politiques, se discréditent très régulièrement en montrant le très mauvais exemple et malheureusement leurs subordonnés ne sont pas aveugles. Je recommanderais fortement le Management par le bon exemple même si cela peut paraître "has been" ou pire "has never been". C'est vrai pour les achats comme pour l'éducation des enfants. Quel "réac" je suis et je resterais. J'ajouterais enfin que *"un bon exemple vaut mieux que le suivre"*.
- Adoptez une méthode de mesure des coûts qui soit inattaquable.
- Si vous souhaitez réduire les coûts, ne considérez pas que les actions à court terme même si votre Management veut des résultats mais pas dans des lustres. Donc ne visez pas que le court terme pour obtenir et ne présenter que des "quick wins". Le moyen terme ou pire le long terme ne présentent aucun intérêt pour ceux qui ne voient pas plus loin que le bout de leur nez mais autant les ignorer.
- Ne vous méprenez pas sur le rôle principal d'un acheteur. Il ne doit surtout pas être considéré et donc se comporter comme un "cost-killer" ou comme un "bourreau des KEURS". M.Sauvage disait *"La fonction achats doit passer du cost-killer au soft skiller"*. Pour certaines personnes (beaucoup trop selon moi) l'acheteur doit être un tueur/tyran et mettre

à genou ses fournisseurs/prestataires. En fait, c'est à la portée de "n'importe qui" (terme employé à dessein) d'être un grand méchant loup qui peut faire état de son tableau de chasse auprès du grand chef de meute. Certains arrivent à penser qu'un bon fournisseur est un fournisseur mort. Oh, les pauvres ! Je hais les tueurs/bourreaux/malfaisants/etc. Le bon acheteur, par un comportement adéquat, vise le long terme et le bonheur durable des différentes parties (Win Win ?). *"La guerre laisse toujours des traces chez les vainqueurs"*.

- Par principe, tout acteur de la Supply Chain est honnête. D'accord, mais il est humain néanmoins. Vous avez entièrement raison d'aimer la chanson *"tout le monde il est beau, tout le monde il est gentil"*. Par nature, l'homme est bon et ne connaît pas la fraude. Lutter contre la fraude a un coût largement supérieur au coût de la fraude elle-même. Soit. Les achats sont probablement la fonction qui engendre le plus facilement la fraude. Il faut donc rester très attentif à ces problèmes potentiels.
- Il est nécessaire de parler du sujet coûts très régulièrement (mais pas en permanence) pour affirmer cette priorité vitale. *Vous pouvez évoquer la maîtrise, la réduction, la rationalisation ou l'optimisation des coûts*. Certains prétendent que *"quand on aime, on ne compte pas"*. Il faut les persuader de leur erreur.
- Il vous faut fixer des objectifs ambitieux de maîtrise ou de l'optimisation des coûts et non de réduction des coûts. Réduire les coûts de X% ne signifie rien. Par contre, faites en sorte que les acteurs de la Supply Chain puissent justifier d'un travail de professionnel qui contribuera inmanquablement à une bonne maîtrise des coûts. *"Il est plus facile de renoncer à une passion que de la maîtriser"*.
- Il faut savoir concentrer d'abord les réels efforts de maîtrise des coûts pour les dépenses principales. Pour bien démontrer la valeur ajoutée et l'intérêt de la démarche, il ne faut pas que le coût des efforts soit supérieur à l'économie proprement dite. Le jeu doit en valoir la chandelle. *"Recommander aux pauvres d'être économes, c'est chose à la fois grotesque et insultante. Cela revient à conseiller un homme qui meurt de faim de manger moins"*. En cas d'initiative de maîtrise des coûts, il faut obligatoirement considérer d'abord les grandes masses sous peine de démotiver les forces vives de l'entreprise. Pareto peut aider encore une fois !
- Attention à la réputation supposée des fournisseurs. Jugez sur pièce ! Ne pensez pas que vos fournisseurs stratégiques/partenaires ne peuvent que vous combler en ne vous proposant que des prix hyper compétitifs. L'expérience m'a montré, à de très/trop nombreuses reprises, qu'on ne pouvait pas faire confiance en des fournisseurs qui, comme toutes entreprises, ont comme principal objectif de vivre/survivre donc de gagner le plus d'argent possible. Henry Ford disait *"Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes."* En matière de prix proposés, on vérifie souvent que plus c'est gros et plus cela passe. Certains clients/acheteurs apprécient de payer le prix fort à croire que cela fait plus sérieux (que la qualité ne dépend que du prix). Comme disait ma grand-mère (quelle brave femme) *"on ne peut faire confiance à personne"* et, une fois de plus, je vous conseillerais de suivre son avis fondé sur une très longue expérience. *"L'expérience prouve que celui qui n'a jamais confiance en personne ne sera jamais déçu"*. Un proverbe arabe précise bien que *"c'est de la confiance que naît la trahison"*.
- Ne négociez pas systématiquement mais seulement quand cela en vaut la peine (le coût). Faites donc preuve de discernement. Faites attention aux "Economies" qui éventuellement n'en sont pas. Ne perdez pas votre temps à mesurer ces "Economies". Une loi physique prétendait que *"Mesurer, c'est perturber"*. Mais attention, *"Casser le thermomètre n'a*

jamais fait diminuer la température". Citation à méditer : *"Je me sers de mon argent pour faire des économies et je me sers de mes économies pour dépenser mon argent"*.

- N'essayez surtout pas de décomposer et de maîtriser tous les éléments de coûts des prix unitaires qu'on vous propose. Confucius prétendait que *"La prodigalité conduit à l'arrogance, et la parcimonie à l'avarice. L'arrogance est pire que l'avarice"*.
- "Perdez votre temps" à mesurer les coûts de la non-qualité (casses, ruptures, délais, pénalités, amendes, etc.). Il est plus qu'important de mesurer des coûts qui arrivent en bout de Supply Chain à cause du non-professionnalisme des fournisseurs. Ce n'est surtout pas une perte de temps totale. La valeur ajoutée réside dans le fait de ne pas répéter une erreur. En fait, on doit profiter de la réception des biens et services pour s'assurer que votre Entreprise ne dépense pas son précieux argent pour rien et donc ne pas payer des factures pour du vent. De même, c'est le moment propice pour juger la performance fournisseur et éventuellement de décider de ne pas continuer la relation ultérieurement. Afin de mieux appréhender la question de la "qualité", il est indispensable de maîtriser les problèmes et de mesurer les coûts de la non-qualité.
- **Le développement de relations de confiance entre l'acheteur (le client, l'entreprise) et le vendeur (fournisseur)**. Si possible, il faut que le vendeur ait réellement l'envie de faire plaisir à son client. Mais, le relationnel n'est pas aisé à expliquer !

Economies/savings :

Economie(s) ne veut pratiquement rien signifier de sérieux. Economies sur quoi ? Economies par rapport à quoi ? Que coûtent les économies à l'Entreprise ?

Economie peut être définie comme :

- Ensemble des activités d'une collectivité humaine relatives à la production, à la distribution et à la consommation des richesses. "De la santé, du sommeil et de la richesse, on ne jouit pleinement qu'après les avoir perdus et retrouvés".
- Gestion où on réduit ses dépenses, où on évite des dépenses superflues.
- Ce qu'on épargne, qu'on évite de dépenser.
- Etc.

"L'économie est très utile pour fournir un travail aux économistes". Un roi suédois prétendait que : *"Je préfère voir mes sujets rire de mon sens de l'économie plutôt que de pleurer de mes goûts de luxe".*

L'Entreprise qui m'a employé tout au long de ma carrière était obnubilée par le reporting d'économies réalisées pour ses dépenses opérationnelles d'achats de biens et services. Cette Entreprise considérait que le processus d'optimisation des coûts, des délais de livraison et de la qualité, l'analyse et le suivi des économies d'achat était une étape essentielle. Trois types d'économies d'achat pouvaient être identifiés et devaient être reportés tous les mois:

- Économies budgétaires par rapport à un budget prévu qui sont calculées en fonction de la différence entre le coût d'achat final et le coût budgété pour cet achat.
- Économies cibles par rapport à un prix cible estimé du marché qui sont calculées en fonction de la différence entre le coût d'achat final et le prix cible estimé, effectué lors d'une analyse de marché avant un appel d'offres.
- Économies finales (après engagement externe formel) qui finales sont calculées par différence entre le coût d'achat final et le meilleur coût obtenu après la consultation initiale.

La recherche systématique d'économies d'achat devait être encouragée.

Le reporting des "économies" faisait suite à un discours du numéro 2 de mon Entreprise qui jugeaient les résultats financiers de l'année comme mauvais et qui demandait de réaliser quasi immédiatement 20% d'économies sur les dépenses opérationnelles (objectif sérieux/crédible ?) et de les reporter mensuellement sur le tableau de bord. La Division achats a donc cogité rapidement une règle interne décrivant les types d'économies réalisables et à faire remonter au siège. Einstein disait que *"un problème sans solution est un problème mal posé"*. Le numéro 2 de la boîte ne pouvant pas mal poser un problème, une solution fut trouvée mais une mauvaise.

La "philosophie économies" présentée rapidement ci-dessus ne présente rien de sérieux (je me répète) parce que la question était mal posée et que les réponses apportées n'apportaient rien de justifié et justifiable. Confucius disait *"Je ne cherche pas à connaître les réponses, je cherche à comprendre les questions"*.

B.Russell prétendait que *"L'ennui dans ce monde, c'est que les idiots sont sûrs d'eux et les gens sensés pleins de doutes"*.

Sérieux/crédible ou pas ??

- Quelle est l'Entreprise qui détaille son budget au point de définir ne serait-ce que les achats représentant 80% des dépenses ? Si tel est le cas par miracle, quelle est la base de ces

estimations budgétaires établies il y a 3 mois ou plus d'un an ? Il est de notoriété que les marchés et les prix n'évoluent pas !?

- Quelle est l'Entreprise qui se permet (qui a le temps et des forces vives pour faire ce job) de définir sérieusement un prix cible avant de lancer un appel d'offres formel ?
- Quel est l'Entreprise qui calcule l'économie réalisée par rapport à la meilleure offre initiale et qui doit être majoritairement le résultat de négociation ?
- Quel budget est dépensé (montant) pour mesurer/reporter toutes les merveilleuses économies non justifiées ?

Ce qu'il y a de plus important en termes d'économies c'est d'en réaliser non d'en reporter. C'est une illustration de la fièvre "bon fonctionnaire" et non "bon fonctionnement". *"Un fonctionnaire qui reconnaît son inutilité est un fonctionnaire qui mérite notre respect"*.

Les économies peuvent être générées par une simple action sur les prix à travers des négociations ciblées. *"Dans toute négociation, mieux vaut être la solution que le problème"*. Négocier, c'est se rapprocher du "juste" prix qui ne signifie pas grand-chose, je vous l'accorde.

Fixer un objectif d'économies (montant ou %) ne me semble pas sérieux/crédible. J'irai jusqu'à qualifier cela de débilité mentale ou de bêtise humaine. *"La bêtise humaine est la seule chose qui donne une idée de l'infini"*.

Quand j'étais en Grande-Bretagne en 1994 (cela remonte), le Siège nous avait concocté un outil "informatique" pour mesurer les économies réalisées par les acheteurs. L'outil fut baptisé le thermomètre. Il était accompagné par un manuel avec de nombreux exemples (complètement débiles pour certains) pour expliquer les méthodes de calcul de gains/économies. Mes acheteurs britanniques se sont moqués à juste titre de l'outil magique en m'expliquant qu'ils savaient parfaitement bien où les français se mettaient le thermomètre (dans le c..) ! Très rapidement, les fournisseurs faisaient des cotations/propositions et téléphonaient pour signaler que c'était négociable pour permettre d'enregistrer des économies dans le thermomètre qui a vite été abandonné. Mais attention, *"Casser le thermomètre n'a jamais fait diminuer la température"*. Citation à méditer : *"Je me sers de mon argent pour faire des économies et je me sers de mes économies pour dépenser mon argent"*.

Un conseil : ne pas parler d'économies mais de bon/réel investissement.

Aides à la négociation des prix (connaissance des marchés):

Pour négocier intelligemment des prix (propositions/cotations) encore faut-il connaître :

- Les marchés un minimum !
- Les techniques de base de négociation. Entre autres choses, il faut parfois savoir mentir ce qui n'est pas donné à tout le monde !
- Si le jeu en vaut la chandelle ! Il est débile de négocier si on en retire une réduction de coût inférieure au temps de négociation valorisé.

Avant de négocier des propositions/offres et même avant de lancer une consultation (ou un appel d'offres formel), vous devez de connaître le marché auquel vous aurez recours. Selon les dépenses (classes A, B ou C) potentiellement engagées par votre Entreprise, la connaissance requise des marchés nécessaire sera plus ou moins importante. Pour les achats de classe A (dépenses majeures de l'Entreprise), il est indispensable d'avoir une excellente connaissance du marché et d'employer les techniques d'achat les plus sérieuses avec :

- pour commencer une bonne anticipation des besoins (il faut du temps pour espérer être performant techniquement et financièrement parlant).
- l'appel au bon panel de fournisseurs (les 3 ou 4 meilleurs).
- l'utilisation d'une procédure achat efficace et donc pas trop sophistiquée.
- le recours quasi systématique à la négociation.

A l'inverse, pour les achats de classe C, on pourra envisager :

- une anticipation suffisante des besoins.
- l'appel à un panel correct de fournisseurs. Un ou des revendeurs est acceptable.
- Utilisation d'une procédure achat simple.
- Quasiment pas de recours à la négociation sauf si les propositions sont délirantes financièrement.

Quand je joignais une filiale qui venait de se créer, il y a très longtemps (40 ans), je connaissais les principaux fournisseurs internationaux de mon industrie mais je m'attachais très rapidement à connaître les agences locales de ces fournisseurs en leur envoyant un questionnaire succinct (principaux contacts, compte en banque, acceptation des clauses contractuelles de mon Entreprise, segments d'achats couverts). En fonction de cela, je dressais mes listes de soumissionnaires pressentis par segment d'achats. Ceci représentait le programme minimum pour s'assurer d'un niveau de prix corrects surtout que les fournisseurs s'attachaient à commencer à fidéliser de nouveaux clients.

Au niveau d'un grand groupe international, il semble évident que la qualification de fournisseurs internationaux doit relever d'autres méthodes plus sophistiquées et plus justifiables. La qualification passe toujours par l'envoi d'un questionnaire mais largement plus important/fourni que dans l'exemple précédent. On n'hésite pas à demander le "papa maman" mais point trop n'en faut.

Attention car *"on devient intelligent en posant des questions et on commence à devenir idiot quand on a les réponses"*. La qualification d'un fournisseur dépend d'aspects:

- Ethiques : danger corruption et fraude. Très dangereux pour votre Entreprise. Risques coûts associés gigantesques.
- Techniques : Il est primordial que les biens et services fournis soient irréprochables. Risques coûts de retard d'opérations ou de production.

- Financiers : le fournisseur ne doit pas afficher une mauvaise situation financière qui peut comporter des risques certains pour votre Entreprise (retards de livraison ou même faillite du fournisseur).
- Economiques : le fournisseur doit proposer des offres concurrentielles.
- Contractuels : acceptation des clauses générales de votre Entreprise que, par définition, vous maîtrisez. Tout changement de clause peut se traduire par de nouveaux risques (responsabilité entre autres et donc de coûts supplémentaires).
- Eventuellement développement durable.

Les quelques méthodes suivantes vous permettront de vous faire réfléchir et éventuellement vous poser de bonnes questions !

SWOT est l'acronyme de STRENGTHS (forces) WEAKNESSES (faiblesses) OPPORTUNITIES (opportunités) THREATS (menaces). La matrice SWOT est utilisée le plus souvent pour évaluer une "stratégie" et les ajustements/évolutions à prévoir. STRENGTHS et WEAKNESSES résultent d'un diagnostic interne des forces et faiblesses de l'Entreprise. OPPORTUNITIES et THREATS correspondant à un diagnostic externe du marché et de l'environnement dans lequel l'Entreprise évolue.

<p>STRENGTHS (forces) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Xxxxxx - Yyyyyy - zzzzzz 	<p>WEAKNESSES (faiblesses) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - xxxxxx - yyyyyy - zzzzzz
<p>OPPORTUNITIES (opportunités) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - xxxxx - yyyyy - zzzzz 	<p>THREATS (menaces) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - xxxxx - yyyyy - zzzzz

Après la matrice SWOT, on ne s'arrête pas en si bon chemin. Il faut continuer par le "SO WHAT" et donc en déduire un plan d'actions :

- Les forces à consolider.
- Les faiblesses à améliorer/atténuer.
- Les opportunités à saisir.
- Les menaces à monitorer.

Les questions à se poser pour le diagnostic interne :

- Quelles sont les technologies utilisées ?
- Les processus sont-ils différents des autres ?
- Les compétences de l'entreprise ? Rares ou courantes ?
- Les offres de l'Entreprise par rapport à la concurrence ?
- Les avantages concurrentiels ?
- Part de marché ?
- Positionnement marché ?
- Notoriété de l'entreprise ?

- Expérience et références ?
- Clients fidèles ?
- Modèle économique ?

Les questions à se poser pour le diagnostic externe :

- Marché concurrentiel ou concentré ?
- Marché nouveau, en croissance/Décroissance ?
- Marché extensible à l'international ?
- Maturité de l'offre sur le marché ?
- Existence de besoins non satisfaits ?
- Freins à l'entrée sur le marché ?
- Législation avec contraintes particulières ?
- Situation économique favorable au marché ?
- Pression environnementale ?

Ensuite, on dresse un plan d'actions en vérifiant leurs faisabilités, leurs pertinences et leur acceptabilité.

La méthode des 5 (+1) forces concurrentielles de Porter est de déterminer les forces en présence dans une analyse structurelles de secteurs achats. Elles ont :

- L'intensité concurrentielle.
- Le pouvoir de négociation des clients.
- Le pouvoir de négociations des fournisseurs.
- La menace des nouveaux entrants.
- La menace des produits de substitution.
- Les contraintes légales imposées par l'Etat : lois, règlements et normes.

C'est, à mon avis, un outil plus utile au fournisseur qu'au client mais à ne pas négliger par tous. Toute augmentation de l'offre est, en théorie, nuisible aux fournisseurs et inversement.

Le but du jeu est de se poser les bonnes questions (quelle est ma position ? Que puis-je espérer faire ?) AVANT et AFIN de pouvoir bien réagir aux offres proposées. Les outils présentés ci-dessus possèdent le mérite de proposer de bonnes questions plus qu'utiles. Essayez et maîtrisez-les. Il existe de nombreuses méthodes généralement plus sophistiquées. Les consultants n'hésiteront pas à essayer de vous vendre leur soupe parfois indigeste sans vous donner les recettes illustrées d'exemples réels. Résistez et fuyez donc à l'occasion.

Conclusion :

P.Valéry prétendait que : *“Une mauvaise expérience vaut mieux qu’un bon conseil”* néanmoins ce que vous venez de lire contient quelques conseils qui font suite à une réelle expérience. J’espère que certains (conseils) se révéleront bons ! Ce document ne comporte malheureusement pas assez d’exemples qui permettent une meilleure compréhension des conseils. G.Courteline disait justement *“Méfies-toi des conseils mais suis les bons exemples”*.

Lao She disait que : *“Le peureux veut bien goûter la soupe mais craint qu’elle ne soit trop chaude”*.

Ne soyez pas en froid avec :

- Les chiffres, les nombres,
- Les ordres de grandeurs,
- Les calculs de base (4 opérations) et la règle de trois,
- Les unités, les monnaies (et les taux de conversion).

Et donc avec :

- Les budgets.
- Les prix.
- Les coûts.

Soyez “Cost Minded” comme diraient nos cousins britanniques.

Comme tout employé, qui est intéressé pour garder son job, votre premier objectif est que votre Entreprise soit pérenne et donc être continuellement en excellente santé financière. Tout un chacun se doit d’y contribuer. Soyez obnubilés par les budgets, coûts, prix, dépenses. C’est bon pour votre boîte donc c’est bon pour vous ! Quelque part, considérez l’argent de votre Entreprise comme celui de votre famille.

Réalisez bien que : *“Rien au monde n’est impossible depuis que nous savons que deux et deux font quatre.”* Méfiez-vous :

- Du “trop beau pour être vrai”.
- Du “c’est nouveau, cela vient de sortir”. Des fausses innovations.
- Des gens qui parlent trop et des beaux parleurs.
- Des concepts, théories, modèles fumeux.
- Des conseils !!!!

Annexes

Vieil exemple de vieilles feuilles budgétaires

COST CODES SUMMARY OL - INITIAL BUDGET 99				
FEUILLE RECAPITULATIVE DU BUDGET				
PAGE	COSTCODE	TITLE	RESPONSIBLE	INITIAL BUDGET 99
		I. PPJV - M5-M6		
		1.1 MOVABLE ASSETS		
1	M 030 298G	MOVABLE ASSETS - LOG BASE	OL	30
2	M 050 098G	MOVABLE ASSETS - MARINE LOGISTICS EQUIPMENT - FIELD	OL	40
				70
		1.3 JOBS		
3	M 205 080G	UNITEP 1998	OL	3 156
4	M 205 531G	LOG TMEP to PJT - NOT APPLICABLE	OL	-
				3 156
		1.4 SECTIONS		
5	M 221 311G & W	LOGISTICS DEPARTMENT	OL	659
6	M 261 506G	OFFSHORE SITE - LOGISTICS PERSONNELS	OL	431
7	M 261 556PG	ONSHORE SITE - LOGISTICS PERSONNELS	OL	268
				1 358
		1.5 SECTIONS AUXILIARIES		
8	M 222 301G & W	LOGISTICS BASE	OL	417
9	M 222 311G	MARINE SUPPORT - MARINE 305 NOT APPLICABLE	OL	-
10	M 222 320G	HELICO SUPPORT	OL	3 821
				4 238
		1.6 COST ACCOUNTS		
11	M 331 170 81	LOGISTICS COSTS (SITE PERS + MISC)	OL	471
12	M 331 170 82	LOGISTICS SUPPORT TO PROD. - CATERING+SCAFFOLDING	OL	419
13	M 331 170 84	LOGISTICS SUPPORT TO PROD. - HELICO	OL	1 815
14	M 331 170 85	LOGISTICS SUPPORT TO PROD. - MARINE	OL	4 522
	M 10000			
15	M 4x xxx	VARIATION STOCK	OL	(100)
	M 70 000			
				7 127
		PPJV BUDGET (1.1 + 1.6)		7 197

		RESP :	OL
		COST ACCOUNT No:	M222 301C
TITLE :	LOGISTICS BASE		
	BUDGET DE LA BASE LOGISTIQUE		
INITIAL BUDGET - 99			
General A/C No	Description	kUSD	
613xx	RENTAL AREA 19,585 m2 at USD 4/m2/year		78
613xx	RENTAL MOGE SPACE		30
6112	HANDLING EQUIPMENT + LABOUR XXX		120
6411	NAT. PERS.(1NT11,1NT9,2NT8,2NT6,1NT5)		64
62141	CSNE 12 MTHS		36
6312	TAXES 7%		3
6112	4 XXX LABOURS 12 MTHS (200\$/MTH)		10
61520	MAINTENANCE OF LOGISTICS BASE		24
61520	CLEANING		5
	INSURANCE (3.6 M\$ x 0.5% x 1 YEAR)		20
	50		-
			390
M11000	HOUSING		14
M11100	CC OTHER		7
M11200	SCHOOL		6
			27
	TOTAL		417

		RESP :	OL
		COST ACCOUNT No:	M222 320G
TITLE :	HELICO SUPPORT - S 76A ++		& W
	BUDGET HELICOPERE		
INITIAL BUDGET - 99			
General A/C No	Description	kUSD	
61353	MONTHLY FEE 2 S 76A ++ 12 MTHS AT K\$ 108.5/MTH		2 604
61353	HOURLY FEE 1040 AT \$ 920/HR		957
60582	RFS HELICO SUPPORT (KF 345)		60
	MISC PROVISION		200
	PROPOSED ALLOCATION :		
	M33117084 => 1,815		
	P 33061104 => 2,006		
	TOTAL		3 821

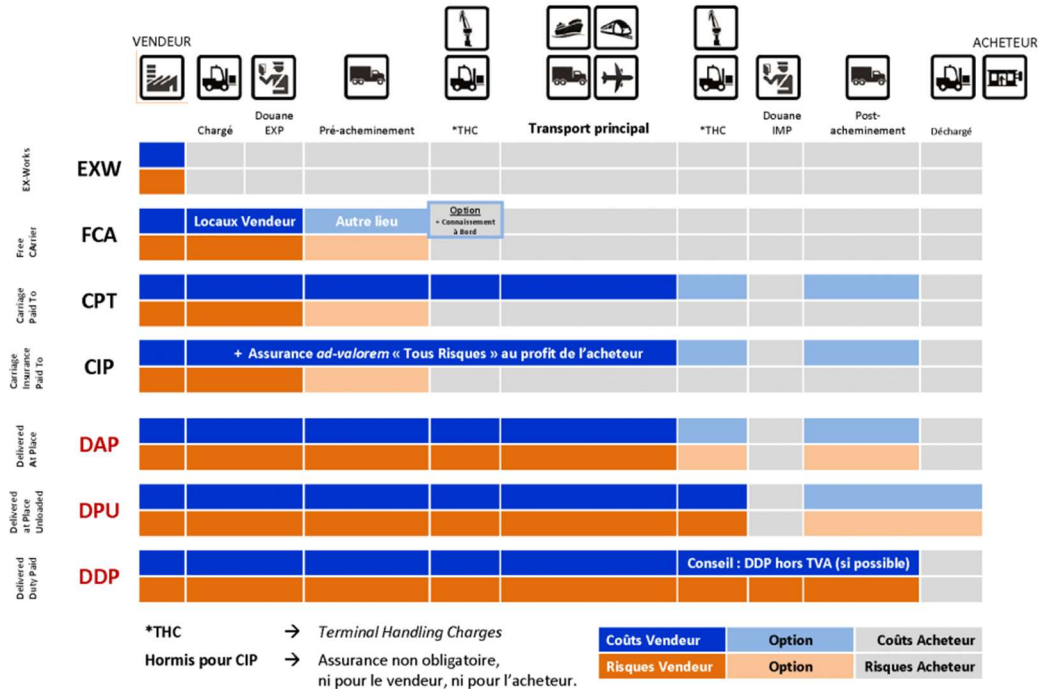
	RESP :	OL
	COST ACCOUNT No:	M331 170 85
TITLE :		LOGISTICS SUPPORT TO PRODUCTION - MARINE SUPPORT
		BUDGET BATEAUX DE SERVICE
INITIAL BUDGET - 99		
General A/C No	Description	kUSD
61351	NORWICH SERVICE AT 5750\$*1.025/D X 365 DA YS	2 151
61351	RED LARK AT 5050\$*1.025/D X 365 DAYS	1 889
60625	FUEL 365 DAYS X 5 MT/DAY X USD 190/MT	72
	HARBOUR FEE	
6224	60 CALLS AT 3,000 \$	180
	BERTHING FEE	
6224	60 CALLS AT 2,000 \$	120
6112	VESSEL SURVEYS	10
	MISC. PROVISION	100
	TOTAL	4 522

Incoterms 2020

Les Incoterms multimodaux :

RÈGLES INCOTERMS® 2020 – MULTIMODALES (ADAPTÉES AUX MARCHANDISES CONTENEURISÉES)

Formatrice accréditée ICC France
Incoterms
2020 by the International
Chamber of Commerce (ICC)



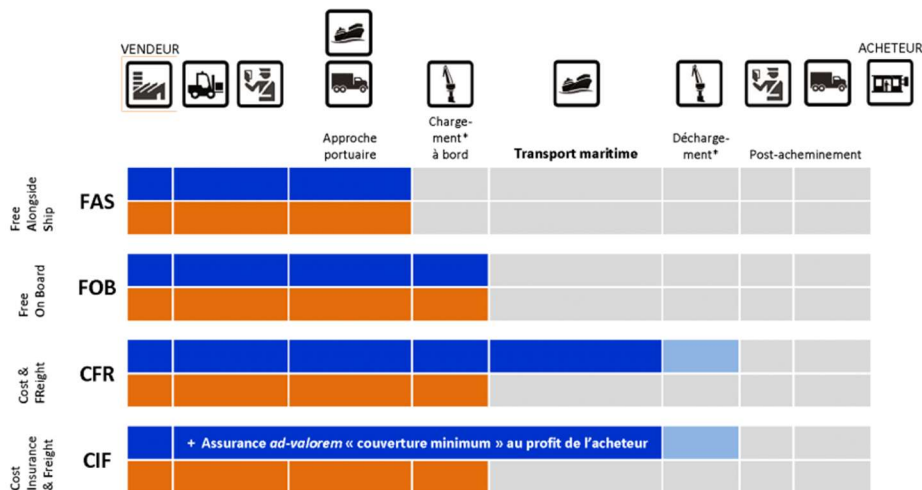
© Madeleine Nguyen-The ■ Incoterms 2020-v3 ■ www.international-pratique.com

Les Incoterms maritimes :

RÈGLES INCOTERMS® 2020 – MARITIMES

POUR VRAC ET CONVENTIONNEL (RÈGLES NON ADAPTÉES AUX MARCHANDISES CONTENEURISÉES)

Formatrice accréditée ICC France
Incoterms
2020 by the International
Chamber of Commerce (ICC)



© Madeleine Nguyen-The ■ Incoterms 2020-v3 ■ www.international-pratique.com

FIN