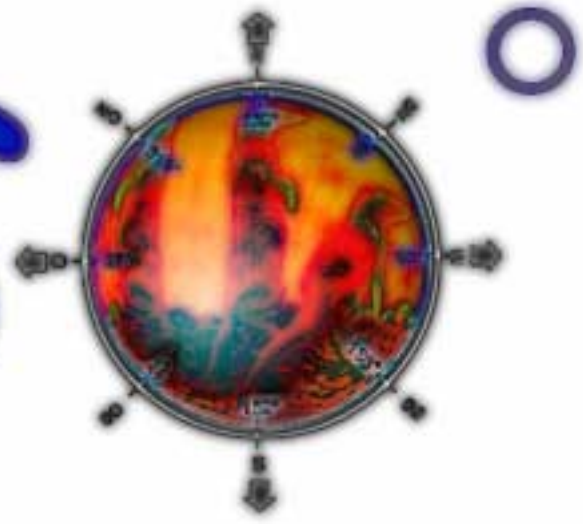


Le
management
des
dépenses vu
sous tous les
angles.

360°



Saison 1 - Numéro 1/5 - 1er février 2005

Sommaire

La performance aux achats (1) page 2

Le Benchmarking aux achats (1) page 6

Les conditions générales page 7



www.inotti.com

Edito

Le numéro 1 de votre bimestriel consacré au management des dépenses (un terme plus générique que celui d'Achats) vu sous tous les angles est là. Il devrait vous faire découvrir les fonctions clés de la performance en entreprise sous un nouveau jour.



En effet, la particularité de cette parution est d'offrir à toutes les fonctions de l'entreprise l'opportunité de s'exprimer, et de contribuer ainsi à la transversalité, le partage d'expérience et l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Dans cette optique, l'équipe de rédaction de 360° se veut pluridisciplinaire, avec toujours la recherche de la pertinence, du pragmatisme et de l'utile.

Soucieux de vous faciliter l'accès à l'information, vous pourrez trouver 360° en ligne sur le site web, en format pdf pour le téléchargement et l'impression, ainsi que des liens vers des outils ou modèles complétant les articles.

Vous pourrez, si vous le souhaitez, laisser un commentaire ou un complément d'information, sur chacun des articles en présence.

C'est un bimestriel, mais compte tenu des congés d'été, il ne paraîtra que 5 fois par an. Une série de 5 numéros constituera une saison.

Le présent numéro est dit « de lancement » et ne comporte que 8 pages, et est destiné à l'ensemble de la communauté des inscrits. Les autres seront exclusivement réservés aux membres du réseau Mangouste.

Emilio Cominetti

PASSEPORT POUR LA PERFORMANCE AUX ACHATS



François Champeyrol se propose de nous parler de performance aux achats, à travers quatre articles qui nous éclaireront tout au long de cette première saison, par sa vision du sujet et son expérience riche et variée.

1 – PERFORMANCES/ECONOMIES INTERNES

2 – PERFORMANCES/ECONOMIES EXTERNES

3 – GESTION INTEGREE : LE TABLEAU DE BORD ACHATS

4 – PERFORMANCES ET REMUNERATION DES EQUIPES ACHATS

François Champeyrol

Consultant en organisation des achats, il est l'auteur du *Que Sais-Je - LES ACHATS* et le concepteur de nombreux instruments de management de la fonction Achats.

Deux grands types de "performances" peuvent faire l'objet de mesures : les économies internes d'une part, les économies externes d'autre part ; dans ce premier chapitre nous nous focalisons sur la première catégorie.

1– PERFORMANCES/ECONOMIES INTERNES

Nous parlons de performances / économies internes car elles sont à mobiliser à l'intérieur même de l'entreprise en motivant tous les responsables des fonctions impliquées dans la démarche «ACHATS – LOGISTIQUE ».

Ces économies peuvent se regrouper à leur tour en deux familles selon qu'elles vont avoir une incidence directe sur les tâches tertiaires et la productivité administrative -on peut parler alors de véritables économies -; ou bien selon qu'elles vont apparaître grâce aux instruments de management – et là il ne peut s'agir que d'économies "relatives" -.

I.1 ECONOMIES INTERNES ET PRODUCTIVITE TERTIAIRE

1.1.1 LA REDUCTION DU NOMBRE DE REFERENCES ACHETEES

C'est une économie extrêmement substantielle car on a mesuré que la diversité entraînait une croissance très forte des tâches administratives, celles-ci augmentant comme le carré du nombre de références supplémentaires ajoutées chaque année.

Les coûts suivent la même progression. La difficulté pour les mobiliser tient au fait que les fonctions de conception jouent un rôle décisif dans ce travail et que leurs responsables pourraient ressentir –à tort – qu'il s'agit d'une "critique" de leurs compétences ou d'un empiètement sur leur "territoire".

Mais les enjeux sont souvent considérables et il est facile d'anticiper les bénéfices que vont en tirer:

-Les Achats : moins d'articles à manager, allongement des séries achetées avec mise en œuvre probable.

1.1.2: LA REDUCTION DU NOMBRE DE FOURNISSEURS

Cette réduction est indispensable compte tenu, d'une part, des méthodes modernes de gestion de production ; et d'autre part, de la démarche systématique de recherche de productivité administrative.

On observe dans beaucoup d'entreprises et de groupes de toutes tailles, appartenant à tous les secteurs d'activités, des portefeuilles fournisseurs pléthoriques avec la moitié ou plus d'entre eux qui représentent un chiffre d'affaires annuel inférieur à 1500 Euros !(et encore, nous ne parlons que des fournisseurs actifs).

Le coût de gestion d'un compte fournisseur est élevé : plus il y a de fournisseurs, plus on passe de commandes d'achats ou d'appels en livraisons lorsqu'on utilise les commandes ouvertes.

Il n'est pas souhaitable qu'un responsable "ACHATS" consacre plus du tiers de son temps de travail à négocier, à recevoir et visiter les fournisseurs, ce qui conduit à un potentiel de management de quelques dizaines de fournisseurs par individu.

De plus, l'homologation de fournisseurs à faibles chiffres d'affaires est exclue elle aussi car elle coûte trop cher en comparaison des retombées qu'elle permet d'obtenir (on emploie ici un outil assez simple à mettre en oeuvre : LE COUT DE TRANSFERT qui mesure les sommes à mettre en oeuvre pour changer de fournisseur).

Enfin, la dispersion des chiffres d'affaires entre une multitude de fournisseurs ne permet pas d'utiliser les leviers "globalisation" et "planification" au cours des négociations lorsque l'on achète sur des marchés à offres élastiques (c'est-à-dire des marchés où l'offre est capable de s'adapter rapidement à la demande)

Ceci dit, pour apporter un élément d'appréciation, on estime que le coût annuel moyen de gestion d'un compte fournisseur est compris entre 250 et 300 Euros, quelquefois plus. Il est intéressant pour toutes les entreprises de le mesurer car cela permet de définir des objectifs et d'apprécier les résultats des actions correctrices engagées au moyen du TABLEAU DE BORD dont nous traiterons au chapitre 4.

1.1.3. LA REDUCTION DU NOMBRE DE COMMANDES D'ACHATS ET D'APPELS EN LIVRAISONS

Précisons tout de suite que les appels en livraisons s'inscrivent dans le cadre des commandes ouvertes pour approvisionner les produits achetés au fur et à mesure des besoins. Il faut bien les distinguer car ils sont émis normalement par les approvisionneurs et doivent leur être affectés pour suivre, dans le tableau de bord, les charges de travail propres à chaque fonction (notons aussi que dans certaines entreprises on désigne par "contrats" les commandes ouvertes).

La réduction du nombre de commandes d'achats et d'appels en livraisons est une nécessité car, quand on a moins de documents (réceptions, bons à payer, règlements...) à traiter, on peut consacrer plus de temps à la mobilisation d'économies.

Pour y parvenir, différents moyens peuvent être utilisés comme la fixation d'une valeur minimum par commande, la délégation de petits budgets assortis de carnets à souches, le report sur notes de frais de certaines dépenses de faibles montants, la sélection de fournisseurs "pilotes " chargés de procéder aux approvisionnements de premier niveau avant assemblage ...etc.

Quant à la mesure des coûts liés à l'administration des achats, nous voulons "tordre le cou" à une vieille sottise qui prétend que le coût moyen de traitement d'une commande est représentatif des performances de l'équipe ACHATS .

Cet amalgame est fallacieux car les coûts des commandes d'achats varient énormément selon que l'on achète des articles standards, des prestations intellectuelles, des composants et des sous ensembles de haute technologie avec éventuellement des contrôles intermédiaires

De plus, c'est un ratio dangereux : si l'on réduit le nombre de commandes, le coût moyen de traitement va augmenter car on ne va pas réduire simultanément les moyens mis en oeuvre, humains notamment (et nous ne parlerons pas non plus du nombre de commandes passées par acheteur !).

Il est préférable de rapporter toutes les sommes dépensées pour acheter au montant du budget ou du chiffre d'affaires "ACHATS" (c'est le COUT d' ACQUISITION bien connu des professionnels des achats).

Nos nombreuses observations montrent que ce ratio se situe dans une fourchette qui va de 0,6 % à plus de 7 % selon que l'entreprise est plus ou moins bien organisée et informatisée pour sa FONCTION "ACHATS " ; et selon les secteurs d'activités qui achètent au coup par coup des petites séries ou au contraire des grandes séries (comme dans l'automobile ou la distribution concentrée par exemple).

Chaque entreprise doit calculer son coût d'acquisition.

S'il se situe, pour l'industrie, aux environs de 3% du chiffre d'affaires achats (CAHA), il y a certainement des progrès à réaliser mais la situation n'est vraisemblablement pas trop mauvaise.

Notons aussi que le coût d'acquisition est sensiblement plus faible dans les entreprises qui appartiennent au secteur de la distribution concentrée.

Soulignons enfin qu'à partir de la connaissance du coût d'acquisition, il sera possible de définir des OBJECTIFS DE REDUCTION ASSORTIS DES MOYENS POUR Y PARVENIR (nous reviendrons aussi sur ce sujet lorsque nous traiterons le TABLEAU DE BORD DE LA FONCTION " ACHATS ".

1.2 LES ECONOMIES "RELATIVES "

Nous parlons d'économies "relatives" car elles sont mesurées par référence à des outils de management internes à chaque entreprise. Ces outils sont indispensables pour piloter, gérer, décider en fonction des événements qui surviennent; mais ils sont totalement inadaptés à la mesure des véritables performances "ACHATS " qui seules corroborent et/ou améliorent les positions concurrentielles de l'entreprise.

Elles sont appréciées par rapport aux prix de revient standards et en comparaison du budget établi au début de chaque exercice (reconnaissons toutefois qu'elles correspondent aux premières tentatives d'évaluation des performances "achats" et

qu'elles ont contribué à clarifier la problématique de cette mesure).

1.2.1. LA MESURE DES ECONOMIES PAR RAPPORT AUX PRIX STANDARDS

La qualité et la fiabilité de ce type d'économies dépendent de la compétence et de l'objectivité avec lesquelles les coûts standards sont déterminés.

Il est en effet facile de prendre un peu de "marge de sécurité " pour être sûr qu'il y aura bien "performance "; mais outre que cela peut remettre en cause les positions des produits sur leurs marchés, c'est un comportement très dommageable pour l'équipe "ACHATS " et sa crédibilité, surtout lorsque la performance est trop belle.

La mesure est simple à effectuer en comparant les prix effectivement payés à ceux qui avaient été anticipés; et les "performances "ACHATS peuvent très bien être mises à profit pour sous-tendre l'agressivité commerciale en répercutant en temps réel les "économies "mobilisées par les acheteurs dans les tarifs de vente.

Cette répercussion est fréquemment réalisée lorsqu'il s'agit de produits finis destinés à la consommation.

Elle est aussi souvent pratiquée dans les autres industries dans le cadre des plans de progrès/fournisseurs.

Pour conclure ce paragraphe, soulignons que les responsables "achats " jouent un rôle essentiel pour mettre au point les prix standards, puisque EN MOYENNE DANS L' INDUSTRIE LES ACHATS REPRESENTENT 71,4% DU CHIFFRE D' AFFAIRES – VENTES (source : Enquête

Annuelle d'Entreprises du SESSI).

1.2.2. LA MESURE DES ECONOMIES EN COMPARAISON DU BUDGET PREVISIONNEL

C'est une des premières démarches qui a été engagée sous l'appellation de "cost - saving " chère aux entreprises anglo-saxonnes.

On retrouve ici les mêmes réserves que précédemment car tout dépend de l'authenticité avec laquelle le budget a été mis au point. Nous n'y revenons donc pas et nous formulons simplement deux remarques :

-Les lois du marché s'imposent à tout le monde et le meilleur acheteur ne pourra pas obtenir des prix plus bas si les prix augmentent sur le marchésauf s'il a (très)mal acheté auparavant !

-Il est souvent très difficile de faire accepter aux Directions Générales des prévisions d'achats en baisse lorsqu'on établit les budgets; ceci tient peut-être au fait qu'elles projettent sur leurs entreprises ces évolutions ou peut-être aussi sont-elles définitivement conditionnées par les longues périodes inflationnistes que nous avons connues.

Notons enfin que cette mesure peut être pertinente dans le cas des achats d'investissements ou d'ingénierie; c'est d'ailleurs de cette façon que certaines sociétés évaluent les performances achats à partir des réponses les moins élevées aux appels d'offres.

1.2.3. LA MESURE DES ECONOMIES PAR RAPPORT AUX PRIX L'EXERCICE PRECEDENT

C'est la démarche la plus spontanée, elle est très facile à concrétiser car il suffit de rapprocher quelques factures.

Aussi, cette comparaison est pratiquement toujours effectuée, notamment lorsqu'il s'agit de préparer une négociation et de dialoguer avec les fournisseurs.

Elle a cependant le défaut de rester "égocentrique" et même si l'on achète moins cher que l'année dernière, cela ne démontre pas que l'on est au marché surtout lorsque les marchés sont à la baisse, les fournisseurs réclament toujours des hausses mais très rarement - voire jamais - des baisses !

Les collectes d'informations auprès de concurrents à l'achat qui achètent les mêmes produits ou prestations ne sont pas exemptes d'incertitudes (c'est le benchmarking qui a fait fureur et peut

satisfaire les responsables achats les plus indolents).

En effet, rien ne prouve que les concurrents à l'achat sont aux prix du marché, qu'ils indiquent les prix réellement payés et qu'ils achètent mieux, plus mal, ou aussi bien à conditions quantitatives et qualitatives équivalentes.

ALORS, COMMENT IDENTIFIER, CARACTERISER, MESURER LES VERITABLES PERFORMANCES "ACHATS" ?

Cela conduit à prendre comme référence le seul vrai

"juge de paix":

c'est-à-dire LE MARCHÉ.

C'est le sujet qui fera l'objet du chapitre suivant. ●

COMMENT RECEVOIR 360° ?

Il suffit de s'abonner à l'Espace Mangouste de inotti.com.

En plus des autres services fournis, vous pourrez recevoir le bi-mensuel directement dans votre messagerie électronique. Ce numéro 1 est accessible à tous, ce qui ne sera plus le cas dès le N°2.

Pour 5 euros par mois, vous aurez accès à l'intégralité des prestations et informations d'inotti.com, et, bien sûr, à l'ensemble des parutions gratuites.



LE BENCHMARKING AU SERVICE DES ACHATS



Emilio Cominotti

Dirigeant fondateur d'inotti.com, il exerce dans le conseil et la formation en achats. Il est le créateur du service Benchmark Administrator qui se charge d'organiser pour les acheteurs professionnels, selon leurs besoins, des réunions de benchmarking.

La méthode du benchmark est spécialement adaptée pour répondre au besoin des acheteurs dans le cadre de leur veille ou du renouvellement d'un contrat. Compte tenu de la libéralisation du marché, les offres de services et les tarifs évoluent rapidement. Les approches sont parfois maladroites. Cette méthode apporte une réponse à cette dynamique puisqu'elle permet de comparer les indicateurs de performances.

Pourquoi faire un benchmark aux achats?

Le benchmarking consiste à effectuer une évaluation d'une entreprise par rapport à d'autres entreprises pour les mêmes typologies d'achats de biens ou de services. Les principaux objectifs de base d'un benchmark sont les suivants:

- Rapporter tous les coûts d'un service à la réalisation des gains, observer les solutions technico-commerciales adoptées, et les confronter entre celles des autres entreprises étudiées.
- Comparer les prix moyens des familles d'achats et positionner l'entreprise par rapport aux autres.

Dans la pratique, ces deux objectifs s'inscrivent dans deux types de benchmark:

- Le benchmark "qualitatif" dont l'objectif principal consiste, à partir de ratios de productivité, à auditer l'organisation et les moyens techniques et humains mis en oeuvre pour le fonctionnement et la gestion des achats.
- Le benchmark "contractuel" qui a pour finalité de comparer les services des fournisseurs et les prix associés dans le cadre d'un engagement contractuel.

Enjeux de la démarche de benchmarking "contractuel"

Confrontés à la volatilité et à l'opacité des prix des achats effectués et la complexité de suivi des coûts globaux, qu'ils soient internes ou d'externalisation, la démarche systématique de benchmarking permet de comparer les prix consentis par les fournisseurs à ceux pratiqués sur le marché pour d'autres entreprises sur le même périmètre d'achats.

La mise en place du benchmarking doit être pragmatique et équitable pour les parties, l'entreprise pilote et les entreprises participantes dont les services, process ou coûts sont benchmarkés.

Les modalités d'application des benchmarks les plus courantes sont les suivantes:

Benchmark situationnel : réalisé une première fois, il permet de situer les enjeux et les opportunités, en mesurant les écarts pertinents.

Benchmark annuel : pour des contrats de services "classiques", il permet de mettre en place des actions d'amélioration et de veille, Benchmark à mi-parcours pour des suivis de prix et de pratiques pour les familles d'achats « agitées », nouvelles ou externalisées.

L'enjeu du benchmark est de permettre de valider la performance de l'acheteur sans rentrer dans un processus plus long de mise en concurrence. Pour chaque typologie achats définie, l'écart relatif entre le prix payé par l'entreprise et le prix moyen du panel constitué pour le benchmark permet de mesurer la pertinence des prix pratiqués par rapport au marché.

Choisir un benchmarker indépendant

L'entreprise et son service achats doivent s'accorder sur le choix d'un cabinet de conseil indépendant, qui saura être efficace tout en respectant les règles de confidentialité dans l'exploitation des données, lors de la réalisation du benchmark.

Ce choix dépend de plusieurs facteurs:

- la connaissance de contextes similaires à celui de la société à auditer,
- la maîtrise de la connaissance des besoins exprimés ou non par les acheteurs sur le marché,
- la maîtrise des solutions techniques ou organisationnelles mises en oeuvre pour la four-niture des services afin de valider que les données de prix et de coûts relevées sont bien comparées sur un même périmètre d'unité de services.

On le voit donc clairement, le benchmarking aux achats, vient renforcer la décomposition des prix et l'analyse des offres dans la réduction de la marge d'incertitude. ●

LES CONDITIONS GÉNÉRALES DANS LES CONTRATS



Etienne Pernot

Avocat au
Barreau de
Strasbourg

Diplômé
DESS Juriste
d'Affaires
DJCE

Les conditions générales sont un ensemble de clauses contractuelles qu'un fournisseur, ou un acheteur destine à régler ses rapports contractuels avec ses partenaires commerciaux.

Il peut s'agir de conditions générales de vente ou d'achat, mais également dans d'autres domaines des conditions générales de transports (pour une entreprise de transports) ou de conditions générales de prestations de conseil (par exemple pour un Avocat)...

Ces conditions générales sont établies à l'avance par l'entreprise et figurent habituellement sur son papier commercial.

Rédigées par cette entreprise, ces clauses lui sont souvent tout à fait favorables.

Plus encore, certaines clauses peuvent s'avérer réellement dangereuses pour le cocontractant :

- clause de limitation voire d'exonération de responsabilité,
- clause instituant des délais de réclamation,
- clause pénale,
- etc...

Pour l'acheteur, il est donc d'une impérieuse nécessité d'analyser le contenu des conditions générales de ventes de son fournisseur.

Il peut aussi être très utile, le cas échéant, de s'assurer que ses propres conditions générales d'achat sont opposables à son fournisseur.

Dans la pratique, et en cas de conflit, se pose fréquemment la question de savoir si ces clauses sont entrées dans le champ contractuel et sont opposables au cocontractant.

La jurisprudence a donné en droit français une réponse qui distingue deux cas :

- I. Le cas le plus simple est celui dans lequel il est fait une référence expresse aux conditions générales dans le contrat, ou en tout cas dans un document contractuel antérieur à la vente (pour des conditions générales de vente : un bon de commande par exemple).

Dans cette hypothèse, l'acheteur signe un bon de commande qui fait expressément référence aux conditions générales du vendeur, lesquelles sont jointes en annexe ou reproduites sur le bon de commande.

Cependant, le plus souvent, le bon de commande est muet sur l'application des conditions générales.

- II. La jurisprudence admet alors que dans le silence des parties sur cette question, les conditions générales peuvent être opposables à deux conditions :

1. Elles doivent avoir été connues au moment de la conclusion du contrat par le partenaire auquel on les oppose.

Cela implique qu'elles aient été communiquées sous une forme ou sous une autre.

2. Elles doivent avoir été acceptées implicitement.

Le plus souvent, on déduira cette acceptation de relations d'affaires antérieures ayant été soumises à ces conditions générales sans que le co-contractant ne s'y oppose.

La jurisprudence a également tendance à refuser l'application de ces conditions générales lorsqu'elles sont présentées de façon trop peu apparentes ou trop peu lisibles.

Deux cas de figure particuliers peuvent également se présenter :

- Les conditions générales de vente du fournisseur sont en contradiction avec les conditions générales d'achats, lorsqu'elles existent, de l'acheteur.
Dans ce cas, la Cour de Cassation retient que les clauses contraires s'annulent... sauf à ce que les parties conviennent de faire prévaloir les unes sur les autres.
- Dans leur relation, les parties peuvent aussi convenir pour leur contrat de conditions particulières qui se substituent aux conditions générales de l'un et/ou de l'autre. Souvent, conditions générales et conditions particulières se superposent pour le même contrat (c'est presque systématique dans le BTP).

L'étude du contenu des conditions générales et des clauses qu'elles contiennent, notamment des clauses les plus dangereuses ou utiles (selon le cas...), est donc bien souvent indispensable.

Certaines de ces clauses pourraient faire l'objet d'un prochain article... ●

Conception et diffusion :



8

Les conditions générales d'achats n'existent pas toujours et quand elles figurent à l'arrière des bons de commandes, elles sont bien trop souvent inadaptées (inspirées des conditions générales de vente) ou déséquilibrées (favorisant trop ostensiblement l'acheteur).

Inotti.com met à la disposition de ses abonnés, des conditions générales d'achats « type », qui peuvent vous aider à rédiger les vôtres.

N'hésitez toutefois pas à nous consulter pour obtenir un conseil personnalisé sur la question et sur la construction de votre architecture des contrats.



360°, le management des dépenses vu sous tous les angles, est une publication bimestrielle d'inotti.com, réservée aux abonnés de l'Espace Mangouste.

Inotti.com - BP70068
F-67502 Haguenau Cedex

Renseignements et inscriptions en ligne sur le site web www.inotti.com

Contacts : redaction@inotti.com

Copyright © 2005

Tous droits réservés. Le contenu ne peut être reproduit, en tout ou partie, pour un usage autre que strictement privé, sans autorisation préalable et expresse d'inotti.com.

Directeur de la publication :
Emilio Cominotti.
Conseiller technique section « achats » :
François Champeyrol

Désinscription : gestion@inotti.com