

Christian de Beaurepaire de Louvagny

L'ABC des achats industriels



Du même auteur :

- « *Acheteur... Save money* » (Emacitas)
- « *Acheteur et Qualité* » CDAF
- « *Marketing achat* » CDAF
- « *Une entreprise... Au fait c'est quoi ?* » (Emacitas)
- « *La pratique de l'achat* » CDAF
- « *Comparaison des offres* » Guide des achats et des approvisionnements (Dunod)
- « *L'entreprise, une entité vivante* » CDAF
- « *Achat et Sous-traitance* » CESI

Préambule

Par **L'A.B.C. des ACHATS INDUSTRIELS**, j'entends le minimum de ce qu'il faut savoir, quand on pratique des achats industriels, et ce minimum se déroule à travers le processus achat et sa méthodologie.

D'autre part, le Processus achat s'intègre dans le cadre plus général de la fonction achat, qui elle-même fait parti du système Entreprise.

C'est pourquoi, avant de traiter ce sujet, il sera fait un bref rappel de l'environnement dans lequel s'exerce le processus achat, ainsi que les implications entraînées par le processus.

Enfin, le processus achat se décline à travers d'autres disciplines, qui, dans la mesure où elles font l'objet de disciplines spécifiques, ne seront qu'évoquées ou peu développées.

Introduction

Une analyse de la situation de l'entreprise et de son fonctionnement face à son environnement économique débouche sur le constat suivant :

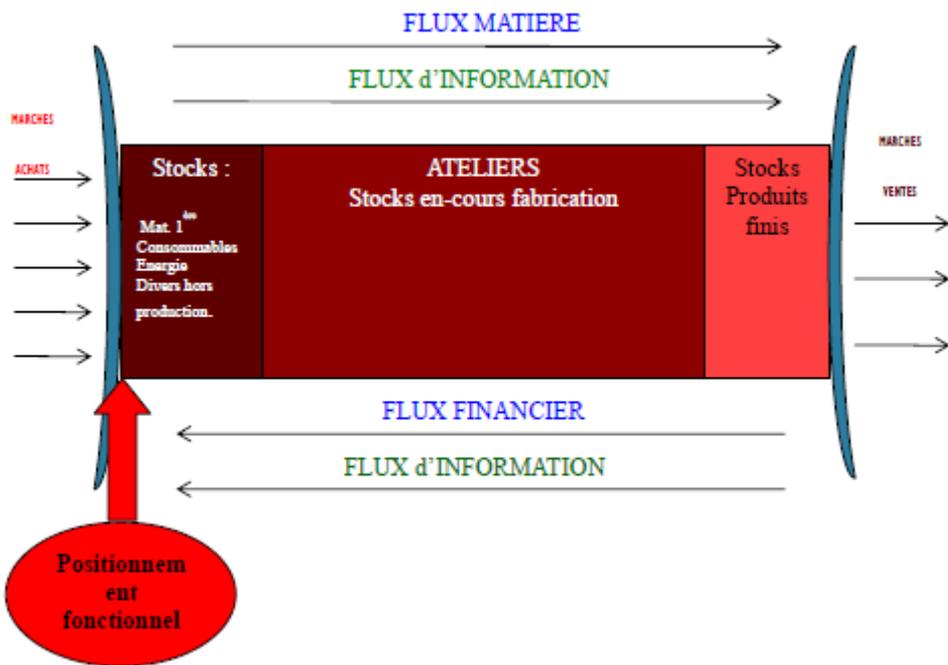
L'entreprise est de façon permanente en pleine mutation et transformation, parce que l'environnement l'exige.

La technologie évolue de plus en plus vite, et devient de plus en plus « pointue ».

Les impératifs de rentabilité et de compétitivité exigent que les flux soient de plus en plus rapides, qu'ils soient physiques ou d'informations (J.A.T. – M.R.P., etc.) INTERNET, INTRANET, etc.

1) Position spatiale de l'achat

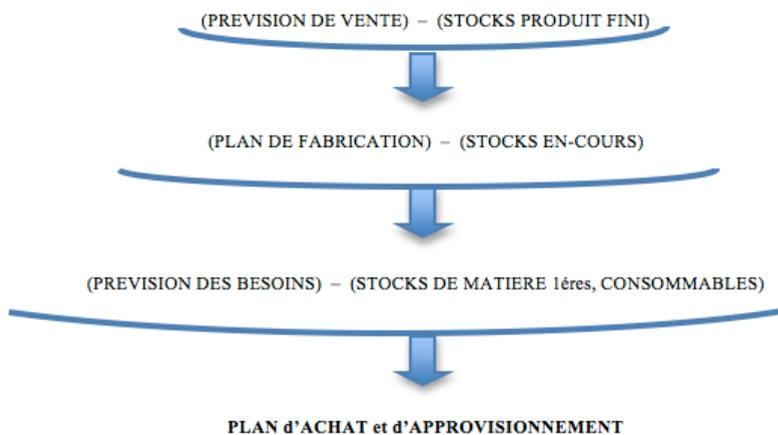
Une entreprise peut être considérée comme un tuyau, dans lequel rentrent des matières premières, de l'énergie, des consommables, etc., et duquel sortent des produits plus élaborés dont la valeur a augmenté (valeur ajoutée).



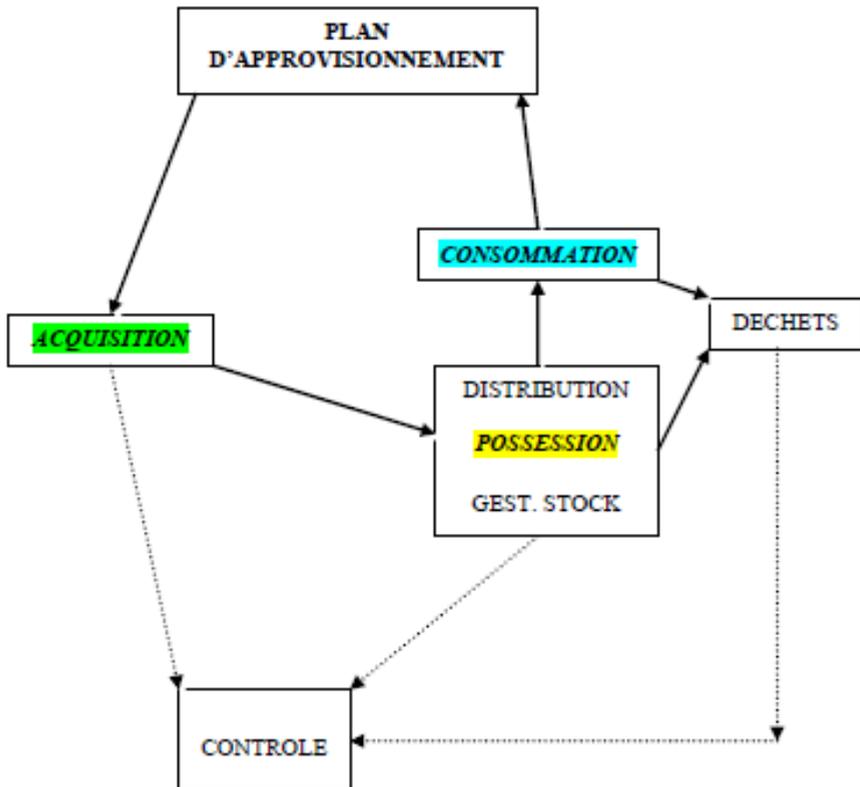
(Figure 1)

L'acte d'achat s'effectue à partir d'un plan d'approvisionnement, qui s'élabore de la façon suivante (quel que soit la méthode de gestion de production utilisée, M.R.P., KANBAN, O.P.T., SUPPLY CHAIN, etc.)

2) Plan d'approvisionnement



Du fait de l'incertitude des prévisions de vente et des aléas de production, un plan d'approvisionnement n'est jamais fixe, mais réajusté régulièrement et si possible le plus rapidement possible pour éviter le phénomène d'hystérésis suivant le processus itératif suivant :



(Figure 2)

D'autre part, que constate-t-on ?

Les prévisions de ventes sont de plus en plus imprécises, sinon parfois impossibles à établir compte tenu du caractère de plus en plus aléatoire ou turbulent des marchés, ce qui est dû à la saturation des marchés et à la mondialisation (achat par Internet, paiement électronique,...).

Les stocks coûtent chers et doivent donc être réduits.

... Et le client veut être satisfait immédiatement... sinon, il va ailleurs !

De ce fait au niveau de la gestion de production, on constate que souvent on ne peut pas satisfaire le client dans le délai qu'il souhaite :

– soit parce que l'Entreprise n'a pas la capacité machine.

- soit parce qu'elle n'a pas la capacité technique.
- soit parce qu'elle ne veut pas faire, (quand cela coûte plus cher que ce que l'on peut acheter)

Se pose alors le choix de l'impartition, concept développé par P.Y. BARREYRE :

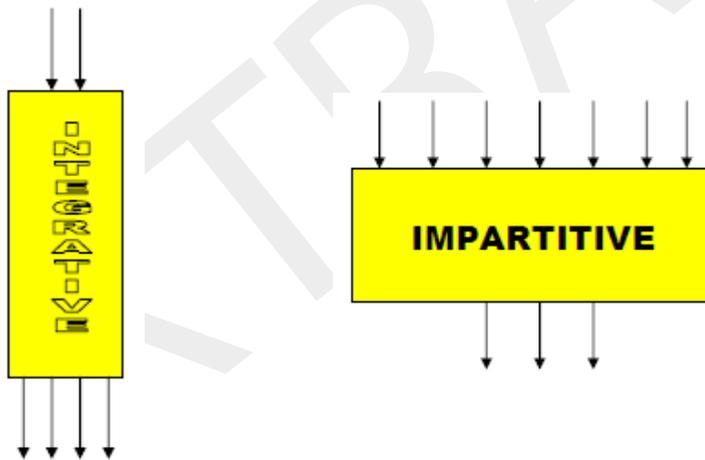
FAUT-IL FAIRE OU FAIRE FAIRE ?

Ce concept du « faire faire » est développé dans de nombreux ouvrages qui traitent de la sous-traitance.

Quoi qu'il en soit la tendance actuelle va de plus en plus vers l'impartition, c'est-à-dire, vers le faire faire, qu'il faudra lui aussi acheter !

Les conséquences de cette tendance peuvent s'illustrer à travers le schéma suivant :

3) Comparaison entre une entreprise intégrative et impartitive



(Figure 3)

On constate, dans une entreprise impartitive, que :

Le ratio « Valeur Ajoutée sur Vente » est plus faible (et donc diminue le montant des taxes à payer : T.V.A)

Le turn over et le cash flow (taux de rotation des capitaux) sont plus importants, ce qui réduit le besoin en fonds de roulement.

La part des achats par rapport au chiffre d'affaire vente est beaucoup plus importante, le pourcentage atteignant en moyenne 60 à 70 %.

Le constructeur Automobile FORD des années 1920 illustre parfaitement l'entreprise intégrative, alors que Renault ou Peugeot d'aujourd'hui sont des entreprises impartitives.

En effet, Ford possédait ses fonderies pour couler ses blocs moteurs, possédait des forges pour fabriquer des pièces de transmission et de suspension, possédait des laminoirs pour façonner les toles servant à la carrosserie et achetait même son caoutchouc au Congo pour fabriquer ses pneumatiques.

Renault, il y a quelques années, avait un slogan publicitaire : Renault concepteur de voiture.

C'est ce qu'il est aujourd'hui, comme Peugeot et beaucoup d'autres : Il conçoit ses véhicules, dessine les plans, fait fabriquer chez des sous-traitants toutes les pièces nécessaires à la réalisation d'un véhicule, pièces qui arrivent en juste à temps dans ses usines d'assemblages... Il n'y a plus qu'à monter et à peindre, les seules et dernières opérations de fabrication qu'ils assurent encore. Deux exemples à citer : Peugeot, Renault et Volvo se sont associés pour créer une fonderie « La Française de mécanique » à Douvrin dans le Nord de la France, chargée de fabriquer des blocs moteurs pour ces trois constructeurs. Même opération à Valenciennes avec la création de la SMAN, en association avec Peugeot, Citroën et Ford pour la fabrication de boîtes de vitesse. Citer tous les sous-traitants, qui travaillent pour l'automobile serait fastidieux et quasiment impossibles... Ils sont disséminés dans le monde entier sur les quatre continents : Europe, Asie, Amérique et même Afrique avec le Maroc.

Ces choix que l'automobile a pu faire répondent à deux problématiques :

Manque de compétence technique dans certains domaines, l'électronique par exemple ou encore la plasturgie.

La concurrence entre les marques étant féroce, l'obligation de bien se placer sur le marché les ont amené à faire moins cher et donc à sous-traiter à qualité égale, mais à un coût inférieure que le leur dans d'autres sites de productions locaux ou étrangers.

Rappelons que la sous-traitance, c'est aussi de l'achat, voilà pourquoi on voit le ratio chiffre d'affaire achat par rapport au chiffre d'affaire vente augmenter sans cesse, tout au moins pour l'instant jusqu'au jour où le niveau des coûts salariaux étrangers rattraperont les coûts salariaux des pays développés.

Ce constat fait apparaître toute l'importance que prend de plus en plus la fonction achat, importance qui se décline suivant 3 axes :

Importance financière

Importance fonctionnelle

Importance informationnelle

4) Importance de la fonction achat

41) Importance financière

L'importance financière se vérifie aisément à travers le tableau suivant :

HYPOTHESE :	POUR DOUBLER LE BENEFICE IL FAUT :	
REPARTITION d'un C.A. de	Faire un gain sur achat de :	OU → Augmenter les ventes de :
1000	4%	10%
ACHATS	ACHATS	ACHATS
500	480	550
Autres charges variables	Autres charges variables	Autres charges variables
300	300	330
Charges fixes	Charges fixes	Charges fixes
180	180	180
Bénéfice : 20	Bénéfice : 40	Bénéfice : 40
Marge : 2 %	Marge : 4 %	Marge : 4 %

(Figure 4)

Sans doute ce schéma ferait hurler un Comptable ou un financier, mais pourtant il montre clairement l'importance financière de la fonction. Nous sommes dans un système capitaliste, donc régi par la finance. Et en industrie, un PDG doit toujours rendre des comptes soit à ses actionnaires, soit à son banquier... Et quand un banquier ou un actionnaire demande au PDG d'augmenter les profits, on sait à présent qui on va trouver en premier.

Avec parfois les dangers que cela comporte : José Ignacio Lopez, parachuté de Général Motors Espagne, chez Opel en Allemagne sévira comme directeur général des achats de 1987 à 1993. Fidèle à un management coercitif, il imposera à ses fournisseurs des réductions de prix drastiques de l'ordre de 20 % en les terrorisant. Ceux-ci n'ayant comme solution que de subir son diktat, se rattraperont sur le niveau de qualité des pièces fournies. Immédiate répercussion, les voitures Opel, en particulier la voiture leader, la Golf, tombent trop souvent en panne. Très vite les consommateurs s'en lassent et boudent la marque qui verra ses ventes chuter vertigineusement. En 1993, Lopez qui sentait le vent venir se fera embaucher chez Volkswagen, en y apportant des secrets stratégiques de Opel. Suivra un procès retentissant. Et il faudra plusieurs années à Opel pour lui redonner la réputation de solidité allemande.

42) Importance fonctionnelle

Une société, pour beaucoup, est une entité vivante. Cela est même juridiquement reconnu ; le droit précise qu'une société a une personnalité morale. De là, à faire le parallèle entre une entreprise et un corps humain, il n'y a qu'un pas que j'oserai franchir. Or dans un corps humain, quand une fonction est défectueuse, tout le corps souffre ; quand on fait une hépatite, on a mal à la tête. Les lithiases rénales ou biliaires, sont horriblement douloureuses. Quand on fait une otite, non seulement on a mal à la tête, mais on peut aussi avoir des vertiges et des pertes d'équilibre. Dans une entreprise, comme dans le corps humain, il est des fonctions majeures, d'autres moins importantes ; on peut retirer les amygdales ou un appendice ; on ne peut pas se passer d'un cœur ou d'un cerveau. J'arrêterai là la comparaison pour revenir à l'entreprise. La fonction achat par son poids financier montre déjà toute son importance.

Le positionnement de la fonction achat dans le système entreprise conforte encore plus son importance, comme le montre le schéma qui suit, issu de la théorie des systèmes.

Cette théorie amène plusieurs remarques :

– Le sous-système achat est en prise directe avec les sous-systèmes Information (Savoir) et Production, ainsi qu’avec tous les marchés fournisseurs.

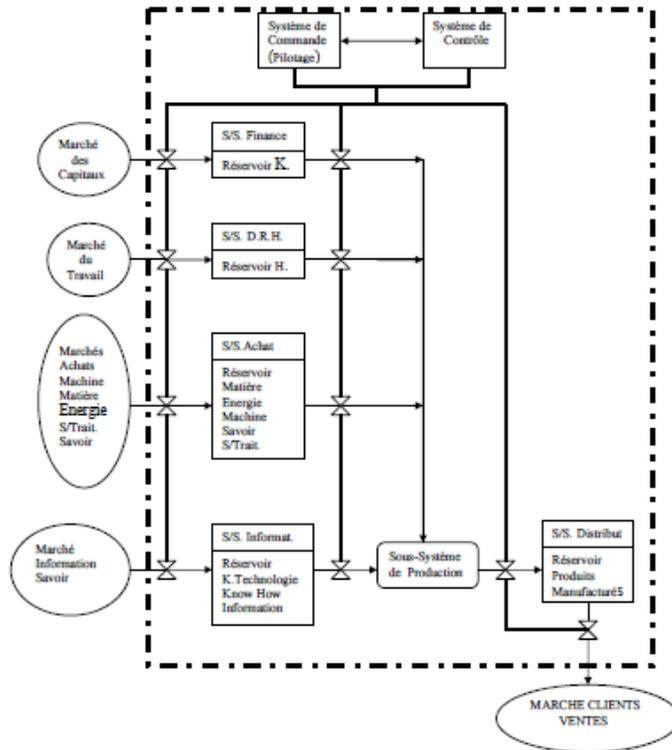
– Du fait de l’interaction des sous-systèmes entre eux, toute défaillance de la fonction achat engendrerait des dysfonctionnements graves au sein du système entreprise. Cela est également vrai pour les autres fonctions majeures de l’entreprise.

– Aux achats les défaillances peuvent être d’ordre économique : Des achats trop chers par rapport à la concurrence, ce qui pénaliserait les commerciaux sur leur marché ; d’ordre qualité, ce qui engendrerait des coûts cachés et l’insatisfaction des clients ; d’ordre logistique : des retards de livraisons qui perturberaient la production, risqueraient d’entraîner des pénalités de retard et de toutes façons mécontenteraient le client final.

– Enfin, tout système comporte le risque de voir apparaître deux phénomènes : le phénomène d’hystérésis, en particulier, retard dans la transmission des informations et le phénomène d’entropie, dissipation et perte de l’information.

La Fonction achat se doit de réduire au maximum, pour ce qui la concerne, les phénomènes d’hystérésis et d’entropie...

LE SYSTEME ENTREPRISE



(Figure 5)

43) Importance informationnelle

Comme il est possible de le constater sur le premier schéma la fonction achat est à l'interface entre l'extérieur de l'entreprise, c'est-à-dire, sur les marchés fournisseurs, et l'intérieur de l'entreprise.

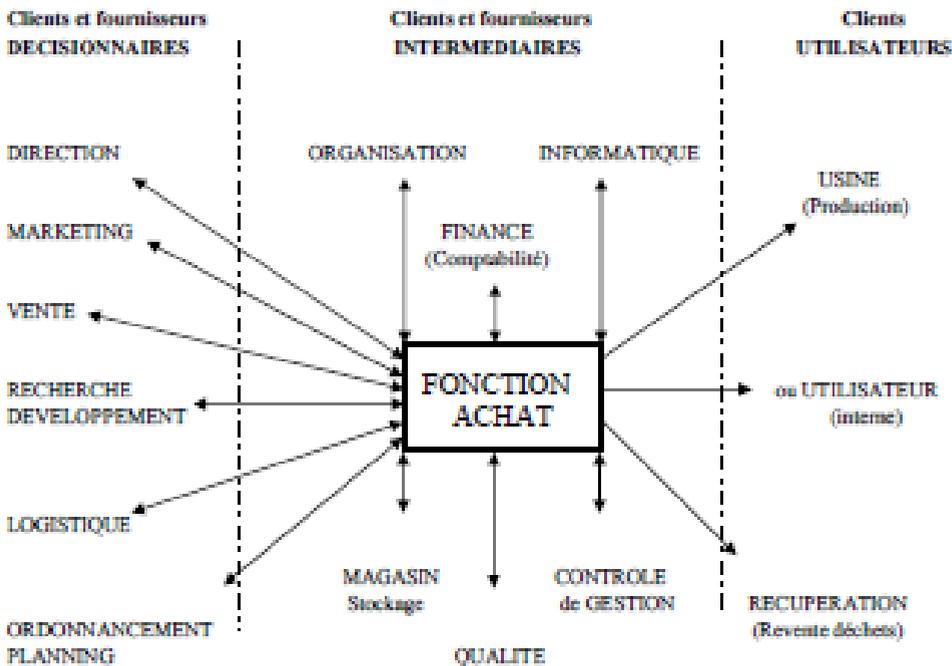
Si la mission première des achats consiste à satisfaire au mieux les besoins de l'entreprise à travers les possibilités des marchés fournisseur, une autre de ses missions et non la moindre consiste à éclairer et informer l'entreprise de l'évolution des marchés tant du point de vue économique que du point de vue technologique.

Cette vision élargie de la fonction achat peut déboucher sur le concept de « l'entreprise étendue », vision qui consiste à intégrer le fournisseur dans le processus de veille technologique et économique de l'entreprise, intégration qui nécessite une vision partenariale dans les relations, sinon un partenariat contractuel.

Ce processus également peut se concrétiser en logistique par le « Supply chain Management ».

Il est évident que seul les fonctions achat ou vente sont à même d'assurer cette mission d'éclairage et d'information, avec toutefois un handicap pour la fonction vente, qui très souvent n'est en contact qu'avec « son marché », alors que la fonction achat travaille sur plusieurs marchés en ayant, en plus, la possibilité de remonter aux marchés « amonts ».

Rentrant dans le cadre de la circulation de l'information, on ne saurait ignorer toutes les liaisons en interne qui existent (ou devraient exister) entre la fonction achat et les autres fonctions de l'entreprise comme le montre le schéma ci-dessous.



(Figure 6)

Ce schéma débouche sur un constat évident :

L'ACHETEUR EST UN HOMME DE COMMUNICATION

Et si vous voulez savoir si vous êtes un homme de communication, un homme crédible, reportez-vous à l'annexe 10, vous y trouverez un test, qui vous aidera à mieux vous connaître dans ce domaine.

Ce « communicant » doit toutefois posséder un don : l'art de découvrir et de mémoriser des faits qui parfois semblent anodins. Posséder aussi un esprit d'analyse et surtout de synthèse pour associer, agencer ses faits et en tirer des hypothèses et parfois des conclusions. Posséder enfin une qualité, celle de la discrétion, car il est des faits, des hypothèses et des conclusions qu'il faut savoir taire. Une information ne doit être transmise que si elle est vraie et utile à celui qui la reçoit. Le reste n'est qu'un « buzz » inutile, stérile et polluant, car il ne fait qu'enfumer le monde de l'information.

Je travaillais dans une société française qui fabriquait des palans et des treuils pneumatiques et hydrauliques et j'ai été un des premiers à savoir que cette société serait vendue à un concurrent américain, à part, bien sûr, les initiés, et il n'y en avait que deux : le PDG et son ami le directeur financier. Voici comment :

A un moment, je fus contacté par le directeur commercial qui me demanda de lui acheter quinze palans manuels destinés à une mine du Maroc, palans que nous ne fabriquions pas. Il m'avait recommandé de ne pas les acheter à la concurrence. J'avais trouvé les quinze palans et avais informé la direction du nom du fournisseur que j'avais sélectionné. J'attendais le feu vert pour passer commande, quand le PDG vint me trouver en me disant de passer la commande à une société concurrente américaine en me donnant le nom de l'interlocuteur, le prix, avec une marge de négociation de 3 à 5 %. Evidemment, l'apprenant, le directeur commercial, fit irruption dans mon bureau pour me passer un savon. Gentiment, je lui répondis que c'était sur le PDG qu'il devait passer sa colère. S'en est suivie une volée de noms d'oiseau à l'encontre du PDG, qui heureusement n'était pas présent. Quelques semaines plus tard, nous vîmes passer dans les couloirs le PDG, qui faisait, comme il le faisait parfois, visiter l'entreprise à deux américains. Finaud, il avait fait courir le bruit qu'il s'agissait de deux importants clients potentiels. Deux mois plus tard, mon D.G. me charge d'acheter un nouveau compresseur. Comme d'habitude, je prospecte et lui propose un fournisseur français, qui semble l'agréer, mais me dit-il : « Attendez mon feu vert pour lui passer la commande. » Huit jours plus tard, le PDG fait irruption dans mon bureau avec un catalogue de compresseurs et m'ordonne de passer la commande... toujours au même concurrent américain, en me donnant le modèle du compresseur à acheter ainsi que le prix déjà obtenu, que je peux quand même renégocier ! Mon PDG avait l'âge de prendre

sa retraite et n'avait pas d'héritier. J'avais compris. Le PDG était sûrement en train de vendre sa société à ce concurrent américain. En allant lui rendre compte de le « renégociation », j'en profitait pour lui dire que ce serait bien si je pouvais me perfectionner en anglais et lui demandais s'il accepterait de m'en payer des cours. Ce qu'il fit. Je l'en remerciais et, bien sûr, n'ajoutais rien de plus. Trois mois plus tard, le PDG, convoqua tous ses cadres pour leur annoncer la nouvelle : Effectivement, il avait vendu aux américains. En aparté, je lui expliquais que je m'en étais douté. « Je me doutais que vous aviez compris, me répondit-il, quand vous m'avez demandé de prendre des cours, mais je ne pouvais pas vous en parler, comprenez-moi. » J'ai changé de professeur pour prendre un américain, ce qui m'a bigrement servi pour les années à venir, car il existe des différences entre l'américain et l'anglais... Parfois amusantes, mais choquantes selon les circonstances : En Anglais une gomme pour effacer se dit « Rubber » ; « Eraser » en américain, parce que « Rubber » en américain désigne un préservatif ! Et j'ai commis cette maladresse, bien sûr avec une femme américaine, à qui je demandais une gomme !

5) Caractéristiques de la situation d'achat

Par essence même, entre deux entreprises, l'une vendeuse, l'autre acheteuse, la situation au départ est conflictuelle, puisque chacun cherche à maximiser son bénéfice.

Cette situation est caractéristique du jeu à somme nulle, dans laquelle, ce que gagne l'un, l'autre le perd et réciproquement.

C'est le type de négociation « Gagnant/Perdant », que l'on peut illustrer ainsi.

Supposons deux acteurs (A et B) ayant chacun deux objectifs identiques mais opposés (O1 et O2), dont la somme est évaluée à 10 points.

Après négociation la situation peut s'illustrer de la façon suivante :

ACTEURS	Obj. 1	Obj. 2	RESULTAT
A	+6	-4	+2
B	-6	+4	-2
Total des gains et des pertes	0	0	
RESULTAT GLOBAL POUR LE COUPLE A+B			0

(Figure 7)

Toutefois, rappelons que l'acte d'achat s'inscrit dans le cadre d'un couple acheteur/vendeur, immergé dans le milieu économique qu'est le marché, et dans la mesure où l'un des acteurs (et c'est à l'acheteur d'initialiser cette démarche) sait dépasser et sublimer ses objectifs, il est possible de majorer le résultat global en faisant un surplus de gain. Dès lors le couple A+B est passé à la théorie du jeu à somme non nulle. Précisons que dans ce cas le surplus de gain est pris dans le milieu externe du couple, soit dans la structure même du marché, soit dans l'organisation des relations du couple acheteur/vendeur. Supposons que l'optimisation ait permis de dégager un boni de 5 points. Il est alors logique que ce boni soit partagé. Et le tableau va ainsi devenir le suivant :

ACTEURS	Obj. 1	Obj. 2	RESULTAT
A	6+2 = 8	-4	4
B	-6	4+3 = 7	1
Total des gains et des pertes	2	3	
RESULTAT GLOBAL POUR LE COUPLE A+B			5

(Figure 8)

Pour parvenir au « jeu à somme non nulle », il faut savoir dans l'acte d'achat « **CHANGER DE FOCAL** », c'est-à-dire, savoir passer d'une vision large de la situation à une vision centrée sur le détail et vice-versa. Avant d'aborder directement les différentes phases du processus achat, il convenait de préciser l'environnement dans lequel ce processus doit se dérouler, en rappelant que les deux ennemis de l'acheteur sont :

<p>LE MANQUE DE TEMPS</p> <p>et</p> <p>LE MANQUE D'INFORMATION</p>
--

Et que dans le domaine des achats, il vaut mieux

<p>PREVOIR</p> <p>POUR N'AVOIR PAS A SUBIR</p>
--

Ces deux recommandations, ainsi que les quelques notions qui ont été exposées précédemment devraient permettre à l'acheteur de développer le processus achat avec une vision stratégique et managériale de la fonction et non une vision étroite et, ... réduite à la simple exécution d'un ordre d'achat !

Anecdote vécue, illustrant le jeu à somme non nulle :

J'avais à faire réaliser tout un lot de travail pour relier 2 bâtiments entre eux, pour agrandir un atelier. Parmi les travaux à réaliser, je devais faire combler une descente de cave pour la transformer en parking pour véhicules personnels. Tous les devis tournaient autour de 125 000 €, ce que je trouvais excessif. J'en titillais quelques uns, qui ont accepté de se laisser faire, mais cela tournait encore aux alentours de 100 000€, ce que je trouvais toujours excessif, mais qu'ils me justifiaient par le fait qu'il fallait aller chercher 120 m3 de remblai, qu'il fallait bien sûr acheter aux houillères du Nord, et que cela nécessitait des rotations de camion, etc., etc.

Un peu agacé, j'ai retiré cette opération du lot de travail en leur expliquant que je m'occuperai personnellement de cette opération. Et après quelques heures de réflexion et 10 minutes de recherche, j'ai contacté une entreprise de démolition, en lui expliquant mon problème. Et je me rappelle de sa réflexion au téléphone : « Vous, vous êtes un futé, et je vous vois venir ». Rendez-vous pris, je l'amenais immédiatement en face de la descente de cave, pour lui faire voir de quoi il s'agissait. Ensuite j'argumentais ma demande en lui précisant, qu'il se faisait payer pour détruire des habitations, et qu'ensuite, il devait transporter ses déblais dans une décharge publique, sûrement éloignée et payante. Par contre il pouvait venir décharger dans ma descente de cave et il serait donc gagnant. J'ajoutais quelques conditions : Pas de gros bloc de béton, pas de plastique, mais de la brique, de la terre et du gravât et si possible bien tasser le remblai. Il acquiesça et ajouta : « Vous savez, je suis aussi équipé pour déposer de l'enrobé, je peux donc le faire si vous le souhaitez. » Nous en arrivâmes à parler du prix ; il me répondit : « 300 € ... pour l'enrobé. »

Vous vous doutez bien que je n'ai pas marchandé. Nous nous sommes quittés heureux comme des papes, chacun d'entre nous étant gagnant.

L'histoire a une fin : les travaux terminés, j'ai attendu sa facture... Qu'il a refusé de m'envoyer : « Je ne vais pas faire une facture pour 300 € » J'eus quand même le dernier mot en l'invitant un midi au restaurant, une bonne

table, qui écornat mon budget de fonctionnement de 90 €. Cela le valait bien !

6) Segmentation des Achats

Avant d'entamer le processus achat, il serait intéressant de savoir tout ce qu'une entreprise peut acheter, et pour l'acheteur de savoir quel portefeuille il sera amené à gérer.

Précisons que tout va dépendre toutefois du secteur d'activité et de la position de l'entreprise dans la filière du secteur d'activité considéré ;
Secteur primaire : agriculture, mines, pétrole, élevage, etc. Secteur secondaire : industrie, mécanique, agroalimentaire, chimie, ... Secteur tertiaire : Commerce, services, Banques, prestations, ...

Les achats dans une entreprise se subdivisent en deux grandes catégories :

61) Les Achats de Production

- Les matières premières, qui peuvent être d'origine minérale, végétale ou animale.
- Les produits semi élaborés : Acier, fonte, coton, café, cacao, laine, etc.
- Les produits semi-finis : roulements à bille, valves, visserie, fils ou tissus, cuir, lait, beurre, colle, colorants, etc.
- Prestation d'exploitation :
 - > Consommables : huile, papier, lessives, etc.
 - > Outillages
 - > Moyens de manutention.
 - > Logistique,
 - > Métrologie : tout ce qui sert à mesurer ou à contrôler
 - > Emballage, peintures, huiles,
 - > Prestations intellectuelles d'exploitation diverses, etc.
- Energies
- Transports, douane, flotte de véhicule
- Sous-traitances d'exploitation : Usinage, traitement thermique, teinture, etc.
- Maintenance et entretien des outils de production
- Investissements dans l'outil de production

62) *Achats hors production*

- Voyages et déplacements
- Fournitures de bureau et frais d'imprimerie
- Matériels informatiques et prestations informatiques
- Formations du personnel
- Cabinets d'expert, conseil, audit, certification, avocat, commissaire aux comptes, etc.
- Transport du personnel, flotte de véhicule
- Engineering bâtiments, entretien et propreté
- Environnement et développement durable
- Sécurité du personnel, des bâtiments et de la propriété industrielle et intellectuelle, moyens d'archivage, etc.
- Assurances
- Communication globale, internet, téléphonie, photocopie, imprimantes, etc.
- Publicité.

Bien évidemment cette liste n'est pas exhaustive, et sera revue plus en détail dans le chapitre 3 traitant du Marketing achat.

Combien de gens considèrent que les achats ne sont concernés que par les achats de productions, c'est-à-dire uniquement les achats de matières premières, les produits semi élaborés et les semi-finis. Je suis allé faire une formation dans une chambre des métiers à des patrons de TPE de 3 à 15 salariés et leur ai demandé de me donner leur ratio Achat sur Vente. J'ai été très surpris de voir m'annoncer des rations de 20 à 40 %. J'ai demandé une explication et j'ai constaté que pour un patron tous les achats d'exploitation et hors production, comme ils n'étaient pas traités par l'acheteur, ce n'était plus de l'achat ! Autrement dit tout le monde « achetait » un peu de tout, n'importe comment et que rien n'était vraiment négocié. Beaucoup de patrons m'ont remercié de leur avoir donné un autre éclairage sur la fonction Achat.