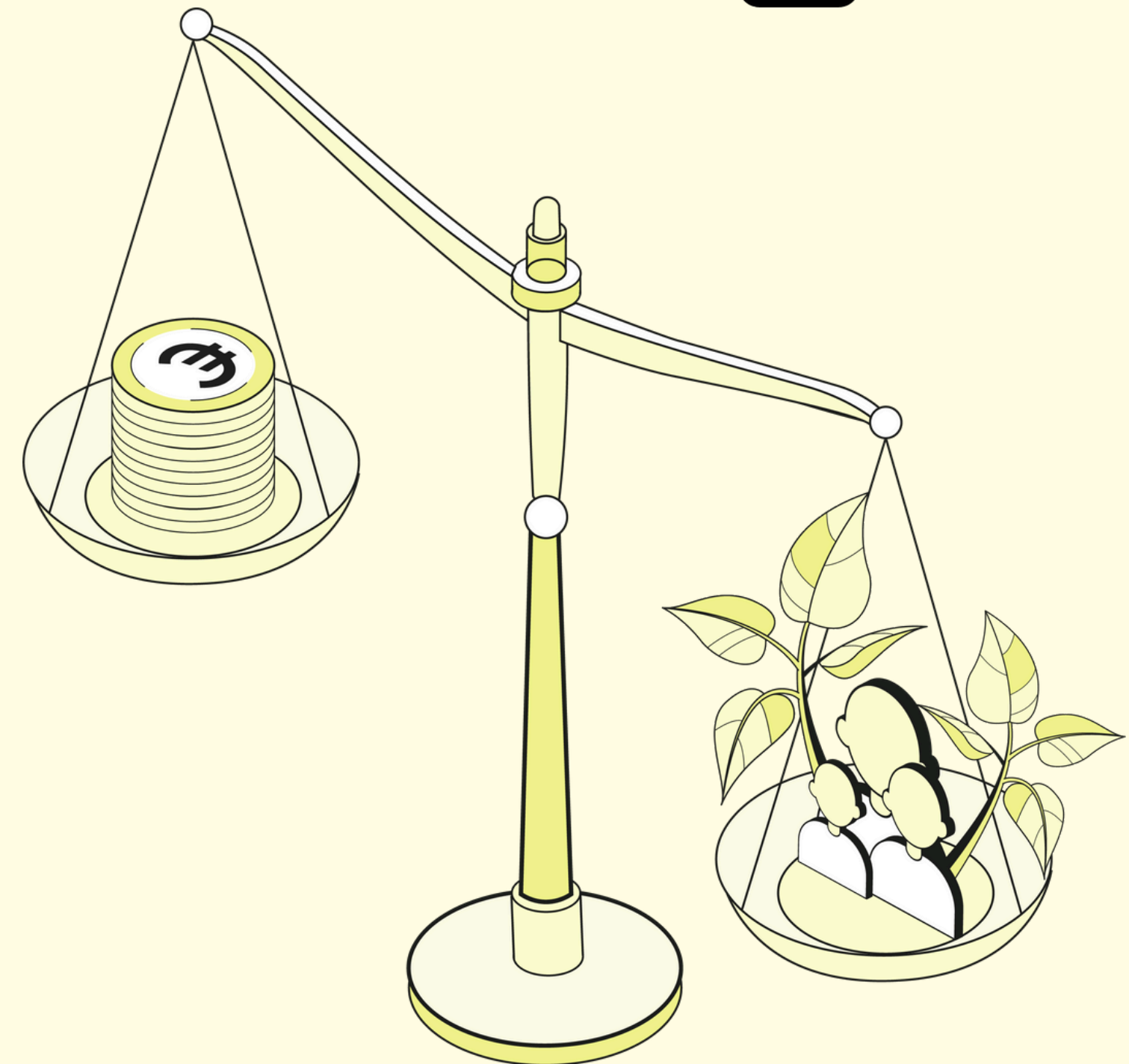


Tout savoir sur la négociation aux Achats

Le guide de la négociation Achats

Découvrez les étapes clés et les outils essentiels pour préparer et conduire efficacement vos négociations achats.

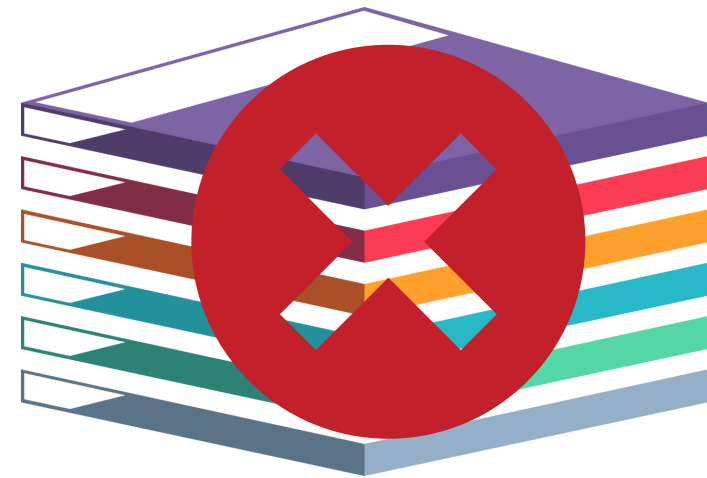




**PRISE DE
HAUTEUR**

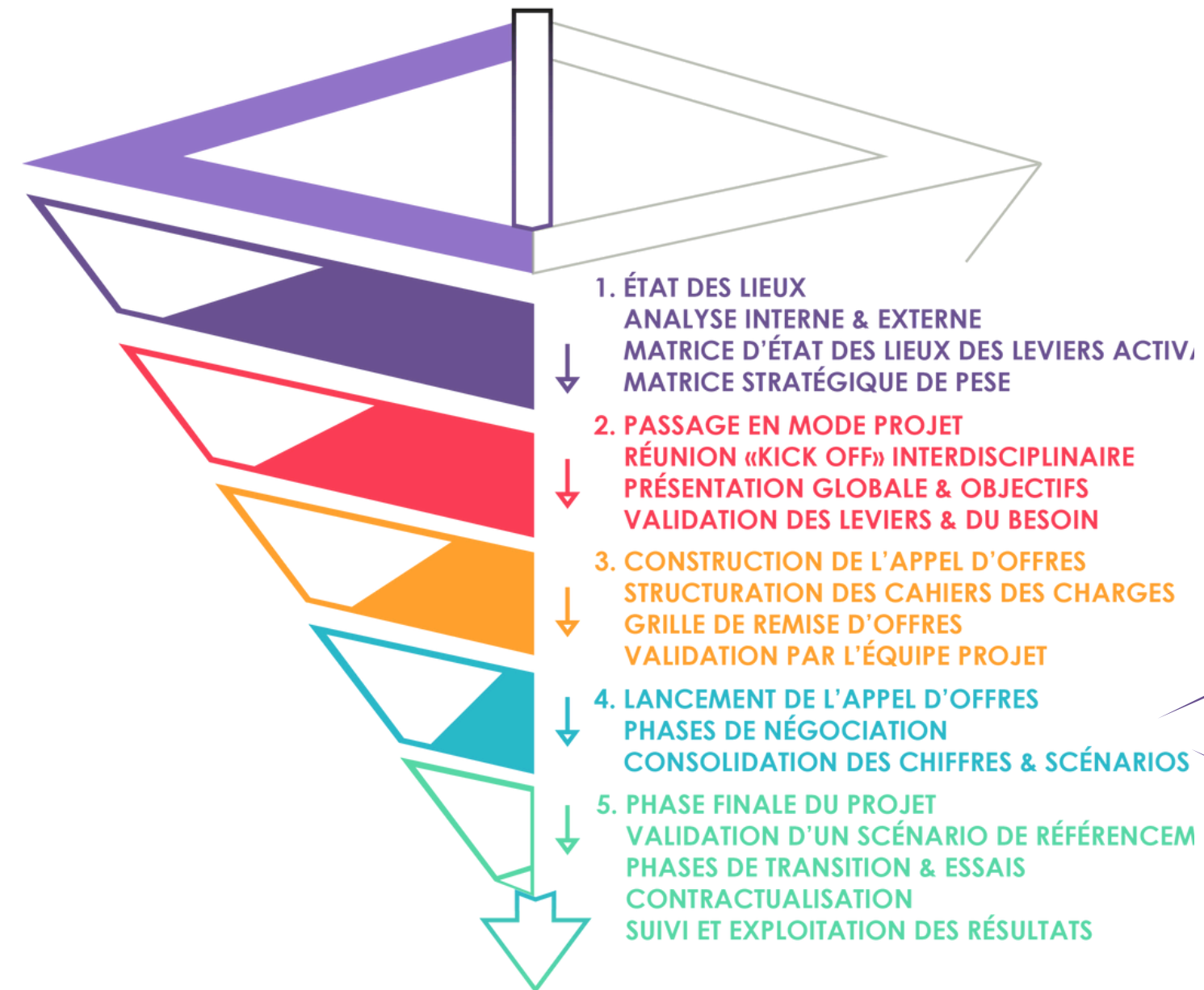
LA PLACE DE LA NÉGOCIATION DANS LES PROCESSUS

La négociation se situe à l'intérieur du processus de gestion de projets Achats RSE durant la phase d'appel d'offres.



**PAS DE
NÉGOCIATION
LORS DE LA
DÉFINITION DE
LA STRATÉGIE**

PROJET ACHATS PORTANT SUR
CATÉGORIE(S) / FAMILLE(S) / SOUS-FAMILLE(S) / ARTICLE(S)



NÉGOCIATION



TRIPLE PERFORMANCE

ACHETER, CE N'EST PAS NÉGOCIER



LA NÉGOCIATION EST UN LEVIER À FAIBLE VALEUR AJOUTÉE

Parmi nombreux leviers à la disposition de l'acheteur, la négociation est présente à l'intérieur de l'appel d'offres.

LEVIERS COMMERCIAUX

Consulter : Élargir le panel fournisseurs potentiel au travers d'un appel d'offres **NÉGOCIATION**

Contractualiser de façon pluriannuelle : Réaliser des contrats pluriannuels

Contrats groupes : Réaliser des accords cadre directement avec des onduleurs

Standardiser les formats (réduire les références, stocks, coûts changement outils etc)

Diminuer le poids matière (supprimer les matières non nécessaires)

Utiliser une matière première moins onéreuse (matières recyclées)

Impact des papiers dans le coûts des cartons (décomposition de prix)

Diminuer les coûts liés au design (nb couleurs, technique d'impression)

Optimiser la taille et la fréquence des fabrication (loi de Caquot)

Optimiser le passage en production (gains de productivité)

LEVIERS TECHNIQUES

LEVIERS RSE & COMMUNICATION

Standardiser les formats (réduire les références, stocks, coûts changement outils etc)

Diminuer le poids matière (supprimer les matières non nécessaires)

Utiliser une matière première moins onéreuse (matières recyclées)

Impact des papiers dans le coûts des cartons (décomposition de prix)

Diminuer les coûts liés au design (nb couleurs, technique d'impression)

ESTIMATION IMPACT FINANCIER

15%

3% +

5% +

5% +

7% +

3% +

5% +

3% +

4% +

10%

**OBJECTIF INITIAL =
25% de gains en vision
TCO soit 250K€**

**NÉGOCIATION = 3% à 5% des résultats
financiers d'un projet**

IDENTIFIER LES LEVIERS ACHATS POTENTIELS

Parmi nombreux leviers à la disposition de l'acheteur, la négociation est présente à l'intérieur de l'appel d'offres.

Les leviers commerciaux

Ils sont majoritairement les mêmes d'un projet à l'autre

Quelques exemples :

- Appel d'offres : Obligatoire, car partie intégrante du processus projet
- Massification : Regrouper les besoins de plusieurs sites
- Contrat pluriannuel avec formule de révision de prix
- Remises de fin d'année : à objectif de volume ou chiffre d'affaires
- Optimisation lots de fabrication et planification des besoins

Les leviers Techniques TCO

Certains se retrouvent dans plusieurs secteurs et d'autres sont propres à chaque projet

Quelques exemples :

- Standardisation : Réduire le nombre de références
- Eco-conception poids : Réduire le poids
- Écoconception matières : Changer ou faire évoluer la matière
- Innovation : Nouvelle technique de fabrication / Solution de substitution
- Réduction des consommations en énergie / carburant en travaillant sur le matériel ou les utilisateurs.
- Optimisation de la productivité
- Optimisation du volume / colisage - (Stockage, Transports, etc.)
- Amélioration de la maintenance pour réduire les défaillances
- Relocalisation pour réduire les coûts transports
- Réduction des contraintes cahiers des charges pour limiter les coûts chez le fournisseur

- ...

Les leviers RSE

Majoritairement liés aux leviers TCO, ils participent à l'amélioration RSE de l'entreprise.

Quelques exemples :

- Écoconception : Impact CO₂
- Baisse des consommations : Impact CO₂
- Optimisation des colisages : Impact CO₂
- Mise en œuvre écoconduite : Impact CO₂ et Social
- Réduction des défaillances matérielles : Impact Social
- Amélioration des conditions de travail en interne – Impact social
- Filières internationales respectant une norme sociale — Impact social

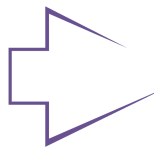
Les leviers Utilisateurs

Majoritairement liés aux leviers TCO, ils participent à l'amélioration de la satisfaction utilisateurs produits / service.

Quelques exemples :

- Hausse de la valeur ajoutée produit grâce à une standardisation "par le haut"
- Réduction des retards liés à des défaillances matérielles – Impact taux de service
- Amélioration des palettisations – Impact Productivité et stockage clients
- Intégration innovation – Impact avantage compétitif (Prix, Qualité, RSE)
- Baisse des consommations : Impact CO₂ client
- Amélioration des délais de livraison
- Impact réactivité

NÉGOCIATION





**MÉTHODOLOGIE
& TECHNIQUES
DE NÉGOCIATION**

LE PROCESSUS DE NÉGOCIATION



LES 7 ÉTAPES PRINCIPALES D'UNE NÉGOCIATION



PRÉPARER UNE NÉGOCIATION



LES PRINCIPAUX ARGUMENTS DE L'ACHETEUR



RÉCUPÉRER LES DATAS

1

DATAS CHIFFRÉES

Extraction de votre tableau de bord.

Historique prix, volumes, CA.
Fournisseurs référencés sur la famille et l'article.

2

DÉLAIS

Extraction de votre tableau de bord.

Historique prix, volumes, CA.
Fournisseurs référencés sur la famille et l'article.

3

QUALITÉ

Extraction de votre tableau de bord.

Historique prix, volumes, CA.
Fournisseurs référencés sur la famille et l'article.

4

ÉLÉMENTS TECHNIQUES

5

AUTRES

LES 5 POINTS D'UN NÉGOCIATION ACHATS RÉUSSIE





**LA TECHNIQUE
POUR NE PLUS
AVOIR À
NÉGOCIER**

LA TECHNIQUE EN 2 POINTS

Contrats pluriannuels + Formules de révision de prix

=

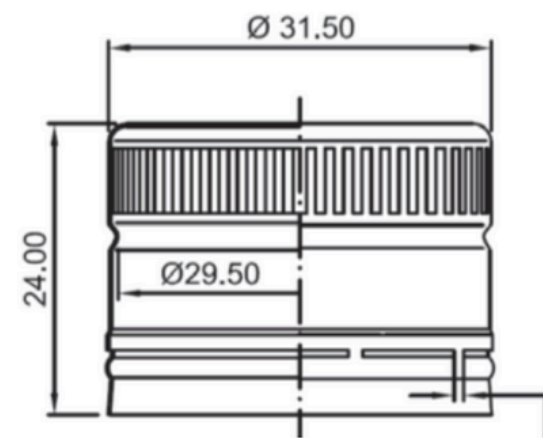
- 80% de temps en négociation



EXEMPLE

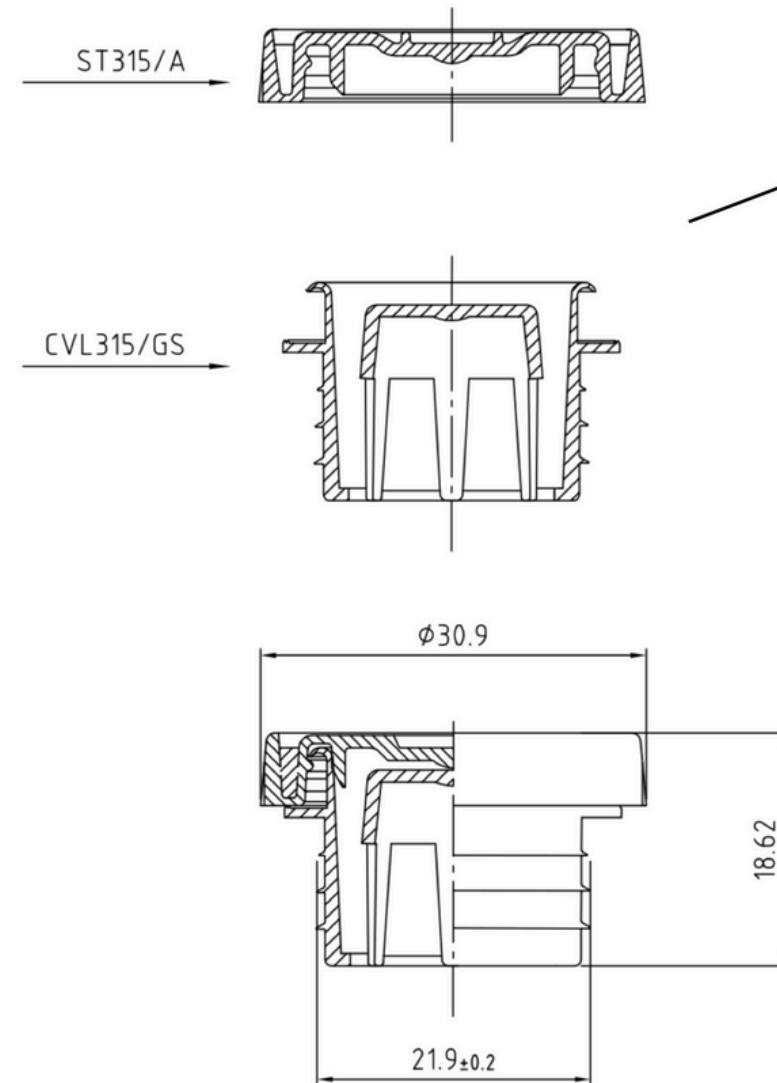
EXEMPLE DE DÉCOMPOSITION DE COÛTS

Cas des bouchons pour les bouteilles d'huiles



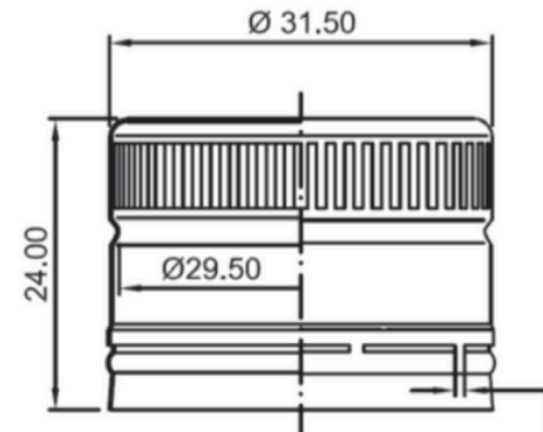
Emballage

Dimension carton	575x375x425 mm
Dimension palette	1200x800 mm
Quantité par carton	2.800 capsules
Nombre de cartons par palette	20 cartons
Nombre de capsules par palette	56.000 capsules
Poids capsule	3,7 kg le mille
Poids carton	11.1 kg
Poids palette	234 kg

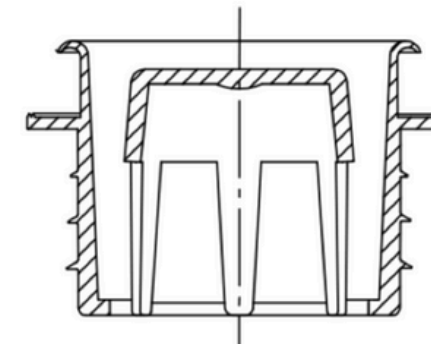


EXEMPLE DE DÉCOMPOSITION DE COÛTS

De quoi est composé un bouchon ?



Capsule : 1,7 g d'aluminium



**Bec Verseur : 3,05 g PEBD*
Polyéthylène basse densité**

EXEMPLE DE DÉCOMPOSITION DE COÛTS

Quels sont les cours de référence de ces matières 1ères ?

Aluminium : Cours LME

PEBD : Cours ICIS

month	Aluminium (LME quotation)			Alu Premium DDP Rotterdam	Alu Premium	Aluminium Total (LME + Premium)	Aluminium Total (LME + Premium)	LDPE (ICIS)	PC (ICIS)	PP (ICIS)	HIPS	ABS (ICIS)	PETCG
	\$/tonn 3 months	\$/€	€/tonn 3 months	\$/tonn	€/tonn	\$/tonn	€/tonn 3 month	€/tonn	€/tonn	€/tonn	€/tonn	€/tonn	€/tonn
october - 03	1 482,04	1,1677	1 269,20					758,00					
november - 03	1 512,40	1,1682	1 294,64					744,00					
december - 03	1 565,92	1,2241	1 279,24					730,00					
january - 04	1 622,30	1,2585	1 289,07					785,00					
february - 04	1 704,18	1,2608	1 351,67					877,50					
march - 04	1 676,50	1,2234	1 370,36					880,00					
april - 04	1 744,37	1,1952	1 459,48					858,00					
may - 04	1 636,85	1,1973	1 367,12					850,00					
june - 04	1 682,50	1,2121	1 388,09					890,00					
july - 04	1 715,72	1,2250	1 400,59					936,00					
august - 04	1 703,19	1,2184	1 397,89					955,00					
september - 04	1 734,02	1,2206	1 420,63					1 030,00					

CONSTRUCTION D'UN OUTIL DE CALCUL DE LA PART MATIÈRE

Construire un outil de révision des prix

IMPACT EVOLUTION MATIERES PREMIERES

Références concernées

Gamme Bouchons 31,5X24 + Bec Verseur VL315GS3W

Analyse des matières premières

BASE €/kg:	Moyenne 2011	Moyenne 2017	différence	différence %
ALUMINIUM LME TOTAL:	1 741,8 €	1 749,2 €	7,4 €	0,42
PEBD	1 421,8 €	1 427,0 €	5,3 €	0,37

Impact sur référence concernée

Gamme Bouchons 31,5X24 + Bec Verseur VL315GS3W			
Poids total		4,75	g/capsule
Poids PEBD		3,05	g/capsule
% PEBD poids total		64,2	%
Poids Aluminium		1,7	g/capsule
% aluminium poids total		35,8	%
Part Aluminium	Moyenne 2011	2,961	€/1000 capsule
	Moyenne 2017	2,974	€/1000 capsule
Part PEBD	Moyenne 2011	4,336	€/1000 capsule
	Moyenne 2017	4,352	€/1000 capsule
Majoration prix		0,012	€/1000 capsule

Evolution tarifaire

Gamme Bouchons 31,5X24 + Bec Verseur VL315GS3W			
Base contrat actuelle		25	€/1000 capsule
Majoration prix selon evolution MP		0,012	€/1000 capsule
Prix marché réévalué		25,01	€/1000 capsule
Equivalut à un % de hausse de		0,050%	vs dernière base contractuelle

Part de l'Aluminium dans Prix de vente

Gamme Bouchons 31,5X24 + Bec Verseur VL315GS3W				Part PV
Base contrat actuelle		25	€/1000 capsule	100%
Coût Aluminium	Moyenne 2017	2,974	€/1000 capsule	11,9%
Coût PEBD	Moyenne 2017	4,352	€/1000 capsule	17,4%
Coût Matières premières	Moyenne 2017	7,326	€/1000 capsule	29,3%



**CAS RÉEL DE
NÉGOCIATION DE
FIN DE CONTRAT**

CAS RÉEL DE NÉGOCIATION DE FIN D'ANNÉES SUR LES BOUCHONS

Fin 2017, le fournisseur m'a contacté pour nous indiquer son souhait de positionner une hausse.

En réalité, la partie polymère du verseur PeLD n'a pas d'incidence, ni positive, ni négative car les cours sont très stables. Le cours moyen est de 1 427 € la tonne en 2017 (de janvier à novembre) quand la valeur 2016 a été de 1 423 €.

Pour la partie aluminium (voir pièce jointe), comme exposé lors de notre réunion, elle explique la majeure partie de la hausse des coûts et par conséquent des prix. Sur les 2 dernières années, l'aluminium a allègrement dépassé les 22,5 % de hausse, atténuée par la parité Euro/Dollar donc l'impact a été contenu à 21.50 % soit une revalorisation de nos coûts de 11.85 %.

En temps normal, et dans le cadre d'un partenariat de 2 ans, la hausse aurait été modulée autour de 5.9 %, avec 50 % de la hausse assumée ou prise en charge par G.

Comme Bioil est ouvert à un partenariat de 3 ans, G confirme sa volonté de minimiser cette hausse à 4% pour l'année 2018, à compter du 1^{er} février prochain.

Les autres conditions du contrat B sont reconduites, à savoir :
Révision Annuelle au 1er Janvier 2019 Et RFA

Formule de révision de prix : Tarif 2018 + cours de l'aluminium sur les 12 mois roulants précédents (novembre n-1 – novembre n en cours) et négociation.

Réunion préalable en novembre 2018 pour estimer la tendance

10 000 000 dont 150 000 unités de 35x24 G : 0.5 %
11 000 000 dont 300 000 unités de 35x24 G : 1 %
12 000 000 dont 600 000 unités de 35x24 G : 1.5 %

Vous assurant de notre esprit de partenariat.

En attendant d'échanger sur le renouvellement de notre partenariat pour les années 2018, 2019 et 2020.

**Une hausse demandée de 5,9%
réduite à 4% pour un engagement de
3 ans renouvelé.**

CAS RÉEL DE NÉGOCIATION DE FIN D'ANNÉES SUR LES BOUCHONS

Ma réponse a été la suivante. Et le fournisseur a transmis les cours demandés.

Messieurs,

Suite à nos échanges de ce jour.

Objectif N°1 : Valider l'analyse de l'impact évolution matières premières Aluminium + PEBD pour valider l'évolution tarif 2018 en utilisant la formule de révision prévue à cet effet dans les contrats.

@H :

1- Pouvez-vous me fournir le fichier historique des cours Aluminium + PEBD complet comme réalisé il y a 2 ans ? il me manque 2016.

2- Une réponse officielle concernant la demande au sujet de l'étanchéité serait bienvenue. (notamment car elle vient directement de la direction.)

A partir de là, je mettrai à jour le fichier réalisé ensemble et nous pourrions discuter ensemble du renouvellement d'un partenariat pluri-annuel avec mise en oeuvre de solutions de back up.

Une demande des éléments pour mettre à jour l'analyse d'impact.

CAS RÉEL DE NÉGOCIATION DE FIN D'ANNÉES SUR LES BOUCHONS

Je met à jour les éléments et transmet le résultat au fournisseur.

Bonjour L, Bonjour H,

.....

Concernant l'évolution prix des capsules, nous avons intégré les derniers cours et mis à jour l'indicateur.

L'analyse fait ressortir :

Impact MP Alu + PEBD Moy 2015 Vs Moy 2017 = + 1,78% soit + 0,X euros / 1000.

Si je me réfère à la date d'émission du prix marché à savoir 2011 selon mes données,

Impact MP Alu + PEBD Moy 2011 Vs Moy 2017 = + 0,056% soit + 0,012 euro / 1000 = Pas d'évolution.

.....

Je vous invite à consulter les 2 fiches ci-jointes et regarder si quelque chose vous interpelle (Je précise avoir mesuré les poids capsules et bec verseurs sur les productions G de janvier 2018)

Le coût aluminium que vous annoncez ne me semble pas être en cohérence avec l'analyse réalisée (« Aluminium a pris 21,5% et que cela affecte vos coûts de 11,85% »), selon mon analyse l'Al pèse 13,3% de votre prix de vente (base 25 euros / 1000) et le PEBD 19,5% soit un coût matière global de 32,7% - Je parle bien en % de votre prix de vente et pas de votre prix de revient.

.....

Il nous semble juste de maintenir les prix en l'état et une belle opportunité commune de renouveler pour 3 ans avec suivi des évolutions des cours et formule de révision de prix annuelle.

Le résultat de mon analyse fait apparaître qu'il n'y a aucune évolution de prix à prévoir.

CAS RÉEL DE NÉGOCIATION DE FIN D'ANNÉES SUR LES BOUCHONS

Suite à cette analyse le fournisseur me remet une contre-proposition.

Bonjour Guillaume,

Tout d'abord, merci pour nos échanges et informations croisées quand aux évolutions des matériaux, notamment l'aluminium.

Effectivement, si on lisse les coûts de l'aluminium sur 6 à 7 années, les impacts haussiers sont minorés voire absorbés. Pour G, nous avons connu un phénomène très haussier sur ces 2 dernières années 2016 et 2017 comme le calcul le démontre : Impact MP Alu + PEBD Moy 2015 Vs Moy 2017 = + 1,78% soit + 0,398 euros / 1000.

Aussi, dans le cadre d'un contrat de 3 ans, 2018, 2019, 2020, nous vous proposons de limiter la hausse à 1% pour l'année 2018 sachant qu'elle entrerait en vigueur au 1er mars 2018.

En d'autres termes, sur l'année 2018, la hausse serait effectivement inférieure à 1% car les livraisons de début d'année n'ont pas été impactées et surtout les commandes en cours pour livraison sur mars et avril ne seront pas concernées. Donc, en moyenne, la hausse de 1% sera plutôt située entre 0.66 et 0.75 % en réalité.

Vous assurant de notre esprit de partenariat à long terme.

Bien cordialement

La contre proposition de hausse descend à +1%

CAS RÉEL DE NÉGOCIATION DE FIN D'ANNÉES SUR LES BOUCHONS

Je lance à ce stade ma 1^{re} carte qui est le contrat pluriannuel. (La deuxième était le fait de lancer un nouvel Appel d'offres)

Bonjour H,

Merci pour votre retour.

Je considère que nous sommes d'accords sur nos bases d'analyses.

Faire un contrat pluriannuel est déjà une énorme contrepartie que nous faisons, nous savons que vous en êtes parfaitement conscients. Les prétendants ne manquent pas, à prix et qualité, tout à fait intéressants mais nous souhaitons pérenniser notre belle collaboration qui nous apparaît comme étant sur des bases saines de prix actuellement.

Voilà ce que je vous propose :

1- Vous maintenez votre souhait de passer 1% « symboliques », qui de notre côté nous apparaissent non justifiés en particulier lorsqu'on constate la « part matière » dans vos capsules qui est relativement faible.

= Contrat d'un an

2- Vous maintenez les prix, nous acceptons de repartir pour 3 ans sur la base des derniers cours de la matière avec possibilité de réajustement annuel sur la base d'une formule de révision de prix.

= Contrat 3 ans

Je laisse le choix en sachant pertinemment que compte tenu des enjeux le fournisseur choisira la deuxième option à 0%.

CAS RÉEL DE NÉGOCIATION DE FIN D'ANNÉES SUR LES BOUCHONS

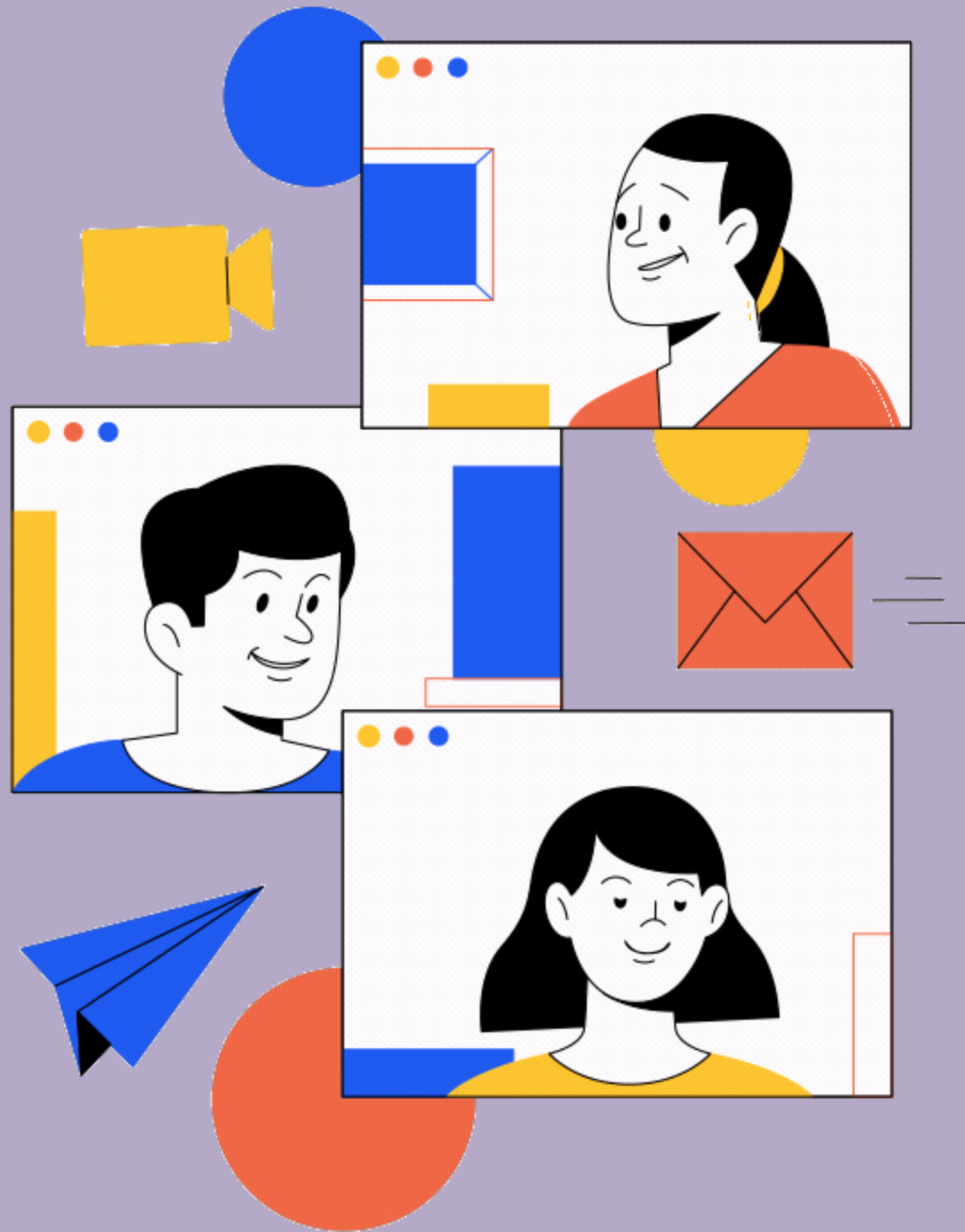
La réponse du fournisseur arrive dans l'heure.

Bonjour Guillaume,

Faisant suite à notre échange à l'instant, nous vous confirmons notre accord pour un contrat de 3 ans, 2018-2019-2020 avec le maintien du tarif 2017 pour 2018.

Vous assurant de notre esprit de partenariat.

Le fournisseur choisit l'option 2 à 0%



BESOIN DE NOUVELLES COMPÉTENCES ACHATS POUR ATTEINDRE VOS OBJECTIFS ?

Et si les développez avec



Je demande un RDV

+ 33 5 82 88 03 05