

III/ Le processus achats

L'acte d'achat est le résultat de plusieurs tâches opérationnelles exécutées de façon chronologique. Le processus achats peut se décomposer en six phases essentielles : la définition du besoin, la recherche de fournisseurs, le lancement d'appel d'offres, l'analyse des offres, la négociation et la contractualisation. Chaque phase doit être abordée avec rigueur et méthodologie. Tout au long de ce processus, l'acheteur se doit d'être à l'écoute de ses prescripteurs internes afin de cerner leurs besoins. Il doit également suivre et gérer de manière efficace les relations avec ses fournisseurs et anticiper les éventuels risques.

A – La définition du besoin

Cette première étape revient à définir correctement le produit ou le service que l'on veut acheter, en adéquation avec les besoins de l'entreprise. La rédaction d'un cahier des charges permet de spécifier les attentes vis-à-vis de ce produit ou de ce service. Le cahier des charges est rédigé soit de façon détaillée, soit de façon fonctionnelle. Dans le premier cas, les fournisseurs se contentent d'y répondre point par point. Dans le second cas, le donneur d'ordres fait appel à leur capacité à proposer des solutions.

Plusieurs rubriques peuvent apparaître dans le cahier des charges. Le contexte de l'achat permet aux fournisseurs d'avoir une vision claire de l'enjeu. Une description des caractéristiques du produit ou du service doit y figurer. Le cahier des charges précise aussi les conditions commerciales (coût, objectif, conditions de règlement, devise de facturation, etc.) et indique les critères que doivent remplir les fournisseurs pour répondre à l'appel d'offres, ceci dans le but de mieux gérer les risques. Plus les termes du cahier des charges sont précis et couvrent tous les problèmes susceptibles de se poser, plus les risques sont réduits.

Les prescripteurs internes concernés doivent être associés à la rédaction de ce cahier des charges. Ce qui est par ailleurs une bonne occasion d'améliorer la communication interne. L'acheteur doit se poser la question du juste besoin. Le client interne a-t-il défini un besoin juste ? Y a-t-il un risque de sur-qualité, qui se traduit par des coûts élevés et inutiles ? Si tel est le cas, l'acheteur doit travailler avec son prescripteur interne afin de mieux définir le besoin, sans accepter des exigences exagérées et motivées par une attente de sécurité absolue.

B – La recherche de fournisseurs

À cette étape du processus achats, deux hypothèses sont possibles. Dans la première, les fournisseurs pouvant répondre aux besoins font déjà partie du panel de l'entreprise. Dans ce cas, ils sont connus, évalués et les risques sont maîtrisés. Dans la seconde hypothèse, le besoin a évolué et il faut rechercher de nouveaux fournisseurs. Dans ce cas, il faut employer des méthodes de sourcing et d'homologation des nouveaux fournisseurs.

Le sourcing se déroule en trois grandes étapes :

- La première consiste à rechercher des données macroéconomiques. Cette recherche est caractérisée par l'identification d'une zone géographique à explorer, par la qualité du produit (ou du service) à partir de la définition d'objectifs opérationnels et, enfin, par le produit (ou le service) lui-même. Tous ces aspects doivent être croisés et permettront l'identification des fournisseurs potentiels par pays.
- La deuxième étape est la collecte d'informations. Les fournisseurs potentiels sont contactés et répondent à des demandes d'information (Request for Information - RFI). Si le sourcing est international, les ambassades à l'étranger ainsi que les douanes peuvent apporter des informations sur les produits des fournisseurs.
- La troisième étape est la réalisation d'une cartographie à partir de toutes ces informations. Mais ce travail peut se révéler extrêmement long et délicat. Une fois les fournisseurs ciblés, il faut les homologuer avant de pouvoir les consulter. L'homologation passe par des RFI complémentaires et des audits des fournisseurs. Le but de cette homologation est de minimiser les risques financiers, les risques de fiabilité technique ou les capacités logistiques.

C – L'appel d'offres

C – 1. L'équipe projet

Dans une démarche traditionnelle d'appel d'offres, il convient de déterminer quels collaborateurs auront la responsabilité du lancement. Selon les situations, cette équipe est composée différemment. Dans le cas d'une organisation achats centralisée, l'acheteur spécialisé concerné par le produit ou le service lance l'appel d'offres. Dans le cadre d'une organisation décentralisée forte, l'appel d'offres sera mené par l'acheteur >>>

>>> leader. Dans le cas d'achats non stratégiques délégués aux utilisateurs, l'appel d'offres peut rester sous leur responsabilité.

C – 2. Les documents à fournir

Plusieurs documents constituent le dossier d'un appel d'offres :

- une lettre d'introduction qui présente le contexte de la consultation et les objectifs visés ;
- un accusé réception que doivent retourner les fournisseurs ;
- un guide de l'appel d'offres qui donne les principes particuliers régissant son déroulement ;
- le cahier des charges des produits ou services ;
- les termes et conditions de l'établissement d'une relation d'affaires ;
- un questionnaire afin de recueillir des informations générales sur le fournisseur ;
- un guide de réponses qui précise les supports à utiliser, les formulaires-types, les délais de réponse...
- des annexes, s'il y a lieu.

Tous ces documents sont à envoyer aux fournisseurs, soit par courrier postal, soit par e-mail.

C – 3. Le cas des appels d'offres électroniques

L'appel d'offres peut aussi être lancé via une solution d'e-sourcing. Les éditeurs et prestataires proposent des outils de plus en plus performants. Les fournisseurs présélectionnés sont consultés en ligne et soumettent leurs offres sur un portail dédié. Par ce procédé automatisé, l'acheteur gagne un temps considérable pour analyser ses offres et garde une traçabilité.

D – L'analyse des offres

Une fois les réponses des fournisseurs reçues et validées, l'acheteur procède à l'analyse multicritères des offres reçues pour aboutir à une short-list.

L'analyse des offres se déroule généralement en deux temps.

- Une première étape de présélection s'effectue sur la base de critères ayant un caractère éliminatoire. Il peut s'agir d'une compétence technique particulière, des équipements industriels spécifiques, la localisation géographique, etc. Il est ainsi évident qu'un fournisseur de services de restauration uniquement basé à Lyon sera écarté pour une prestation à Paris. Les fournisseurs ayant franchi la première étape proposent des solutions a priori conformes au cahier des charges.
- La seconde étape consiste à faire une analyse multicritères des offres restantes, afin de faire un choix final. Cette analyse doit être formelle et explicite. Elle per-

mettra de communiquer sur le choix final non seulement en interne mais également vis-à-vis des fournisseurs non retenus pour qu'ils soient plus compétitifs à l'avenir.

D – 1. Le critère de la qualité

Le premier critère de sélection est la qualité du produit ou du service acheté, à condition, bien entendu, que le cahier des charges soit toujours bien respecté. Il faut donc maîtriser parfaitement le produit ou service acheté. D'autant que les entreprises apprécient de travailler avec des fournisseurs dont les systèmes de management et les pratiques qualité sont bien définis. La certification sur une norme Iso est souvent recherchée car elle démontre la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins de ses clients de manière optimale.

D – 2. Le coût global d'acquisition

Le deuxième critère de sélection est le coût global d'acquisition et les conditions commerciales. L'acheteur doit maîtriser la structure de coûts de ses fournisseurs en demandant des chiffrages détaillés. Le fournisseur doit proposer un prix compétitif par rapport à ses concurrents. Les conditions de règlement demandées doivent être acceptables et les incoterms (modalités de la transaction) proposés avantageux selon la situation géographique. Le coût global d'acquisition doit également être compétitif.

D – 3. Le critère du délai

Le troisième aspect est le délai. Il doit être conforme au besoin et maîtrisé. Dans un contexte où les plannings des entreprises sont de plus en plus tendus, les délais de livraison, de mise à disposition, de mise en service sont des critères-clés pour sélectionner des fournisseurs. Le fournisseur choisi dispose donc d'un système logistique lui permettant de livrer à l'heure et, en cas de besoin, être capable de stocker.

D – 4. Les autres critères

Certains critères comme la faculté d'adaptation, la sécurité financière et la pérennité de l'entreprise sont également à prendre en compte. Une fois les offres analysées sur la base de ces critères, quelques fournisseurs sortent du lot et l'acheteur peut engager les négociations commerciales avec ceux qui répondent le mieux à ces critères.

E – La négociation

La préparation de la négociation peut se dérouler en trois phases : recueillir des informations sur le fournis-

seur, préparer techniquement le dossier et élaborer une stratégie de négociation.

E – 1. La collecte d'informations

Avant de proposer une négociation, il convient de recueillir des informations sur le fournisseur, le produit, le service et le poids de l'achat à réaliser. Pour un fournisseur homologué, l'acheteur dispose en amont de certains éléments sur ce dernier comme son marché, l'historique des achats précédents, les évaluations et les audits réalisés. Pour un nouveau fournisseur, les points principaux à analyser sont sa situation économique, son positionnement concurrentiel, ses prévisions d'activité et ses moyens de production.

Concernant le produit, il faut analyser les caractéristiques principales, les performances et son positionnement final. Il convient aussi de connaître la part des achats de l'entreprise dans le chiffre d'affaires du fournisseur. Cela permettra d'évaluer le rapport de force et de s'en servir comme un levier.

E – 2. La préparation technique du dossier

La préparation technique du dossier consiste à déterminer les clauses à négocier et les objectifs à atteindre. L'acheteur doit identifier les clauses sur lesquelles il peut faire des concessions au vendeur. Il convient de hiérarchiser les priorités dans les négociations et de se fixer des objectifs à la fois réalistes et ambitieux. Pour chaque point de la négociation, l'acheteur doit préparer des arguments afin de convaincre le fournisseur d'améliorer son offre. Pour être efficaces, les arguments doivent s'appuyer sur des faits, des données et des démonstrations.

E – 3. La définition d'une stratégie de négociation

Plusieurs possibilités s'offrent à l'acheteur. Soit il choisit d'aborder la négociation en bloc, en traitant toutes les clauses en même temps. Soit il négocie de façon séquentielle et les clauses à négocier sont abordées les unes après les autres. Cette dernière approche est plus facile à maîtriser car l'acheteur ne passe à la clause suivante qu'après avoir atteint son objectif. Il est conseillé de commencer par les points les plus faciles et de finir par ceux susceptibles d'engendrer des difficultés.

Concernant la négociation elle-même, l'acheteur doit mener les débats et intervenir en premier, afin de prendre en main la conduite de l'entretien qu'il ne lui faudra pas lâcher. La conclusion lui permet de récapituler les accords négociés afin d'obtenir un assentiment explicite du vendeur. Il procède enfin à la rédaction d'un compte rendu que les deux parties signent.

F – La contractualisation

Cette phase du processus achats est le résultat de la négociation et intervient après le choix final du fournisseur. C'est une étape relativement simple si les autres phases se sont bien déroulées. Mais il faut rester vigilant afin d'éviter les surprises après la signature du contrat. La contractualisation consiste à établir un contrat d'achat ou un bon de commande entre l'entreprise et le fournisseur. C'est un lien juridique entre les deux parties. Ce contrat reprend tous les termes des accords convenus lors de la négociation.

Tout contrat doit contenir un certain nombre d'informations indispensables. Les parties ou contractants doivent être mentionnés en début du document : le nom de l'entreprise qui achète, celui du fournisseur et leurs adresses. L'objet du contrat, c'est-à-dire le bien ou le service acheté, doit y figurer. La qualité requise y est aussi précisée, souvent en annexant un fichier qui reprend le cahier des charges (matières, dimension...). Le prix, la quantité, les dates de livraison, les pénalités de retard, les incoterms (modalités de la transaction) et la garantie font l'objet d'une clause spécifique. Une juridiction doit être choisie pour régler d'éventuels litiges. S'il y a lieu, il convient de préciser s'il y a une procédure de suivi post-commande. Dans le cas d'un contrat long, la durée doit être précisée tout comme les conditions de rupture ou de reconduction de contrat.

La signature du contrat ne peut intervenir qu'après acceptation du contenu par les deux parties. Cette signature traduit leur engagement à respecter toutes les clauses du contrat. ●



AVIS D'EXPERT

Élodie Ziegler, consultante chez AgileBuyer

« Le manque de communication entre les acheteurs et les clients internes pose souvent problème »

Dans les organisations, la communication avec les clients internes est un aspect parfois trop négligé. En effet, certains acheteurs ont tendance à gérer leurs appels d'offres de façon autonome et n'informent pas toujours les clients internes des différentes étapes en cours ou passées. « Résultat, lorsqu'il y a un problème, l'acheteur se tourne vers son client interne qui tombe des nues. C'est souvent source de malentendu ou de discordance, le tout devant les fournisseurs qui pourraient essayer d'en profiter. C'est donc non seulement une perte de temps, mais aussi, et surtout, de crédibilité », témoigne Élodie Ziegler, consultante au sein du cabinet AgileBuyer. Pour y pallier, la mise en place d'un rétro-planning commun en début de projet est importante. De plus, penser que les clients internes ne sont pas conscients des coûts est une erreur. « Si les analyses tarifaires sont clairement exposées aux clients internes, ceux-ci comprennent et admettent ces problématiques », soutient Élodie Ziegler. Si certains services demeurent récalcitrants à travailler avec les achats, il faut alors leur démontrer toute la valeur ajoutée qu'engendre une collaboration avec eux, aussi bien d'un point de vue qualitatif (formalisation de la demande, choix plus étendu de fournisseurs, etc.) que quantitatif (économies réalisées, etc.).

IV/ Politiques et stratégies achats

Outre l'amélioration de la performance économique des achats, l'innovation et le développement durable, une direction achats doit se concentrer sur l'anticipation et la gestion des risques. L'ensemble des décisions seront hiérarchisées en fonction des priorités stratégiques. Elles ont pour but de définir les procédures à respecter vis-à-vis des clients internes. Elles permettent également la mise en œuvre de plans d'actions et la définition d'objectifs opérationnels pour les acheteurs et les fournisseurs.

A – Coûts, qualité et délais

A – 1. Les stratégies liées aux coûts

Si l'objectif principal est souvent de réduire les coûts, les directions achats peuvent également chercher à mieux répartir leurs dépenses. Plusieurs approches sont possibles.

Lorsque l'entreprise a plusieurs filiales ou plusieurs sites, la globalisation des achats est un moyen de commander des volumes particulièrement importants. Elle constitue un levier de négociation auprès des fournisseurs. La direction achats doit donc émettre des décisions permettant la coordination et le suivi de cette globalisation.

La direction achats peut décider d'aller au-delà d'une simple relation avec ses fournisseurs les plus importants. Une politique de partenariat ou de codéveloppement peut donc être mise en place. Si elle suit cette démarche, l'acheteur doit avoir le souci de mieux maîtriser la structure de coûts et d'approfondir la connaissance de l'entreprise sur la stratégie, l'organisation et les processus desdits fournisseurs.

L'externalisation est un levier utilisé par les entreprises afin d'accroître leur avantage concurrentiel. Après une analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise, la direction des achats doit décider s'il faut recourir à des prestataires pour certaines activités à faible valeur ajoutée. S'il est nécessaire d'externaliser, les solutions dédiées doivent être définies et particulièrement leur périmètre.

Dans un contexte de mondialisation où les entreprises doivent être compétitives, les directions achats n'ont souvent pas d'autre choix que de se tourner vers les pays à bas coût (low cost countries – LCC). Elles définissent donc des stratégies et des politiques pouvant renforcer leurs expertises et leur visibilité locale dans ces pays. Il arrive même que certaines directions dis-

posent des indicateurs liés aux achats réalisés dans les pays à bas coûts, car elles fixent comme objectif à leurs acheteurs un pourcentage minimum d'achat réalisé dans ces pays.

A – 2. Les stratégies liées à la qualité

Les décisions stratégiques liées à la qualité décrivent le dispositif d'assurance qualité fournisseurs à développer. Elles ont pour but d'éviter la non-qualité. Ainsi des orientations portant sur le suivi des fournisseurs doivent être données. Des audits et des plans d'actions en cas de dérives doivent être envisagés.

A – 3. Les stratégies liées aux délais

Le respect des délais annoncés mais aussi la capacité à s'adapter aux impondérables sont les principaux objectifs des directions achats. Celles-ci doivent donc avoir le souci de la maîtrise du flux logistique des fournisseurs, de leur capacité à stocker et à gérer d'éventuelles livraisons de dernière minute.

B – Les stratégies liées au panel fournisseurs

B – 1. L'identification des "bons" fournisseurs

L'un des objectifs des directions achats est d'adopter une démarche proactive par rapport à la gestion du panel fournisseurs. Cette démarche inclut la rationalisation du panel. Gérer son panel, c'est décider qui sont les meilleurs fournisseurs sur tel ou tel segment d'achat. Or, répondre à la question "qu'est-ce qu'un bon fournisseur?" est très difficile.

Un bon fournisseur n'est pas obligatoirement celui qui a proposé le meilleur prix lors du dernier appel d'offres. Décrire ce qui fait un bon fournisseur sur une famille d'achat, c'est avant tout comprendre quels sont les leviers de compétitivité et ses composantes de coûts. C'est un exercice complet et complexe.

En fonction de l'état concurrentiel du marché, la technicité du produit, le nombre de références concernées, des risques encourus et de la vision stratégique des fournisseurs, on peut classer les fournisseurs différemment. Un partenaire privilégié est un fournisseur qui a une maîtrise technique et technologique d'un produit ou d'un service. Sa vision stratégique compatible avec celle de l'entreprise notamment grâce à l'innovation. Il devient, de ce fait, un partenaire avec

qui partager les risques et les profits. Un bon fournisseur global, quant à lui, sera un prestataire qui propose dans son catalogue plusieurs types de produits ou services. Des volumes d'achats importants peuvent être regroupés chez lui. Il existe aussi des bons fournisseurs locaux, ainsi que des fournisseurs à risques, le risque pouvant porter sur des points tels que la qualité, la stabilité économique ou encore la dépendance achat.

B – 2. La rationalisation du panel fournisseurs

Lorsqu'elle est bien menée, la rationalisation du panel génère de nombreux bénéfices. Parmi les gains immédiats, la globalisation des volumes d'achats met l'acheteur en meilleure position de négociation. Les coûts administratifs liés à la gestion d'un grand nombre de fournisseurs disparaissent. À plus long terme, la réduction renforce généralement les relations avec les partenaires restants.

Une méthode basique destinée à rationaliser le panel fournisseurs est la méthode ABC (Activity Based Costing). Cette dernière permet de distinguer trois segments d'achats : le premier qui regroupe 80 % des achats pour seulement 20 % des fournisseurs, le deuxième qui regroupe 15 % des achats pour 20 % des fournisseurs et enfin le troisième où 60 % des fournisseurs du panel ne correspondent qu'à 5 % du volume des achats. La rationalisation s'effectue alors sur ce troisième segment. Les directions achats doivent donc, à partir des bases de données, identifier les produits les moins commandés sur les deux dernières années et isoler les premiers fournisseurs à éliminer.

Il est aussi possible de demander à un fournisseur de rang 1 de gérer directement la relation avec un fournisseur de rang 2. Ceci reste néanmoins un processus lourd. À noter que la direction achats doit donner des directives sur les critères d'élimination des fournisseurs du panel afin d'éviter les problèmes contractuels en cas d'éviction abusive.

C – La recherche de l'innovation

L'une des valeurs ajoutées de la fonction achats est la détection de l'innovation chez les fournisseurs, car elle constitue un avantage concurrentiel essentiel pour les entreprises. L'enjeu consiste à dépasser la stricte analyse des coûts de chaque fournisseur pour analyser la valeur qu'il apporte dans le développement de l'entreprise.

La direction achats doit mettre en place une veille technologique en amont. Il faut mettre en avant les

fournisseurs ayant une vision stratégique compatible avec celle de l'entreprise, pouvant s'engager dans la durée et témoignant d'une solidité financière suffisante. Cette veille doit permettre la construction d'une cartographie de couples fournisseurs/technologies. Ce travail en amont a porté ses fruits car, une fois le choix effectué, une bonne connaissance du partenaire rend la relation plus efficace et améliore l'anticipation des développements futurs.

La direction achats doit également s'efforcer d'intégrer les fournisseurs lors de la conception des produits ou services. Si elle intègre traditionnellement les fournisseurs lors de la phase de développement, elle gagne à les impliquer plus en amont. Tout d'abord, cette démarche permet de mieux maîtriser les coûts et les objectifs mais aussi de réduire les délais de développement par intégration, dès le départ, d'un plus grand nombre de contraintes et de solutions. De plus, cette implication permet d'améliorer le taux de réussite des lancements par une meilleure anticipation des risques par les fournisseurs.

D – Le développement durable

Le développement durable est un nouvel objectif pour les directions achats qui découle de la stratégie d'entreprise. Il recouvre généralement la responsabilité sociétale (ou sociale) et environnementale >>>



AVIS D'EXPERT

Olivier Wajnszok, directeur associé d'AgileBuyer

« Par manque de temps, les acheteurs se concentrent uniquement sur les risques les plus fréquents »

« Le risque zéro n'existe pas », aime à rappeler Olivier Wajnszok, directeur associé d'AgileBuyer. Ainsi, on distingue généralement

quatre grandes familles de risques fournisseurs : les risques opérationnels, les risques stratégiques et financiers, les risques contractuels et législatifs, et enfin les risques en termes d'image. Or, dans le contexte économique actuel, la notion de risque fournisseurs est devenue une préoccupation quotidienne, non seulement de la part des acheteurs mais également de la part des directions générales. « Malheureusement, dans de nombreux services achats, la gestion des risques repose uniquement sur une analyse financière », regrette le directeur associé d'AgileBuyer.

Ce dernier reconnaît toutefois qu'il est difficile d'appréhender l'ensemble des risques. « Les acheteurs couvrent souvent plusieurs familles d'achats et, par manque de temps, se concentrent uniquement sur les risques les plus fréquents ou sur ceux évoqués par leurs clients internes. » Quelques bonnes pratiques émergent toutefois, comme dans les secteurs de l'automobile ou de l'aéronautique qui ont mis en place une méthode reconnue de gestion des risques : l'Amdec, c'est-à-dire "l'Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité". « Cette méthode revient surtout à analyser les risques liés aux process ou aux produits », précise Olivier Wajnszok. Ce qui est déjà plus que la simple analyse du risque financier.

En partenariat avec



AVIS D'EXPERT

Ludovic Chavoix, directeur conseil stratégique chez AgileBuyer

« L'achat durable est une nouvelle tendance qui va devenir pérenne »

Les acheteurs sont formés et habitués à prendre en compte de nombreux critères d'évaluation pour comparer des offres ou des fournisseurs. « Ceux liés aux achats durables viennent simplement se rajouter à la liste des critères existants, voire en remplacer certains », note Ludovic Chavoix, directeur conseil stratégique chez AgileBuyer. Ainsi, les acheteurs intègrent de plus en plus aujourd'hui des critères liés au développement durable dans les questionnaires d'évaluation des fournisseurs. « C'est une nouvelle tendance mais elle va devenir pérenne, assure Ludovic Chavoix. Il ne s'agit pas d'une priorité mais d'une nouvelle façon de travailler et d'appréhender l'achat. » Toutefois, ce dernier rappelle que la mise en place d'une politique d'achats durables est souvent souhaitée par la direction générale qui désire communiquer sur le sujet vis-à-vis du grand public, de la presse, voire des actionnaires. Mais comme toute démarche, les enjeux doivent être démontrés à la base. « Sinon, un acheteur n'y verra que des contraintes : perte de temps, gestion du changement auprès des clients internes, moindres économies, etc. », prévient Ludovic Chavoix.

ajouter à la liste des critères existants, voire en remplacer certains », note Ludovic Chavoix, directeur conseil stratégique chez AgileBuyer. Ainsi, les acheteurs intègrent de plus en plus aujourd'hui des critères liés au développement durable dans les questionnaires d'évaluation des fournisseurs. « C'est une nouvelle tendance mais elle va devenir pérenne, assure Ludovic Chavoix. Il ne s'agit pas d'une priorité mais d'une nouvelle façon de travailler et d'appréhender l'achat. » Toutefois, ce dernier rappelle que la mise en place d'une politique d'achats durables est souvent souhaitée par la direction générale qui désire communiquer sur le sujet vis-à-vis du grand public, de la presse, voire des actionnaires. Mais comme toute démarche, les enjeux doivent être démontrés à la base. « Sinon, un acheteur n'y verra que des contraintes : perte de temps, gestion du changement auprès des clients internes, moindres économies, etc. », prévient Ludovic Chavoix.

>>> de l'entreprise. Dans les achats, ses domaines d'application sont spécifiques.

Pour être en phase avec les principes du développement durable, la direction achats doit veiller à ce que les fournisseurs s'engagent en matière de pratiques sociales et de respect de l'environnement. À travers des audits, elle devra valider leurs pratiques de façon objective. Comment ? Grâce à des grilles d'évaluation composées de critères précis et intégrés dans les procédures achats.

La direction achats doit veiller à la rédaction d'une charte achats et développement durable à destination des fournisseurs. Ce document contient généralement des règles d'éthiques à respecter entre les acheteurs et les fournisseurs. Il a également pour objectif d'encourager l'éco-conception et le respect de l'environnement, mais également d'inciter les fournisseurs à se mettre en conformité avec la législation et les conventions de l'Organisation internationale du travail. ●