



MASTER 2^{ème} ANNEE MANAGEMENT

SPECIALITE ACHATS

RESPONSABLES

Francis BESTION, Maître de conférences

Jean-Michel MARDELLE, Professeur associé

Institut d'Administration des Entreprises
2 rue du Doyen Gabriel Marty - 31042 Toulouse cedex 9
Tél. : +33 (0)5 61 63 56 00 - Fax : +33 (0)5 61 63 56 56
e-mail : aurelie.ezayani@iae-toulouse.fr
www.iae-toulouse.fr

Présentation générale :

La fonction Achats participe directement à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, à la politique de qualité totale ainsi qu'au développement de nouveaux produits. En devenant l'interface entre les fournisseurs d'un côté et la production, la recherche-développement ou le marketing de l'autre, les acheteurs sont aujourd'hui au cœur de la stratégie industrielle.

L'objectif de la Spécialité "Achats" est de former les étudiants aux meilleures pratiques d'achats et les amener à développer une compétence managériale pour l'ensemble de la fonction.

La **Spécialité Achats** est proposée en Formation Initiale et en alternance.

Accès au diplôme :

La spécialité Achats s'adresse :

- Aux titulaires d'un Master 1^{ère} année (60 crédits) à dominante gestion ou économie ou aux diplômés d'une école d'ingénieur
- Aux titulaires d'une licence (180 crédits) justifiant d'une expérience professionnelle minimale de 3 ans dans le domaine des achats et validée par la VAP
- Aux cadres de PME-PMI, de grande entreprise, d'établissement public ou para-public (après validation des acquis professionnels)

Insertion professionnelle :

- Acheteur projet, acheteur expert, coordinateur achats, acheteur international...

Programme

SEMESTRE 1

UE 1 : FONCTION ACHATS

- 1.1 - Les fondamentaux
- 1.2 - Marketing Achats
- 1.3 - Logistique et Supply Chain Management

UE 2 : MANGEMENT

- 2.1 - Communication - Développement personnel
- 2.2 - Management des ressources - Référentiel métier
- 2.3 - Qualité et développement durable

UE 3 : CADRE JURIDIQUE ET FISCAL

- 3.1 - Droit des affaires national et international
- 3.2 - Fiscalité appliquée aux achats

UE 4 : TECHNIQUES AVANCEES DE NEGOCIATION

- 4.1 - Bases de la négociation achats
- 4.2 - Négociation achats avancés

UE 5 : CONSTRUCTION DES STRATEGIES

- 5.1 : Stratégie économique
- 5.2 - Stratégie aux achats
- 5.3 - Management des risques

UE 6 : FINANCE ET CONTROLE DE GESTION

- 6.1 - Analyse financière
- 6.2 - Contrôle de gestion

UE 7 : SYSTEME D'INFORMATION APPLIQUES AUX ACHATS

UE 8 - ANGLAIS

SEMESTRE 2

UE 9 - STAGE OU MISSION PROFESSIONNELLE

	UE1 FONCTION ACHATS	6 ECTS 80 h CM 8 h TD
Responsables du Cours : Jean-Michel MARDELLE, Simon LOVINO, Denis VILLANOVE, Pascal FARNAULT, Patrice POURCHET		
<p>Objectifs :</p> <p>A l'issue du module l'étudiant devra être capable de :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Comprendre et situer dans l'organisation la fonction Achats et son périmètre d'intervention, 2) D'identifier la segmentation achats et appliquer un marketing achats pertinent, 3) D'intégrer la démarche achats dans une logique de supply chain, 4) Déterminer les phases de la négociation, les ordonnancer et en déterminer les modalités, 5) Maîtriser chacune des phases de la négociation par une préparation rigoureuse, 6) Analyser le déroulement de l'entretien, d'en établir le bilan intermédiaire ou final 		
UE1 FONCTION ACHATS	Cours : UE1.1 Les fondamentaux	2 ECTS 32 h CM 4h TD
Responsables du Cours : Simon LOVINO, Denis VILLANOVE, Pascal FARNAULT et Georges		
<p>Objectifs :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Connaissance des enjeux de la fonction Achats, 2) Méthode d'identification des segments de dépenses, 3) Sélectionner les fournisseurs potentiels, 4) Emettre une consultation ou un appel d'offres, 5) Appliquer le mode de négociation adaptée à la situation, 6) Rédiger les conditions contractuelles <p>Programme :</p> <p>1^{er} jour : Introduction Générale sur le programme : par Jean-Michel Mardelle et Francis Bestion (UT1) :</p> <p>Discours sur les thèmes « Les Achats, fonction support », « Le rôle d'interface de la fonction Achats », « Les attentes des directions d'entreprises sur la fonction Achats »</p> <p>2^{ème} jour : par Denis Villanove</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Les enjeux de la fonction achats <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimensions stratégiques de la fonction ▪ Gestion des ressources externes ▪ Organisation & Structure ▪ Processus opérationnel ▪ Ethique ▪ Implication de la fonction dans la stratégie de l'entreprise ▪ Leviers et impacts économique ▪ Transversalités de la fonction & Interactions les autres fonctions 2. Analyses & Cartographie des achats <ul style="list-style-type: none"> ▪ Portefeuille achats, portefeuille fournisseurs ▪ Introduction aux techniques de marketing achats ▪ Matrices BCG - Pareto 		

3ème jour : par Simon Lovino

3. Evaluation & sélection des fournisseurs
 - Ré engineering des portefeuilles achats
 - Management des panels
 - Application du marketing achats
4. Consultation & appels d'offres
 - Comparaison - équilibrage
 - Pré-sélection, hiérarchisation des critères, sélection
 - Préparation à la négociation
5. Processus commande et contrat
 - Contractualisation, suivi des commandes et des contrats
 - Impact juridique, , incoterms, trésorerie
 - Réception, gestion des litiges

4ème jour : par Pascal Farnault

6. Déploiement politique - stratégie - processus
 - Analyse des données & des besoins
 - Relation avec les clients internes Segmentation & opportunités Etude du marché - Choix
 - Analyse risques & opportunités
 - Processus de décision
7. Mise en œuvre de la stratégie
 - Conduite de projet/planification - Outils
 - Négociation - accord - contrat :
 - a. Choix des stratégies, les différentes phases
 - b. Les techniques de négociation, les comportements
 - c. Savoir conclure une négociation
 - d. La contractualisation : interlocuteurs, fonctions, escalade
 - e. La négociation en interne
 - f. Préparation, données générales, objectifs
 - Eléments clés d'une communication efficace dans l'entreprise
 - Gains et reporting
 - Gestion du panel

UE1 FONCTION ACHATS	Cours : UE1.2 Marketing Achats	2 ECTS 24 h CM
----------------------------	-----------------------------------------------	---------------------------

Responsable du Cours : Patrice POURCHET, Praticien

Objectifs :

- 7) Connaissance des enjeux de la fonction Achats,
- 8) Méthode d'identification des segments de dépenses,
- 9) Sélectionner les fournisseurs potentiels,
- 10) Emettre une consultation ou un appel d'offres,
- 11) Appliquer le mode de négociation adaptée à la situation,
- 12) Rédiger les conditions contractuelles

Programme :

1er jour : Introduction Générale sur le programme : par Jean-Michel Mardelle et Francis Bestion :

Discours sur les thèmes « les Achats, fonction support », « Le rôle d'interface de la fonction Achats », « Les attentes des directions d'entreprises sur la fonction Achats »

2ème jour : par Denis Villanove

8. Les enjeux de la fonction achats
 - Dimensions stratégiques de la fonction
 - Gestion des ressources externes
 - Organisation & Structure
 - Processus opérationnel
 - Ethique
 - Implication de la fonction dans la stratégie de l'entreprise
 - Leviers et impacts économique
 - Transversalités de la fonction & Interactions les autres fonctions
9. Analyses & Cartographie des achats
 - Portefeuille achats, portefeuille fournisseurs
 - Introduction aux techniques de marketing achats
 - Matrices BCG - Pareto

3ème jour : par Simon Lovino

10. Evaluation & sélection des fournisseurs
 - Ré engineering des portefeuilles achats
 - Management des panels
 - Application du marketing achats
11. Consultation & appels d'offres
 - Comparaison - équilibrage
 - Pré-sélection, hiérarchisation des critères, sélection
 - Préparation à la négociation
12. Processus commande et contrat
 - Contractualisation, suivi des commandes et des contrats
 - Impact juridique, , incoterms, trésorerie
 - Réception, gestion des litiges

4ème jour : par Pascal Farnault

13. Déploiement politique - stratégie - processus
 - Analyse des données & des besoins
 - Relation avec les clients internes Segmentation & opportunités Etude du marché - Choix
 - Analyse risques & opportunités
 - Processus de décision
14. Mise en œuvre de la stratégie
 - Conduite de projet/planification - Outils
 - Négociation - accord - contrat :
 - c. Choix des stratégies, les différentes phases
 - d. Les techniques de négociation, les comportements
 - c. Savoir conclure une négociation
 - d. La contractualisation : interlocuteurs, fonctions, escalade
 - e. La négociation en interne
 - f. Préparation, données générales, objectifs
 - Eléments clés d'une communication efficace dans l'entreprise
 - Gains et reporting
 - Gestion du panel

UE1 FONCTION ACHATS	Cours : UE1.3 Logistique et Supply Chain Management	2 ECTS 24 h CM 4 h CT
----------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------

Responsable du Cours : Christian HERVE, Praticien

Objectifs :

A l'issue du module l'étudiant devra être capable :

- 1) De comprendre les paramètres de gestion logistique,
- 2) D'identifier la politique supply chain d'une organisation,
- 3) D'évaluer les outils de gestion logistique en production
- 4) De déterminer un choix de politique d'approvisionnement
- 5) D'évaluer les processus de la distribution aval.

Programme :

1. Achats & logistique approvisionnements
 - a. Stocks & optimisation des paramètres de gestion
 - i. Principes de la gestion des stocks
 - ii. Evaluation des écarts
 - iii. Le stock de sécurité
 - b. Management des flux & Optimisation
 - i. La chaîne logistique globale
 - ii. Flux tiré ou flux poussé
 - iii. Réduire les délais et les stocks
 - c. Planification & prévisions
 - i. Les niveaux de planification
 - ii. Les méthodes de prévisions
2. Gestion de Production
 - a. Méthodes & outils, flux tendus
 - i. MRP
 - ii. Kanban
 - iii. OPT
 - iv. Lean management
 - b. Organisation industrielle et logistique
 - i. Typologie d'entreprise industrielle
 - ii. Les modes d'approvisionnement
3. Coordination globale, fluidité flux et processus
 - a. Les APS
 - b. Flexibilité et réactivité
 - c. Maîtriser ses processus

(simulations et jeux de rôles inclus)

Autre version possible :

LA LOGISTIQUE DANS LA SUPPLY CHAIN

1. LE MODELE SCOR DES PROCESSUS
 - a. Présentation du modèle de référence
 - b. Les indicateurs de la supply chain
2. APPROVISIONNER
 - a. Le processus
 - b. Les modes de fonctionnement
 - c. Les stocks

3. **TRANSFORMER**
 - a. Le processus
 - b. Les flux poussés en gestion MRP
 - c. Les flux tirés avec l'outil Kanban
 - d. Les flux tendus avec le Lean Management
4. **DISTRIBUER**
 - a. Le processus
 - b. Les modes de distribution
 - c. Le DRP
5. **PLANIFIER**
 - a. Estimer les besoins
 - b. Du Plan Industriel & Commercial au planning d'atelier
 - c. Nomenclature et calcul des besoins nets
 - d. Les paramètres de gestion d'un article
6. **SUPPORTER**
 - a. Le transport
 - b. La manutention
 - c. La traçabilité

	UE2 MANAGEMENT	6 ECTS 80 h CM
--	-----------------------	-------------------

Responsables du Cours : Gisèle DESROUSCHETTES, Nathalie PUEL, Simon LOVINO et Dominique BRU

Objectifs :

A l'issue du module l'étudiant devra être capable de :

- 1) synthétiser sa connaissance de soi et de son environnement pour communiquer avec efficacité,
- 2) d'identifier les situations de stress pour les surmonter et les positiver,
- 3) d'animer et de conduire les objectifs professionnels en mode projet,
- 4) de déterminer le mode de management adapté dans son équipe et en transversal,
- 5) d'intégrer les contraintes qualité et de développer le développement durable avec les fournisseurs.

UE2 MANAGEMENT	Cours : UE2.1 Communication - Développement personnel	2 ECTS 32 h CM
-----------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	-------------------

Responsable du Cours : Gisèle DESROUSCHETTES, Praticien

Objectifs :

Communiquer efficacement en situation professionnelle, améliorer la relation aux collègues,
Sensibiliser les étudiants sur les situations de stress, de prévention, de gestion
S'approprier les techniques de gestion du stress,
Modifier les réponses au stress pour développer son potentiel et son efficacité professionnelle,
Préparer les étudiants à la communication en mode projet et à l'expression orale

Programme :

1. Communiquer en situation professionnelle
 - a. Connaissance de soi, définition de son type de communication
 - b. Les pré-requis dans la communication
 - c. Pourquoi communiquer ? Quels sont les enjeux ?
 - d. Communication et efficacité inter-personnelle
 - e. Les modèles : programmation neurolinguistique, analyse transactionnelle, communication non-violente
 - f. Exercices d'application relatifs aux modèles
 - g. Savoir-faire une demande, apprendre à dire non, réprimandes et éloges
 - h. Mises en situations filmées d'interactions relationnelles
2. Repérer le stress et en faire un atout
 - a. Apprendre à mobiliser ses ressources personnelles
 - b. Acquérir des techniques pratiques avec jeux de rôles
3. Préparation aux interventions orales & écrites
4. Méthode d'animation et conduite de réunion
5. Méthodologie d'animation dans le cadre de conduite de projet, organisation, planification.

UE2 MANAGEMENT	Cours : UE2.2 Management des ressources - Référentiel métier	2 ECTS 24 h CM
Responsable du Cours : Nathalie PUEL, Praticien		
<p><u>Objectifs :</u></p> <p>Encadrement et animation d'une équipe Achats</p> <p><u>Programme :</u></p> <p><u>Sous-module 1 : LE LEADER</u></p> <p>Diriger son équipe : le rôle de manager, la connaissance et la motivation de son équipe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le rôle de manager - Distinguer le management hiérarchique et le management en mode projet - Définir et adapter son style de management - Reconnaître ses difficultés et définir ses axes de progrès - Savoir motiver et impliquer son équipe <p>Jour 1 : Le rôle du manager et les styles de management</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Définir le rôle d'un « manager » pour appréhender son propre rôle, ses missions et des critères d'évaluation 2. Qu'attend-on d'un manager ? Ce que la Direction en attend, ce que ses équipes en attendent, ce que les clients en attendent. 3. Identifier puis apporter des solutions aux difficultés rencontrées par les managers 4. Manager ses anciens collègues : asseoir sa légitimité et adapter sa communication à ce public, en regard à sa nouvelle fonction 5. Les 10 principes essentiels du management 6. Les critères de performance d'un manager 7. Appréhender le management en mode projet, particularités, avantages, écueils 8. Faire cohabiter une organisation hiérarchique et une organisation matricielle 9. Les différents styles de management : Adapter son style de management en fonction des situations et du degré de maturité professionnelle. <p><i>Méthodes pédagogiques : les participants seront invités à identifier les difficultés réelles rencontrées dans leur rôle de manager au cours d'un brainstorming et à découvrir leur style de management grâce à une grille d'autoévaluation.</i></p> <p>Jour 2 : La constitution et le fonctionnement d'une équipe de travail, la motivation</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comprendre son équipe par la connaissance de ses collaborateurs 2. Identifier les compétences des membres de son équipe, mettre en place une cartographie de son équipe 3. Devenir un leader : stimuler la motivation des membres de son équipe 4. Rechercher les leviers de motivation de ses collaborateurs (à quoi « marchent ils » ?) 5. Manager selon les âges 6. Découvrir l'importance des signes de reconnaissance, reconnaître le travail bien fait, féliciter pour encourager et valoriser les résultats, 7. Les profils du métier Achats <p><i>Méthodes pédagogiques : les apports théoriques seront réalisés à l'issue d'un brainstorming avec le groupe; les échanges seront largement favorisés dans cette partie ; de nombreux exercices et supports seront proposés pour permettre à chacun de pouvoir dresser un diagnostic de sa propre équipe.</i></p>		

Outils : Grille état des lieux de l'équipe, Questionnaire des critères de motivation

Sous-module 2 : L'ORGANISATEUR 1 jour

Organisation du travail : les outils du manager

- Définir les missions de ses collaborateurs, organiser le travail (ex : savoir élaborer et gérer un plan de charges)
- Manager par objectifs
- Développer les compétences de ses équipes
- Désamorcer les tensions et les conflits

Jour 1 : Les outils d'organisation du manager : attribuer les tâches, manager par objectifs, développer les compétences

1. Un outil d'organisation du travail : la fiche de fonction
2. Donner les directives et distribuer les tâches, Gérer les priorités
3. Définir les objectifs de l'équipe et de chacun,
 - a. Pourquoi donner un objectif ?
 - b. Comment définir un objectif ?
 - c. Les différentes catégories d'objectifs
 - d. Les indicateurs de mesure des objectifs
4. Créer ses propres outils de suivi, de contrôle et de reporting
5. Développer les compétences de ses collaborateurs, utiliser un référentiel métier
 - a. Pourquoi former ? lien entre formation et objectifs
 - b. A quelle occasion former ?
 - c. Comment développer les compétences ? En situation de travail ou en dehors du poste de travail ?
 - d. Comment évaluer une formation ?

UE2 MANAGEMENT	Cours : UE2.3 Qualité et développement durable	2 ECTS 24 h CM
-----------------------	--------------------------------------------------------------------	-------------------

Responsables du Cours : Simon LOVINO et Dominique BRU, Praticiens

Objectifs :

A l'issue du module le stagiaire devra être capable :

- 1) D'identifier les systèmes de gestion de la qualité utilisés en interne et chez les fournisseurs,
- 2) D'exploiter l'audit fait chez le fournisseur pour évaluer le fournisseur et fixer ses objectifs de progrès,
- 3) D'intégrer la démarche environnement dans son approche achats,
- 4) De traduire la logique de développement durable dans la supply chain,

Programme :

1. Concepts fondamentaux

Historique de la qualité

Les précurseurs

L'évolution industrielle

L'approche systémique

Evolution de la fonction et introduction au métier

- Performance du système opérationnel
- Chantiers qualité multiples et permanents
- Axes de recomposition
- Les différentes composantes du métier

2. Normalisation et certification

Les référentiels nationaux et internationaux

- Les normes ISO
- Les normes NF
- Les normes et référentiels « privés »

Les certificats et labels qualité, sécurité et environnement

- Les organismes certificateurs
- Les procédures de certification
- La gestion des certificats

3. Outils et méthodes qualité

- Les techniques statistiques
- L'audit QSE
- L'analyse fonctionnelle
- Les groupes de travail
- Les indicateurs et tableaux de bord
- Les méthodes de résolution des problèmes

4. Qualité aux achats

- L'évaluation des fournisseurs
- La sélection des fournisseurs
- La cotation et le suivi des fournisseurs
- L'amélioration des fournisseurs
- L'audit des fournisseurs
- La structuration du processus achat

5. Qualité, sécurité et environnement

Les complémentarités QSE

L'intégration des exigences QSE auprès des fournisseurs

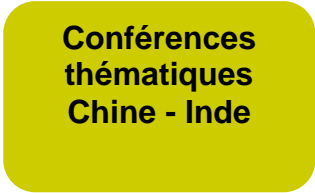
Les principes de SMI (Système de management intégré)

6. La réglementation REACH sur les matières

7. Application du développement durable par la fonction Achats

- a. La Responsabilité Sociale des Entreprises
- b. Charte éthique Achats
- c. Audit social des fournisseurs
- d. Eco-conception
- e. Problématique du recyclage des produits
- f. Problématique des emballages
- g. Problématique des substances chimiques non conformes
- h. Intégration des énergies renouvelables
- i. Méthode de prévention des crises d'image
- j. Communication : Intégration dans le Rapport Annuel et notation

**Conférence
thématique
Développement
durable**

	UE3 CADRE JURIDIQUE ET FISCAL	4 ECTS 32 h CM
Responsable du Cours : Lycette CORBION, Maître de conférences		
<p>Objectifs :</p> <p>A l'issue du module l'étudiant devra être capable :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) De décider du type de contrat à appliquer en fonction du thème négocié, 2) De déclencher les accords de confidentialité, d'identifier les cas qui nécessitent un accord de propriété industrielle ou commerciale, 3) D'éviter les situations de délit de marchandage, 4) De connaître les notions de droit commercial international, 5) De maîtriser les principales règles fiscales qui impactent les achats de l'entreprise. 		
UE3 « CADRE JURIDIQUE ET FISCAL »	Cours : UE3.1 « Droit des affaires national et international »	ECTS : 2 H CM : 20
Responsable du Cours : Lycette CORBION, Maître de conférences		
<p>Programme :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bases du droit commercial en droit français 2. Théorie générale des contrats 3. Types de contrats (ventes, sous-traitance, transport) 4. Les accords de secret et de développement 5. Propriétés industrielles, intellectuelles, brevets, confidentialité 6. Le délit de marchandage 7. Les entreprises en difficulté 8. Droit communautaire 9. Droit international 10. Spécificités pays (USA, Chine, Inde ...) <div style="text-align: right; margin-top: 20px;">  <p>Conférences thématiques Chine - Inde</p> </div>		
UE3 CADRE JURIDIQUE ET FISCAL	Cours : UE3.2 Fiscalité appliquée aux achats	2 ECTS 12 h CM
Responsable du Cours : Lycette CORBION, Maître de conférences		
<p>Programme :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. L'impôt sur les sociétés <ol style="list-style-type: none"> a. Définition b. Impact sur les résultats 2. Les TVA 3. Taxes sur les importations, droits de douane 4. Les immobilisations 5. Impact des normes comptables IFRS 6. Taxe Professionnelle 7. Taxe Foncière 8. Flotte véhicules société <ol style="list-style-type: none"> a. Les solutions de financement et leur traduction fiscale b. Les éco-taxes 9. Le matériel informatique et les licences des éditeurs <p>Taxes sur les déchets industriels, taxe carbone</p>		

	UE4 TECHNIQUES AVANCEES DE NEGOCIATION	5 ECTS 36 h CM 12 h TD
--	-------------------------------------------------------	------------------------------

Responsables du Cours : Jean-Michel MARDELLE, René HOUSSAY et Denis VILLANOVE

Objectifs :

A l'issue du module l'étudiant devra être capable de :

- 1) Décider s'il y a lieu de négocier et, si oui, d'en définir les objectifs, de les hiérarchiser, à partir de la situation du marché, du besoin et des rapports antérieurs avec le(s) fournisseur(s)
- 2) Identifier les synergies potentielles et les moyens de les concrétiser
- 3) Evaluer en conséquence le rapport de force avec ce(s) dernier(s) et les bons interlocuteurs
- 4) Déterminer les phases de la négociation, les ordonnancer et en déterminer les modalités
- 5) Maîtriser chacune des phases de la négociation par une préparation rigoureuse
- 6) Analyser le déroulement de l'entretien, d'en établir le bilan intermédiaire ou final

UE4 TECHNIQUES AVANCEES DE NEGOCIATION	Cours : UE4.1 Bases de la négociation achats	2.5 ECTS 24 h CM
-------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------	---------------------

Responsable du Cours : René HOUSSAY, Praticien

1. Introduction

- a. Définition de la négociation
 - pourquoi négocier ?
- b. Négocier, de quoi s'agit-il ?
 - conflit, recherche d'un accord...
- c. Les données générales de la négociation :
 - les cultures (les présupposés)
 - l'entreprise et sa stratégie
 - négociier c'est communiquer

2. Ce qui précède la négociation

- a. La préparation:
 - l'objet de la négociation
 - les enjeux
 - les objectifs à atteindre
- b. Hiérarchisation des critères
- c. Détermination des marges de négociation, limite haute et basse,
 - mise au point de la tactique de négociation en fonction des objectifs et des participants
 - choix de la stratégie : entente ou affrontement,
- d. Le processus "gagnant-gagnant" ou "donnant-donnant"
 - jeu à somme non nulle et jeu à somme nulle
 - choix de l'instant et du lieu
 - choix des participants internes (si nécessaire),
 - préparer un ordre du jour de la négociation

3. Déroulement de la négociation

- a. Les trois phases :
 - consultation : phase d'information
 - face à face : phase de comparaison des propositions et d'échanges
 - conclusion
- a. Les impératifs :
 - respecter l'ordre des trois phases

<ul style="list-style-type: none"> - respecter le temps que l'on s'alloue à chaque phase. - les comportements suivant les phases. <ul style="list-style-type: none"> b. Savoir conclure <p>4. Les techniques de négociation</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Le face à face : <ul style="list-style-type: none"> - les attitudes b. Le questionnement c. La reformulation, d. L'argumentation, e. La réfutation. f. Choix de la stratégie : entente ou affrontement 		
UE4 TECHNIQUES AVANCEES DE NEGOCIATION	Cours : UE4.2 Négociation achats avancés	2.5 ECTS 12 h CM 12 h TD
Responsable du Cours : Jean-Michel MARDELLE, Maître de conférences Associé et Maurice MARAIS, Praticien		
<p>1. Négociation internationale</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Spécificités culturelles b. Contraintes géopolitiques c. Comportements et approches d. Interprétations par l'acheteur et le fournisseur : les distorsions e. Entretien du relationnel f. Evaluer son image et son poids stratégique g. Veille sur les pratiques des concurrents et leur part de marché chez les fournisseurs en commun : comment garder l'avantage ? <p>2. Construction des stratégies à l'international</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Pourquoi acheter à l'étranger ? b. Degré de maturité du marché fournisseurs c. Identification et répartition des risques d. Comment vendre son besoin ? e. Présence dans les pays f. Encadrement du transfert du savoir-faire <p>3. Gestion des monopoles</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Comment équilibrer le rapport de forces ? b. Comment créer la concurrence ? <p>4. Achats Grands Comptes</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Définition et équivalence chez le vendeur b. Achats transversaux dans les Groupes c. Intégration des dépenses des filiales étrangères dans la négociation d. Notion de compliance sur les achats grands comptes : conditions de succès d'une politique achats corporate <p>5. Intégration des objectifs de progrès</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Partage des gains de rendement et de productivité b. Prime sur objectifs qualité : choix et suivi des objectifs 		

	UE5 CONSTRUCTION DES STRATEGIES	6 ECTS 72 h CM 4 h TD
Responsables du Cours : Jean-Michel MARDELLE, Michel DAYNAC, Patrice POURCHET et Denis VILLANOVE		
<p>Objectifs :</p> <p>A l'issue de cet enseignement l'étudiant devra être capable de :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comprendre l'environnement économique des marchés fournisseurs, ses contraintes et sa traduction dans la logique commerciale des fournisseurs 2. Organiser la veille fournisseurs 3. Positionner ses achats par segment de marché pour identifier les meilleures stratégies et synergies potentielles 4. Déterminer les axes de progrès de son organisation achats (compétences, couverture) 5. Traduire les axes de progrès en plan d'actions interne (politiques achats cibles, organisation) 6. Positionner la fonction Achats dans son entreprise en source de progrès et mobiliser les ressources en mode projet 		
UE5 CONSTRUCTION DES STRATEGIES	Cours : UE5.1 Stratégie économique	2 ECTS 24 h CM
Responsable du Cours : Michel DAYNAC, Maître de conférences		
<p><u>Economie générale :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Typologie et fonctionnement des marchés 2. Analyse de la structure 3. Mécanismes de formation des prix 4. Elasticité, viscosité, ... 5. Calcul économique producteur, consommateur 6. Analyse micro et macro 7. Compréhension de la conjoncture 8. Pôles de compétitivité Midi Pyrénées 		
<p><u>Economie d'entreprise :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Les différentes organisations 3. Interactions des fonctions 4. Le management stratégique 5. Comptabilité analytique <ol style="list-style-type: none"> a. Structure, organisation et objectifs b. Coût de revient, point mort, seuil de rentabilité c. Coût moyen, coût marginal d. Méthodes coûts complets, direct costing, ABC 6. Décomposition des coûts de revient industriels Productivité, rendement 		
<p><u>Contenu pédagogique :</u></p> <p>L'objet de cette séquence de cours est de familiariser les étudiants avec les approches et questionnements stratégiques pouvant affecter la vie des entreprises. Après un tour d'horizon sur la problématique stratégique à laquelle est confrontée l'entreprise, l'accent est mis dans le cours sur les outils et méthodes du diagnostic stratégique.</p>		

**Conférence
thématique
pôle de
compétitivité**

Qui décide, de quoi, comment ? (décisions souhaitées; décisions subies ou contraintes)
Comment décrypter une stratégie non explicitée ?
Comment évaluer les résultats des choix stratégiques ?
Comment anticiper les effets à terme des décisions stratégiques ?

Objectifs pédagogiques :

Mettre les étudiants en situation :

- Connaître les mécanismes et contraintes de la prise de décision stratégique.
- Mieux comprendre les options et les choix stratégiques des entreprises.
- Interpréter les signaux révélateurs d'une inflexion des choix stratégiques.
- Evaluer les conséquences des options stratégiques envisageables.

Organisation de l'enseignement :

Le cours sera organisé autour de trois grands thèmes :

Thème 1 : La décision stratégique : contextes et méthodes

Thème 2 : Le diagnostic stratégique : outils et applications concrètes

Thème 3 : Les choix stratégiques : validation par les faits et analyse des conséquences

Le thème 3 sera basé sur des études de cas réalisées en groupe par les étudiants.

Validation :

Examen terminal avec prise en compte des travaux de groupes réalisés par les étudiants

Bibliographie indicative

Bartoli (M) : Diagnostic d'entreprise, L'économie à l'épreuve du social, (Interéditions , 1994]

Marion (A) : Le diagnostic d'entreprise, méthode et processus. (Economica 1999]

Atamer (T), Calori (R) : Diagnostic et décisions stratégiques (Dunod, 2003]

UE5 CONSTRUCTION DES STRATEGIES	Cours : UE5.2 Stratégie aux achats	2 ECTS 28 h CM 4 h TD
------------------------------------------------	---------------------------------------------------	--------------------------------------

Responsables du Cours : Jean-Michel MARDELLE Maître de conférences Associé et Patrice POURCHET, Praticien

Objectifs :

Identifier la stratégie achats adaptée au contexte rencontré,
Apprécier l'impact d'une stratégie achats sur le marché fournisseurs et dans l'entreprise,
Gérer l'approche dans les grandes organisations achats à partir d'un diagnostic de la fonction,
Déployer un projet d'envergure dans les grandes organisations achats.

Programme :

Conduire la stratégie achats - Les stratégies fournisseurs et la gestion de la base fournisseur (Patrice Pourchet) :

1. Le management des ressources externes (les fournisseurs)
2. Gérer la base fournisseur - l'activité stratégique de l'acheteur
3. De la sous traitance à l'externalisation
4. Le Make or Buy
5. Compensation
6. Comprendre la délocalisation
7. Joint venture & Alliance
8. Impact sur les stratégies et les structures des entreprises
9. Rôle et nature de l'interaction Achat et Supply chain
10. Enjeux et objectifs de la fonction achat
11. Le devenir de la fonction achat

Le management de la stratégie achats dans les grandes organisations achats (Jean-Michel Mardelle) :

1. Supplier relationship Management (SRM)
2. Global sourcing
3. Veille stratégique, benchmarking
4. Diagnostic de la fonction
 - a. Evaluation par l'état des lieux
 - b. Analyse des processus
 - c. Benchmark
 - d. Analyse des progrès nécessaires
5. Plan de progrès interne et externe
 - a. Actions sur les processus, produits et les marchés
 - b. Analyse de la valeur
6. Conduite stratégique de la fonction à travers le management :
 - a. Styles & comportement d'une Direction Achats Groupe
 - b. Ethique et déontologie
 - c. Animation et motivation
 - d. Acheteur projet et gestion de projet
 - e. Gouvernance des programmes de mutualisation des achats - Acheteurs Leaders
 - f. Management des organisations matricielles
 - g. Accompagner le changement
 - h. Organisation & développement des compétences : la filière métier et la gestion des parcours professionnels
 - i. Profil par métier achat : le référentiel métier
 - j. Gestion des fonctions supports intégrées

Cas spécifiques :

1. Achats Publics : l'évolution européenne
2. Pratiques achats en milieu aéronautique et spatial
3. Pratiques achats en milieu pharmaceutique et agroalimentaire

**Conférences
thématiques
Pharmaceutique
aéronautique**

UE5 CONSTRUCTION DES STRATEGIES	Cours : UE5.3 Management des risques	2 ECTS 20 h CM
------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	-------------------

Responsable du Cours : Denis VILLANOVE, Praticien

Objectifs :

Capacité à identifier et à évaluer les risques sur les segments achats et sur la santé financière des fournisseurs,

Gestion de la défaillance fournisseur,

Gestion du risque sanitaire

Programme :

1. Cartographier les risques stratégiques des achats
2. Anticipation des risques de pénurie et de dépendance
3. Répartition des risques naturels et géopolitiques
4. Les risques dans les pays low cost
5. Risques sur la confidentialité, le know-how, les brevets, la copie
6. Gestion du risque de change
7. Gestion du risque sanitaire et cellule de crise
8. La gestion du risque fournisseur
 - a. Outils de veille de la défaillance fournisseurs, organismes de notation
 - b. Notations fournisseurs, niveau de crédit accordé, déséquilibre fonds propres /dettes
 - c. Les événements à risques (nantissements, défaut de paiement URSSAF)
 - d. Le plan de sauvegarde
 - e. Le redressement judiciaire

	UE6 FINANCE ET CONTROLE DE GESTION	5 ECTS 52 h CM
Responsable du Cours : Marie-Claude BEAUTES-KLEINHOLT et Patrick DUMAS		
<p>Objectifs :</p> <p>A l'issue de cet enseignement l'étudiant devra être capable :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. D'analyser les bilans annuels, comptes d'exploitation et comptes de résultats pour évaluer la santé financière et les évolutions des fournisseurs, 2. D'organiser la veille fournisseurs, 3. D'exploiter les données financières pour la définition des politiques d'achats par marché fournisseur, 4. De déterminer la meilleure solution de financement des dépenses, 5. D'utiliser les fondamentaux du contrôle de gestion pour caractériser la segmentation des dépenses, mesurer leur évolution et la décomposition des coûts, 6. De mesurer la performance achats et tenir un reporting sur l'amélioration des conditions d'achats et leur impact financier dans l'entreprise. 		
UE6 FINANCE ET CONTROLE DE GESTION	Cours : UE6.1 Analyse financière	2.5 ECTS 32 h CM
Responsable du Cours : Marie-Claude BEAUTES-KLEINHOLT, Praticien		
<p>Objectifs :</p> <p>Compréhension des contraintes financières qui pèsent sur l'entreprise à court, moyen et long terme, Analyse de la croissance économique de l'entreprise par l'étude des décisions de production et des stratégies mises en œuvre dans un univers de concurrence monopolistique</p> <p>Programme :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rappel des notions de base de comptabilité privée Comptes de bilan, résultat, SIG, tableau de financement 2. Evaluation de la situation financière de l'entreprise Résolution des problèmes de solvabilité de court terme, de long terme, lien entre les indicateurs de court et de long terme 3. Eléments de stratégie financière, à long et très long terme Les divers modes de financement des investissements, l'effet de levier du financement externe, le risque de faillite, quelques exemples très récents 4. La consolidation des comptes Techniques de consolidation des filiales des groupes, comptes proformat, champ de la consolidation, problèmes posés par ces techniques 5. Technologie et coûts Structure des coûts, choix stratégiques à mettre en œuvre en terme de production, CPP et concurrence monopolistique, réglementation ou déréglementation de la production, exemples actuels 		

6. Différenciation, jeux concurrentiels

Productions différenciées, la théorie des jeux dans ce domaine (Cournot, Bertrand, Stackelberg, dilemme du prisonnier...)

7. Calcul du coût d'un investissement

Autofinancement

Emprunt

Leasing

**UE6
FINANCE ET CONTROLE
DE GESTION**

**Cours :
UE6.2
Contrôle de gestion**

2.5 ECTS
20 h CM

Responsable du Cours : Patrick DUMAS, Professeur agrégé

Objectifs :

- Comprendre d'une manière générale les besoins de contrôle dans les entreprises et plus particulièrement l'utilité managériale du contrôle de gestion.
- Sensibiliser le public sur l'importance du processus achat sur la performance des entreprises industrielles.
- Identifier les principaux *leviers d'action et les inducteurs de performance* de l'activité achat.
- Connaître les principaux outils de contrôle et de pilotage du processus achat.

Programme :

- 1. Les besoins de contrôle et de pilotage dans les organisations**
 - a. Les notions de décentralisation et de responsabilité
 - b. L'autocontrôle et le reporting de la fonction achat
- 2. Définir et mesurer la performance du processus achat**

Coûts, délais, qualité, principes de contrôle interne
- 3. Le pilotage par les coûts du processus achat**
 - a. Méthodes de coûts classiques
 - b. Apport de l'ABC-ABM
 - c. Target costing
- 4. Le pilotage par les budgets du processus achat**
 - a. Principes de gestion prévisionnelle et budgétaire
 - b. Le calcul d'écarts sur coûts d'achat
 - c. L'analyse des écarts (coût, quantité)
- 5. Le pilotage par les tableaux de bord du processus achat**
 - a. Logique de construction
 - b. Le tableau de bord destiné au reporting
 - c. Le tableau de bord destiné à l'autocontrôle

	UE7 SYSTEMES D'INFORMATION APPLIQUES AUX ACHATS	4 ECTS 32 h CM
--	----------------------------------------------------------------------------	-------------------

Responsables du Cours : Jean-Michel MARDELLE, Maître de conférences Associé et Gérard BRUNETTO, Maître de conférence

Objectifs :

A l'issue du module l'étudiant devra être capable :

- 1) d'identifier les différentes formes d'architecture des systèmes d'information et d'établir un état des lieux des applications métier achats
- 2) d'identifier les forces et faiblesses des applications achats en regard des processus nécessaires pour la meilleure couverture des dépenses et la meilleure maîtrise de la performance achats et de la gestion des risques fournisseurs
- 3) d'analyser les besoins et proposer une recommandation interne en vue du déclenchement d'un cahier des charges MOA en collaboration avec la MOE
- 4) d'intégrer la recommandation dans un plan d'actions de la fonction Achats
- 5) de mesurer les efforts nécessaires en termes de ressources projet
- 6) de normer les processus achats et les décliner en procédures achats
- 7) de séquencer le programme d'implémentation en conduite du changement

Programme :

1. Logique et architecture générale des ERP et des autres solutions possibles
 - a. Les architectures non intégrées et leurs solutions métier Achats
 - b. Les architectures des solutions intégrées et leur déclinaison sur le métier Achats
 - c. Les solutions Application Service Provider
2. Représentation et séquences des opérations de supply-chain
 - a. Rappel sur le périmètre de la supply-chain
 - b. Positionnement du métier Achats dans la supply-chain
 - c. Les liens et interactions de la demande d'achat jusqu'au paiement de la facture
3. Comment analyser un périmètre achats :
 - a. Base fournisseurs et analyse des montants des fournisseurs
 - b. Segmentation des dépenses et croisement avec les fournisseurs
 - c. Traitement des données des commandes
4. L'offre SRM :
 - a. Définition du concept
 - b. Sourcing : les séquences RFI, RFQ, RFX, la gestion des contrats
 - c. Les enchères inversées : pourquoi et quand
 - d. Les catalogues en ligne
5. La chaîne E-Procurement :
 - a. Définition du concept
 - b. Les demandes d'achats
 - c. Les catalogues en ligne : pourquoi et quand
 - d. Les commandes
 - e. Les liens avec la comptabilité fournisseurs
6. Les liens entre le Sourcing, le E-Procurement, la Comptabilité et l'analyse des dépenses
7. Les alternatives aux ERP : les solutions achats ASP :
 - a. Spend analysis
 - b. Sourcing
 - c. E-Procurement
 - d. Les places de marché
8. Outils d'évaluation des performances achats

- a. Spend analysis : ensemble des lectures possibles (par CA, activités, segments achats, marchés fournisseurs)
 - b. Surveillance du risque fournisseur : taux de dépendance, poids dans le CA, suivi de l'évolution du volant d'affaires, veille du rating risques
 - c. Sourcing : suivi des appels d'offres, ratio des consultations, taux de mise en concurrence, ratio des contrats, temps de traitement, mesure des gains, vision globale de l'activité Achats
 - d. E-Procurement : ratios sur les demandes d'achats, les commandes, la part traitée sur catalogues en lignes
9. La conduite du changement :
- a. L'évaluation globale par l'état des lieux de l'activité Achats
 - b. L'étude des processus pour l'étude de cadrage (cahier des charges, ressources)
 - c. Logique par séquences et lots : Spend analysis, Sourcing, E-Procurement
 - d. Déploiement et formation : les conditions du succès

	UE8 ANGLAIS	4 ECTS 32 h CM
Responsable du Cours : Duncan BROOM, Praticien		
<p><u>Objectifs :</u></p> <p>A l'issue du module l'étudiant devra être capable :</p> <ul style="list-style-type: none"> - D'exprimer des besoins d'achats, - De lancer les appels d'offres selon un cadre et avec un vocabulaire adaptés, - D'utiliser une sémantique adaptée à la négociation commerciale, - D'analyser une évaluation financière en langue anglaise, - De rédiger les fondamentaux d'un contrat en langue anglaise, - D'exprimer les fondamentaux d'un cahier des charges et d'un audit qualité, - De traiter les litiges <p><u>Programme :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyses de Besoin • Demandes de Renseignements et les Appels d'Offres en Anglais • Négociations Contractuelles • Evaluation Financière des Fournisseurs • Rédaction des Contrats • Assurance Qualité • Modifications • Litiges 		

	UE9 « STAGE OU MISSION PROFESSIONNELLE»	20 ECTS 20 h TD