

Charles ATIA - Didier SÉBILO - Brigitte TROMEUR

*Nouvelle édition  
intégrant les achats  
électroniques*

# Le métier d'acheteur : *études de cas*

Les chemins  
de la professionnalisation

INSEP CONSULTING  
*Éditions*



Charles ATIA  
Didier SÉBILO  
Brigitte TROMEUR

# **Le métier d'acheteur : études de cas**

---

Les chemins de la professionnalisation

Nouvelle édition  
intégrant les achats électroniques

INSEP CONSULTING  
*Éditions*

# Sommaire

---

<i>Préface</i> .....	7
<i>Avant-propos</i> .....	9
<i>Tableau synoptique des études de cas - Cheminements</i> .....	13
<i>La fonction achat, vecteur d'innovation</i> .....	19
<i>Acheter : un métier</i> .....	23
<b>Chapitre 1 : Les étapes-clefs d'un achat</b>	
<i>Cas n°1 : Le cycle de l'achat « Le rouleur roulé »</i> .....	33
<b>Chapitre 2 : La connaissance de l'entreprise et son aptitude</b>	
<i>Cas n°2 : La structure des coûts « C'est du gâteau »</i> .....	45
<i>Cas n°3 : Le coût de revient « À court de jus »</i> .....	53
<i>Cas n°4 : L'effet coeur de gamme « En roue libre »</i> .....	69
<b>Chapitre 3 : Les prix d'objectif</b>	
<i>Cas n°5 : La méthode des historiques de prix « La maison de campagne »</i> .....	79
<i>Cas n°6 : L'évaluation du prix de deux technologies différentes « Techno-change »</i> .....	99
<i>Cas n°7 : L'évaluation d'un prix d'objectif par analogie « Le cas l'or »</i> .....	103
<i>Cas n°8 : Les différentes formes de prix « Le portier »</i> .....	109
<b>Chapitre 4 : La consultation</b>	
<i>Cas n°9 : La contractualisation progressive « L'orchidée noire »</i> .....	121
<i>Cas n°10 : La mise au point d'un contrat « Le contrat brouillé »</i> .....	149
<i>Cas n°11 : Les achats électroniques « La brouette siffleuse »</i> .....	175
<i>Cas n°12 : Un achat international « L'étalon voyageur »</i> .....	187
<b>Chapitre 5 : Le dépouillement des offres</b>	
<i>Cas n°13 : Les bons réflexes au dépouillement « L'oie farcie »</i> .....	221
<i>Cas n°14 : Le classement des offres selon des critères multiples « L'arracheur de dents »</i> .	231
<i>Cas n°15 : La différence entre mieux-disant et moins-disant « Casse-moi un oeuf »</i> .....	239
<b>Chapitre 6 : La réception des produits et services achetés - Le retour d'expérience</b>	
<i>Cas n°16 : La réception « La drogue »</i> .....	245
<i>Cas n°17 : Les garanties « Repasse »</i> .....	249
<i>Cas n°18 : Les fausses remises « Du fil à retordre »</i> .....	257
<b>Chapitre 7 : L'environnement humain des achats</b>	
<i>Cas n°19 : Les comportements en affaire « Les cas semblables »</i> .....	265
<i>Cas n°20 : La solitude de l'acheteur « La solitude »</i> .....	281
<b>Conclusion : Les acheteurs, des hommes de l'ombre et d'influence</b>	
<b>Annexes</b>	
<i>Aide pour une animation en groupe</i> .....	293
<i>Index</i> .....	295
<i>Bibliographie</i> .....	299

# Tableau synoptique des études de cas

## - Cheminements

Il est difficile de déterminer avec précision le temps nécessaire pour traiter chaque cas. Ce temps peut varier selon le lecteur, sa formation d'origine et ses centres d'intérêt. Les temps indiqués correspondent donc à une estimation. Les énoncés sont censés donner les éléments nécessaires et suffisants à un bon déroulement des cas, mais il n'est pas exclu que, selon l'imagination du lecteur et selon ses cheminements personnels, il soit amené à faire lui-même des hypothèses ou à chercher dans les éléments de réponse quelques résultats par anticipation : ne pas hésiter à le faire.

Titre du cas ou du texte	Contenu du cas ou du texte	Type de cas	Niveau de difficulté	Durée
<b>La fonction achat vecteur d'innovation</b>	Texte introductif qui illustre le rôle stratégique de la fonction achat et comment elle est un vecteur important à l'introduction de l'innovation dans l'entreprise.	L	sans objet	sans objet
<b>Acheter : un métier</b>	La négociation n'est pas un face-à-face de deux heures entre clients et fournisseurs, mais tout un processus long de relations dont ce texte introductif au livre essaie de décrire les contours.	L	sans objet	sans objet
<b>Cas n°1 : le cycle de l'achat</b> « Le rouleur roulé »	L'achat de patins à roulettes comme cadeau de Noël à la place d'une bicyclette permet de décrire de nombreuses erreurs à ne pas faire pour bien acheter et propose de structurer le cycle des achats.	L	2	2
<b>Cas n°2 : la structure des coûts</b> « C'est du gâteau »	À partir d'une recette de gâteau, une formule de structure des coûts de production est déterminée et les effets d'une production en série sur ces coûts sont quantifiés.	C	2	2
<b>Cas n°3 : le coût de revient</b> « À court de jus »	Une entreprise cherche à conquérir des marchés pour diminuer sa dépendance vis-à-vis d'un client trop important dans son chiffre d'affaires. Il lui faut dégager des gains de productivité. Lesquels ?	C	3	3
<b>Cas n°4 : l'effet coeur de gamme</b> « En roue libre »	Un amoureux de la bicyclette invente une nouvelle monture. Il fait jouer l'effet « coeur de gamme » pour négocier le développement de son invention à son juste prix.	C/L	3	3
<b>Cas n°5 : la méthode des historiques de prix</b> « La maison de campagne »	Autour de l'achat d'une maison de campagne, ce cas montre comment calculer un prix d'objectif selon la méthode des historiques de prix et la façon dont cette recherche joue dans la négociation avec le fournisseur.	C	4	5

Titre du cas ou du texte	Contenu du cas ou du texte	Type de cas	Niveau de difficulté	Durée
<b>Cas n°6 : l'évaluation du prix de deux technologies différentes</b> « Technochange »	Un vigneron passe d'un bouchage à la capsule, à un bouchage au bouchon de liège. Comment passer du prix de l'un au prix de l'autre ? Comment s'y prendre pour calculer un prix d'objectif lors d'un changement de technologie ?	C	1	1
<b>Cas n°7 : l'évaluation d'un prix d'objectif par analogie</b> « Le cas l'or »	Un exemple simple d'achat de radiateur illustre la détermination d'un prix d'objectif par analogie.	C	1	1
<b>Cas n°8 : les différentes formes de prix</b> « Le portier »	Un vendeur de portes hésite à employer dans ses achats des prix fermes, révisables, actualisables, etc. Comment arriver à se familiariser avec ces notions pour déterminer le prix de règlement ?	C	2	2
<b>Cas n°9 : la contractualisation progressive</b> « L'orchidée noire »	Un fleuriste invente une orchidée noire et passe par des étapes de contractualisation progressive avec les horticulteurs et producteurs de fleurs. Dans ce cas, on analyse une démarche d'innovation à long terme, la mise en application des procédures européennes et la rédaction de clauses de propriété industrielle.	L	3	3
<b>Cas n°10 : la mise au point d'un contrat</b> « Le contrat brouillé »	Vous avez écrit un contrat d'achat de matériel mais vous êtes trahi par votre ordinateur qui le laisse tomber par terre et le ramasse dans le désordre. Vous devez tout reconstruire. Ensuite, vous apprenez à rédiger une commande de livraison sur un marché-cadre, à établir une facture et à en vérifier les termes.	C/L	2	2
<b>Cas N°11 : les achats électroniques</b> « la brouette siffleuse »	Un chef de chantier veut acheter un lot de 10 brouettes. Il découvre, à cette occasion, l'emploi des achats électroniques : vocabulaire, services, procédures...	L	2	1
<b>Cas n°12 : un achat international</b> « L'étalon voyageur »	L'importation d'un étalon en France fait voyager le lecteur au travers des problèmes de douane, l'initie à l'emploi des « incoterms » et lui donne des points de repère pour la rédaction de contrats à l'international.	C/L	2	3
<b>Cas n°13 : les bons réflexes au dépouillement</b> « L'oie farcie »	Un acheteur travaillant chez un restaurateur doit acheter des oies farcies pour les fêtes de Noël. Il est confronté à une entente de fournisseurs. Quels cheminements va-t-il trouver pour contourner cette entente au cours de trois cycles d'achat ? Cette question est abordée sous la forme d'un « jeu de l'oie » qui initie le lecteur aux bons comportements à l'ouverture des offres.	L	1	1

Titre du cas ou du texte	Contenu du cas ou du texte	Type de cas	Niveau de difficulté	Durée
<b>Cas n°14 : le classement des offres selon des critères multiples</b> « L'arracheur de dents »	Il s'agit de classer des offres de fournisseurs de prothèses dentaires suivant une méthode multi-critères appelée Cas Z.	C/L	2	2
<b>Cas n°15 : la différence entre mieux-disant et moins-disant</b> « Casse-moi un oeuf »	À propos d'une affaire de transport d'œufs, on s'aperçoit comment une offre apparemment en hausse traduit en fait une baisse.	C	1	1
<b>Cas n°16 : la réception</b> « La drogue »	À partir d'une histoire de brigands qui livrent de la drogue, on montre à peu près tout ce qu'il ne faut pas faire à l'occasion de la réception d'un produit. Mais on évoque aussi ce qu'il faut faire.	L	1	1
<b>Cas n°17 : les garanties</b> « Repasse »	Un vendeur de fers à repasser a des problèmes de garantie avec certaines centrales vapeur. Comment joue la garantie ? Après une analyse des anomalies constatées, on envisage différentes solutions technico-économiques pour tous les intervenants, du producteur au consommateur.	C/L	2	2
<b>Cas n°18 : les fausses remises</b> « Du fil à retordre »	Un vendeur fait bénéficier un acheteur d'une remise sur quantité. Cela cache en réalité un transfert des coûts de stockage du fournisseur sur le client : il s'agit de détecter une fausse remise.	C	2	1
<b>Cas n°19 : les comportements en affaire</b> « Les cas semblables »	À partir d'un achat simple de réactif urinaire, le lecteur fait son choix entre cinq comportements en affaire et détermine ainsi ses « penchants ». Il apprend ainsi à mieux se connaître.	L	sans objet	1
<b>Cas n°20 : la déontologie de l'acheteur</b> « La solitude »	Cette histoire montre comment un acheteur perd ses amis lorsqu'il traite avec eux. Elle propose quelques mesures de bon sens pour éviter « la perméabilité commerciale » des personnes en contact avec les fournisseurs, ainsi qu'un projet de charte de déontologie.	L	sans objet	1
<b>Les acheteurs, des hommes de l'ombre et d'influence</b>	L'action des acheteurs en interne à l'entreprise avant de s'ouvrir à l'extérieur reste principalement un travail d'influence qui se déroule dans l'ombre comme cherche à l'expliquer ce texte.	L	sans objet	sans objet

Bien que cet ouvrage fasse un tout cohérent, dont nous pensons qu'il mérite d'être approprié dans son ensemble par les lecteurs, plusieurs parcours sont possibles pour utiliser les cas selon que le lecteur est :

- un acheteur confirmé ;
- un débutant ou un étudiant dans le domaine des achats ;
- un collaborateur d'acheteur (utilisateur, spécificateur ou hiérarchique) ;
- un vendeur ;
- un formateur (*Cf. Aide pour une animation en groupe*, en annexe à l'ouvrage).

En pages suivantes, différents cheminements sont donc proposés sur une dizaine de cas grisés. Ils peuvent être adaptés selon le problème particulier que le lecteur cherche à résoudre ou selon son intérêt intellectuel ou professionnel du moment.

Par ailleurs, pour rendre l'apprentissage efficace, il est proposé, selon le type de lecteur, une façon d'aborder le cas :

- soit par lecture du cas et de sa solution (**à lire**) ;
- soit par l'étude du cas en regardant si nécessaire en partie les éléments de réponse (**à faire en regardant**) ;
- soit par l'étude complète du cas (**à faire**).

Les cas non mentionnés pourront venir en complément à la formation déjà acquise suivant que le lecteur voudra approfondir un sujet ou un autre.

Les cinq cas ou textes grisés sur toute la ligne font à notre sens partie de la culture générale sur les achats et méritent une lecture ou une étude par tous.

Nous pensons enfin qu'un formateur trouvera, outre un cheminement pour lui-même, une proposition pédagogique adaptée à son auditoire.

*Chapitre 1 :*  
Les étapes-clefs d'un achat

---

## Cas n°1 :

### **Le cycle de l'achat « Le rouleur roulé »**

**Objet :** à travers ce cas, on apprend qu'un bon achat passe par une succession d'étapes auxquelles on ne peut déroger. Il structure l'esprit des acheteurs sur ce qu'il est convenu d'appeler « le cycle de l'achat ». Il est **source de repères et d'efficacité** dans l'action.

**Durée :** 2 heures.

**Niveau de difficulté :** 2.

#### ■ **Énoncé**

---

*Afin d'orienter la lecture du texte ci-après, nous proposons dès maintenant la consigne qu'il conviendra de suivre à son propos.*

*Le lecteur mettra en évidence les erreurs à ne pas commettre dans la brève histoire racontée ci-après. Puis, il essaiera de définir les différentes étapes qui constituent le cycle de l'achat en remplissant le modèle vierge du chronogramme joint en annexe.*

Jérôme a cinq ans. En ce mois de novembre froid et pluvieux, il s'endort sous les couvertures, le coeur au chaud sous les bisous de papa et maman. Il vient de faire sa lettre au père Noël et continue à penser au beau vélo qu'il a commandé. Papa a écrit sous sa dictée :

*« Cher papa Noël,*

*Quand tu descendras du ciel, avec des joujoux par milliers, n'oublie pas de m'apporter un « rouleur » rouge. »*

*Signé Jérôme. (Une croix).*

Le père de Jérôme, fatigué et pressé de coucher son fils, a noté le souhait de son fils sans demander d'autres explications. Il rejoint son épouse devant la télévision et, tout en regardant le film, lui fait part du souhait de Jérôme.

« Tu sais Jérôme veut des « rollers rouges » pour Noël, n'est-il pas un peu trop petit ? »

Mais Noël approche. Les parents de Jérôme travaillent beaucoup et n'ont pas le temps d'aller dans les magasins pour acheter le cadeau. Un soir, Madame Dubois s'empare du catalogue de jouets des *Trois Bernais*, qui est arrivé tout seul dans la boîte aux lettres quinze jours auparavant. Elle tombe sur la photo d'une paire de jolis patins à roulettes verts. Quelques prix sont mentionnés selon trois tailles différentes (0 à 5 ans, 6 à 10 ans, 10 à 15 ans) et selon trois qualités différentes.

Elle découpe donc le bon de commande associé au catalogue, le remplit en choisissant une paire de patins pour 6 à 10 ans (Jérôme pourra s'en servir plus longtemps), mais dans le haut de gamme (on ne lésine pas pour le Noël de son garçon !). Elle voit une liste de couleurs dans laquelle elle coche la case « rouge ». Elle envoie le tout à l'adresse des *Trois Bernais*, dix jours avant Noël.

Trois jours avant Noël, ne voyant rien arriver, elle téléphone aux *Trois Bernais* et proteste avec véhémence pour ce retard.

Elle s'entend rétorquer que la commande était bien parvenue mais avec retard en raison des surcharges de courrier ; que le délai garanti sur le catalogue était de trois semaines et que la commande n'était arrivée que 4 jours auparavant ; que *Les Trois Bernais* avaient cru comprendre qu'il s'agissait d'un cadeau pour Noël ; qu'ils avaient donc fait le maximum pour faire venir les patins en rupture de stock d'Allemagne où ils étaient fabriqués. Mme Dubois devrait être néanmoins livrée à temps.

En effet, le lendemain, le vendredi 23, un paquet marqué *Les Trois Bernais*, était arrivé à la maison, dans l'après-midi. Le double du bon de livraison avait été signé par la gardienne qui avait dû régler le livreur avec l'argent que les Dubois lui avaient laissé.

Au matin du 25, Jérôme se leva de bonne heure. Il avait eu du mal à s'endormir et avait guetté le bruit du père Noël qui devait passer dans la soirée. Il se dirigea vers ses chaussures, les yeux écarquillés par le sommeil et l'envie d'ouvrir les beaux cadeaux. À la vue des cadeaux, son regard s'assombrit. « Comment son cadeau pouvait-il entrer dans ces boîtes ? » Lorsque sa maman lui tendit la boîte des *Trois Bernais* et qu'il en sortit des patins verts, il se précipita dans sa chambre en pleurant.

Après les fêtes, M. Dubois « souhaita la bonne année » aux *Trois Bernais* car les patins auraient dû être rouges. Il leur demanda de faire un échange ou un remboursement. Mais, après vérification de la commande, dont on lui envoya un exemplaire par télécopie car il ne retrouvait plus le sien, il s'aperçut que le rouge était bien mentionné pour la couleur des lacets mais pas pour la chaussure dont le choix tacite était le vert. Les conditions générales de vente au dos de la commande précisaient en outre, qu'il n'y aurait ni reprise ni échange.

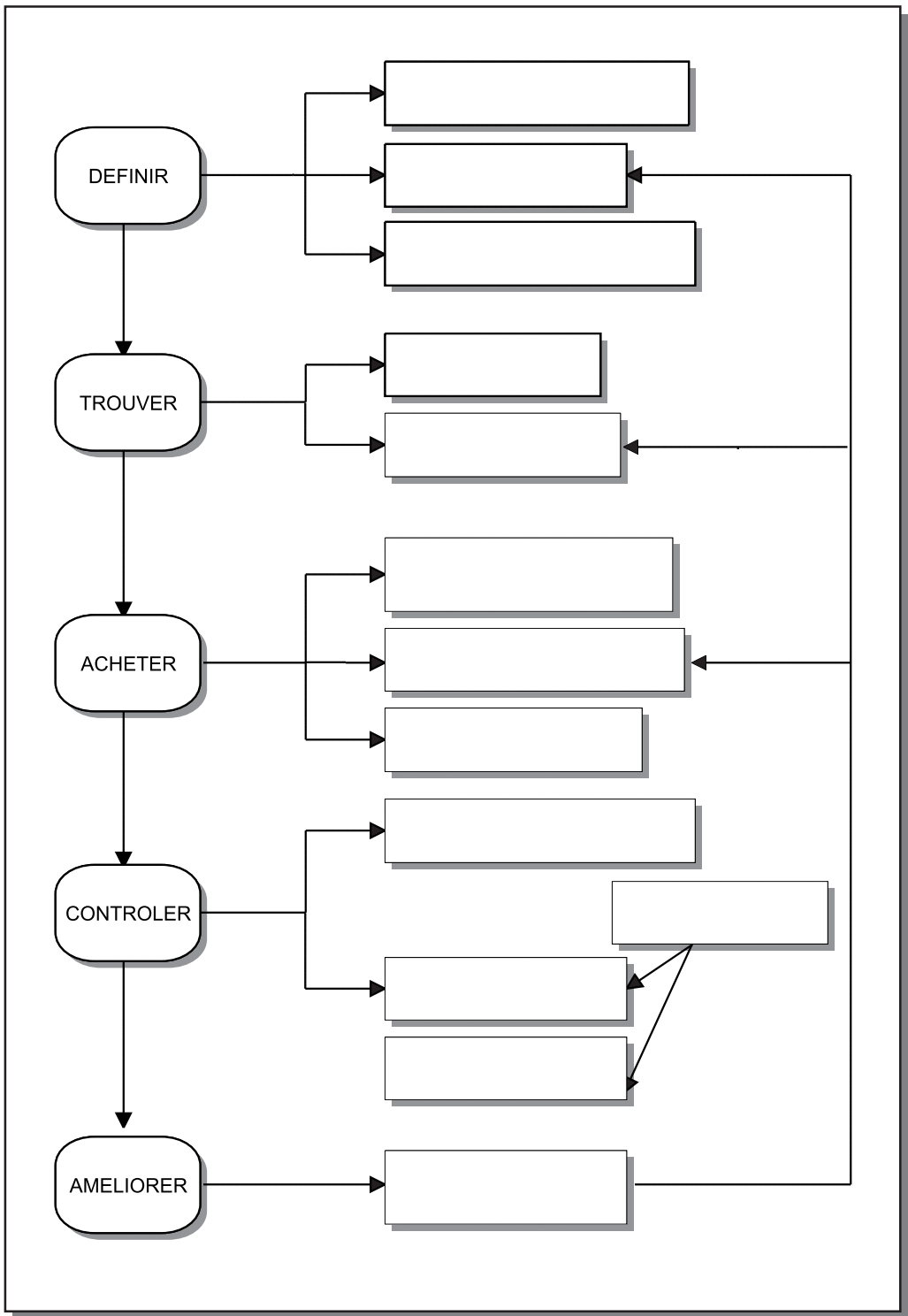
Neuf mois après, Jérôme s'aperçut qu'il y avait des patins verts dans son placard à jouets. Il voulut les chausser pour rejoindre ses camarades. Il les enfila facilement, mais ne réussit pas à serrer les lacets rouges. Ses parents l'y aidèrent maugréant contre ces concepteurs de jouets inadaptés pour les enfants.

La famille partit donc en promenade dominicale avec des amis. Au cours de celle-ci, Jérôme tombait continuellement au point que son papa regarda les patins. Ils étaient bloqués par la boue, ce qui faisait tomber Jérôme. Il comprit alors, en voyant les patins des camarades de son fils, que ceux de Jérôme étaient des patins de compétition faits pour tourner sur une piste avec une suspension sophistiquée alors que ceux des camarades, plus rustiques, n'étaient pas sensibles à la boue des flaques. Quand un camarade gentil voulut consoler Jérôme qui visiblement n'était pas heureux, en lui prêtant ses patins, M. Dubois observa aussi l'aisance avec laquelle les enfants chausaient et déchaussaient les patins à l'aide de bandes scratch comme tout patin pour enfant en dessous de 6 ans. En parlant avec les parents, il réalisa que les patins des autres enfants avaient coûté 30% de moins à qualité égale, dans la grande surface du plateau.

Le soir, en s'endormant, Jérôme douta du père Noël.

Vers mi-novembre, Jérôme demanda à son père s'il pouvait lui acheter un « bi-rouleur rouge » et il désigna ce qu'il voulait sur un catalogue des *Trois Bernais* qu'il avait trouvé dans le courrier sur la desserte de l'entrée. « Tu veux une bicyclette rouge, répondit son père, d'accord. »

Jérôme était content que son père, lui, le comprenne du premier coup. Mme Dubois, en rentrant de son travail un peu plus tard, vit le catalogue des *Trois Bernais* dans l'entrée. D'un geste vif, sans hésiter, elle le jeta dans le vide-ordures.



## ■ Éléments de réponse

Jérôme a cinq ans. En ce mois de novembre froid et pluvieux, il s'endort sous les couvertures, le coeur au chaud sous les bisous de papa et maman. Il vient de faire sa lettre au Père Noël et continue à penser au beau vélo qu'il a commandé. Papa a écrit sous sa dictée :

« *Cher papa Noël,*

*Quand tu descendras du ciel, avec des joujoux par milliers, n'oublie pas de m'apporter un « **rouleur** »<sup>(1)</sup> rouge. »*

*Signé Jérôme. (Une croix).*

Le père de Jérôme, fatigué et pressé de coucher son fils, a noté le souhait de son fils **sans demander d'autres explications**<sup>(2)</sup>. Il rejoint son épouse devant la télévision<sup>(2)</sup> et, tout en regardant le film, lui fait part du souhait de Jérôme.

« Tu sais Jérôme veut des « **rollers**<sup>(3)</sup> rouges » pour Noël, **n'est-il pas un peu trop petit ?** »<sup>(4)</sup>.

Mais Noël approche. Les parents de Jérôme travaillent beaucoup et **n'ont pas le temps d'aller dans les magasins pour acheter le cadeau**<sup>(5)</sup>. Un soir, Madame Dubois s'empare du catalogue de jouets des *Trois Bernais*, qui est arrivé tout seul dans la boîte aux lettres quinze jours auparavant. Elle tombe sur la photo **d'une paire de jolis patins à roulettes verts**<sup>(6)</sup>. Quelques prix sont mentionnés selon trois tailles différentes (0 à 5 ans, 6 à 10 ans, 10 à 15 ans) et selon trois qualités différentes.

Elle découpe donc le bon de commande associé au catalogue, le remplit en choisissant une paire de patins **pour 6 à 10 ans**<sup>(7)</sup> (Jérôme pourra s'en servir plus longtemps), **mais dans le haut de gamme**<sup>(8)</sup> (on ne lésine pas pour le Noël de son garçon !). Elle voit une liste de couleurs dans laquelle elle coche la case « rouge ». Elle envoie le tout à l'adresse des *Trois Bernais*, **dix jours avant Noël**<sup>(9)</sup>.

Trois jours avant Noël, ne voyant rien arriver, elle téléphone aux *Trois Bernais* et **proteste avec véhémence** pour ce retard<sup>(10)</sup>.

Elle s'entend rétorquer que la commande était bien parvenue mais avec retard en raison des surcharges de courrier ; que le délai garanti sur le catalogue était de trois semaines et que la commande n'était arrivée que 4 jours auparavant ; que *Les Trois Bernais* avaient cru comprendre qu'il s'agissait d'un cadeau pour Noël ; qu'ils avaient donc fait le maximum pour faire venir les patins en rupture de stock d'Allemagne où ils étaient fabriqués. Mme Dubois devrait être néanmoins livrée à temps.

En effet, le lendemain, le vendredi 23, un paquet marqué *Les Trois Bernais*, était arrivé à la maison, dans l'après-midi. Le double du bon de livraison avait été **signé par la gardienne qui avait dû régler le livreur**<sup>(11)</sup> avec l'argent que les Dubois lui avaient laissé.

Au matin du 25, Jérôme se leva de bonne heure. Il avait eu du mal à s'endormir et avait guetté le bruit du père Noël qui devait passer dans la soirée. Il se dirigea vers ses chaussures, les yeux écarquillés par le sommeil et l'envie d'ouvrir les beaux cadeaux. À la vue des cadeaux, son regard s'assombrit. « Comment son cadeau pouvait-il entrer dans ces boîtes ? ». Lorsque sa maman lui tendit la boîte des *Trois Bernais* et qu'il en sortit des patins verts, **il se précipita dans sa chambre en pleurant**<sup>(12)</sup>.

Après les fêtes, M. Dubois « souhaita la bonne année » aux *Trois Bernais*, car les patins auraient dû être rouges. Il leur demanda de faire un échange ou un remboursement. Mais après vérification de la commande, **dont on lui envoya un exemplaire par télécopie car il ne retrouvait plus le sien**<sup>(13)</sup>, il s'aperçut que le rouge était bien mentionné pour la couleur des lacets mais pas pour la chaussure dont le choix tacite était le vert. **Les conditions générales de vente au dos de la commande précisaient en outre**, qu'il n'y aurait ni reprise ni échange<sup>(14)</sup>.

Neuf mois après, Jérôme s'aperçut qu'il y avait des patins verts dans son placard à jouets. Il voulut les chausser pour rejoindre ses camarades. Il les enfila facilement, mais ne réussit pas à serrer les lacets rouges. Ses parents l'y aidèrent **maugréant contre ces concepteurs de jouets inadaptés pour les enfants**<sup>(15)</sup>.

La famille partit donc en promenade dominicale dans les bois avec des amis. Au cours de celle-ci, Jérôme tombait continuellement au point que son papa regarda les patins. Ils étaient bloqués par la boue, ce qui faisait tomber Jérôme. Il comprit alors en voyant les patins des camarades de son fils, que ceux de Jérôme étaient des patins de compétition faits pour tourner sur une piste avec une suspension sophistiquée alors que ceux des camarades plus rustiques n'étaient **pas sensibles à la boue des flaques**<sup>(15)</sup>. Quand un camarade gentil voulut consoler Jérôme qui visiblement n'était pas heureux, en lui prêtant ses patins, M. Dubois observa aussi l'aisance avec laquelle les enfants chausaient et déchausaient les patins à l'aide de bandes scratch comme tout patin pour enfant en dessous de 6 ans. En parlant avec les parents, **il réalisa que les patins des autres enfants avaient coûté 30% de moins à qualité égale, dans la grande surface du plateau**<sup>(16)</sup>.

Le soir, en s'endormant, Jérôme douta du père Noël.

Vers mi-novembre, Jérôme demanda à son père s'il pouvait lui acheter un « bi-rouleur rouge » et **il désigna ce qu'il voulait sur un catalogue**<sup>(17)</sup> des *Trois Bernais* qu'il avait trouvé dans le courrier sur la desserte de l'entrée. « Tu veux une bicyclette rouge, répondit son père, d'accord. »

Jérôme était content que son père, lui, le comprenne du premier coup. Mme Dubois, en rentrant de son travail un peu plus tard, vit le catalogue des *Trois Bernais* dans l'entrée. D'un geste vif, sans hésiter, **elle le jeta dans le vide-ordures**<sup>(18)</sup>.

## ■ Analyse des remarques en détail

- (1) La définition du besoin est mal faite par l'utilisateur. Une bicyclette rouge n'est pas un rouleur, même si une bicyclette roule.
- (2) La communication au sein de la famille est de mauvaise qualité :
  - pas de précision sur le besoin, ni de vérification que le message était bien compris ;
  - pas d'attention au moment de la passation du message.
- (3) Il y a distorsion du message car Jérôme parle de « rouleur » et non de « roller ».
- (4) L'effort de M. Dubois pour creuser la question du besoin est louable mais sans lendemain. Son épouse ne répond pas.
- (5) Faute d'en prendre le temps, les Dubois ne procèdent pas à une étude de marché, même sommaire, qui aurait pu leur permettre une comparaison entre plusieurs paires de patins et plusieurs prix. Ils ne déterminent pas le prix d'objectif.
- (6) Il y a une deuxième distorsion du message car M. Dubois a parlé de « roller » et non de patins à roulettes. De plus, Mme Dubois devrait être alertée par la photo des patins verts qui ne correspondent pas à la demande de Jérôme pour la couleur rouge.
- (7) Mme Dubois comprend à sa façon le besoin de son fils qui veut un jouet pour son âge et non pour l'âge suivant. On verra plus loin que Jérôme sera incapable de lacer les patins car, à son âge, on ne sait mettre que des scratches.
- (8) Là encore, pour compenser sa culpabilité envers son enfant pour lequel elle n'a pas pu prendre le temps de trouver un jouet, Mme Dubois prend le jouet le plus cher. Mais on verra plus tard que les patins choisis sont des patins de compétition qui ne sont pas adaptés pour les trottoirs et les flaques dans la forêt.
- (9) Dans la mise au point du contrat d'achat, personne ne regarde les délais de livraison ni les conditions générales de vente inscrites au verso de la commande type incluse dans le catalogue. On verra plus tard qu'ainsi les Dubois se trouveront en porte-à-faux vis-à-vis du fournisseur.
- (10) Au lieu de protester, Mme Dubois devrait se reporter au contrat. En réalité, *Les Trois Bernais* sont des fournisseurs très zélés. Les ruptures de stock et les surcharges en période de Noël sont choses très fréquentes, dont ils se sont couverts par des conditions de délais qu'ils sont sûrs de remplir.
- (11) Le paiement est effectué après la signature d'un bon de livraison mais pas à la suite d'une réception en bonne et due forme qui permettrait de vérifier que la couleur par exemple n'est pas celle choisie. Encore aurait-il fallu laisser des consignes claires à la gardienne. Lorsque M. Dubois se réveille après le nouvel an, c'est trop tard, surtout avec les conditions générales de ventes qu'il a signées, sans y prêter attention.