

Dossier

Achats

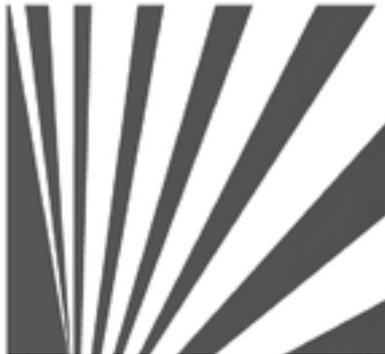
Psychosociologie de la Fonction achat
en B to B



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023710045

Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

ACHATS

Psychosociologie de la fonction achat en B to B

- . **Le rôle de l'acheteur professionnel**
- . **Stratégie globale de l'acheteur**
- . **L'équation parfaite des achats**
- . **L'acheteur vu du vendeur**

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

LE RÔLE DE L'ACHETEUR PROFESSIONNEL

C'est lui qui ouvre et qui ferme la négociation. Il n'y aurait pas de négociation sans demande ou exigence de l'acheteur. Si la crédibilité, la qualité du relationnel et la loyauté dans le jeu commercial doivent être également partagées positivement par l'acheteur, le rôle de celui-ci repose néanmoins sur des postures spécifiques. 2 grandes tendances se dégagent clairement chez lui :

- . Tendance au durcissement de la négociation financière en limitant les prétentions initiales et/ou dominantes du vendeur
- . Tendance à imposer son approche contractuelle, voire relationnelle

Le jeu naturel de l'acheteur consiste à intervenir directement dans la stratégie du vendeur par une stratégie inverse lorsque le doute est présent ou, au contraire avec une confiance préalable, en vue de favoriser une stratégie partenariale.

STRATÉGIE GLOBALE DE L'ACHETEUR

Il est essentiel de bien comprendre la stratégie in fine des achats au-delà des rapports, contraintes et relations commerciales imposés par l'acheteur. Les achats interviennent, dès l'amont, en vue d'apporter à l'entreprise les meilleures ressources disponibles sur le marché des fournisseurs afin d'améliorer le fonctionnement interne de l'entreprise (productivité), ainsi que d'augmenter sa propre performance et survie sur ses marchés externes (compétitivité).

1. Marché amont des fournisseurs : Sélectionner à l'entrée les meilleurs produits/fournisseurs (fiabilité, innovation...)
2. Approvisionnement & Productivité interne : Eviter les ruptures d'approvisionnement tout en améliorant le niveau de productivité interne
3. Marché aval clients/consommateurs : Favoriser une plus grande compétitivité de l'entreprise sur son propre marché concurrentiel

Sachant que la stratégie et les attentes de l'acheteur sont différentes de celles du vendeur (recherche de prix bas ou adapté, coût global limité, qualité minimale acceptable, délais courts, engagements respectés...), la vigilance, voire la méfiance sont souvent de mise dans sa relation commerciale. A cela, s'ajoute la psychosociologie du rôle de l'acheteur faisant que celui-ci se pose souvent en gardien du temple et en maître du jeu de manière réelle ou illusoire. Petit tour d'horizon des 7 principaux socles formant la psychosociologie de l'acheteur professionnel :

1. Un credo permanent

Le rôle de l'acheteur est sous-tendu par :

- . L'opportunistisation permanente de la grille de référence du fournisseur (points forts, rapidité, qualité, services...).
- . La demande exigeante d'un approvisionnement...
 - ... Dans les délais fixés
 - ... Tel que le besoin a été défini
 - ... Non en fonction de ce que les gens demandent
 - ... En payant le plus tard possible
- . La gestion au mieux de la demande interne en fonction des caractéristiques psychosociologiques de sa fonction.
- . L'élaboration d'une stratégie d'achat et de négociation de façon à éviter la dominance globale du vendeur
- . Une résistance systématique à l'entrée en opposant, objectant, exigeant, afin de déterminer les limites du possible dans le jeu commercial du vendeur/fournisseur.
- . Un diktat sur les conditions d'achat et de négociation (chiffrage, coûts acceptables, NO souhaitable)

L'ÉQUATION PARFAITE DES ACHATS

Ce que souhaite entendre tout bon acheteur professionnel de la part d'un vendeur/fournisseur fiable ne concerne pas uniquement l'éloge des qualités et des avantages de ses produits/services. Son attente principale repose avant tout sur la solution globale que peut lui apporter son partenaire en vue de résoudre **une équation de type $x+y+z+w$**

- . **Marché des fournisseurs : $x\%$** de différence en plus (par rapport à l'existant/concurrence, innovation, amélioration...).
- . **Productivité interne : $y\%$** de productivité en plus dans le fonctionnement endogène des services de l'entreprise (gain, économie, réduction des coûts...).
- . **Marché aval : $z\%$** de compétitivité en plus (suppl. de CA/profit, supplément de part de marché/pénétration...).
- . **Meilleur iceberg des coûts : $w\%$** de coût global réduit en limitant les coûts induits par un bon NO plutôt que de jouer sur un jeu de remises en surface. En général, le prix facturé ne correspond souvent qu'à la moitié, voire même 10, 20 ou 30% du coût global que l'entreprise va subir dans la durée d'utilisation des produits ou dans l'impact direct/ indirect des services utilisés.

3. S'affirmer en tant que vendeur de besoins

Par principe, l'acheteur est un vendeur de besoins auprès de ses meilleurs fournisseurs en recherchant l'équation parfaite destinée à solutionner :

- . Des achats orientés vers l'amélioration de la vente aval (revente, compétitivité, profit...)
- . Le meilleur rapport coûts/prestations (et non pas qualité/prix comme en BtoC)
- . La recherche constante de fournisseurs novateurs
- . La gestion maximalisée du présent
- . L'anticipation préventive de l'avenir

4. Des motivations bien précises

Pour bien fonctionner, l'acheteur se nourrit de 4 types de motivations (besoins):

- . Le besoin de prestige (image de soi, statut, pouvoirs réels ou fictifs...)
- . Le besoin de sécurité (échapper aux critiques internes, se faire bien voir par sa hiérarchie et les autres services majeurs...)
- . Désir de comprendre (négocier, influencer, être l'acteur principal de la décision et du choix)
- . La nécessité de savoir (parfaite connaissance technique du marché et son offre, avoir la ligne de conduite appropriée)

5. Une fragilité dans le rôle

Le rôle de l'acheteur est traditionnellement celui de quelqu'un mal-aimé assis constamment entre 2 chaises, contrariant, refusant, modifiant les demandes internes tout en séduisant, négociant, refusant partie ou totalité de l'offre

fournisseur, tout en considérant qu'il doit lui-même :

- . Se débrouiller tout seul face aux demandes internes de «moutons à 5 pattes»
- . Faire face à la contradiction des besoins internes
- . Imposer des cadres rigides fermant ou limitant la possibilité de relations amicales et de confiance
- . Assumer des relations conflictuelles, voire hostiles, avec les autres services et/ou les fournisseurs
- . Supporter un défaut de prestige du service achats
- . Ne pas être le décisionnaire au moment final (membre du centre de décision)
- . Ressentir le doute sur sa propre fiabilité, le stress de mal agir ou mal décider (erreur, oubli, se faire bernier...)

L'ACHETEUR VU DU VENDEUR

Premier budget de l'entreprise en matière d'affectation de ressources en traitant de 30 à 90% du chiffre d'affaires de l'entreprise, le service achats et notamment l'acheteur disposent d'une image pas forcément positive chez beaucoup de commerciaux compte tenu du parcours du combattant auquel sont soumis la plupart des fournisseurs. Ainsi l'acheteur est-il souvent vu comme :

- . Un raté de la technique
- . Un petit chef qui empêche de parler aux gens
- . Monsieur 10%
- . Quelqu'un qui n'achète pas (la décision se prend ailleurs)

Une image pourtant de moins en moins vraie compte tenu du bon niveau de formation et d'expérience exigés dans la plupart des entreprises et ce, d'autant plus, que la fonction achat suppose d'associer plusieurs compétences : commerciales (comme le vendeur), de gestion (comme l'administration des ventes), techniques, langues étrangères et juridiques. De plus, l'acheteur est soumis autant que le vendeur à des ratios de performance. La seule véritable ombre au tableau est dans le comportement relationnel de certains acheteurs dans certains milieux professionnels...

6. Se cacher derrière un masque professionnel

Pour compenser proportionnellement son image et ses faiblesses structurelles, l'acheteur n'est pas avare de contre-mesures relationnelles notamment :

- . En faisant de lui un écran, un barrage, une «douane obligée» pour tout nouvel entrant
- . En étant énigmatique par une réserve, voire une distance professionnelle
- . En utilisant facilement la critique et le scepticisme face à l'offre fournisseur
- . En se montrant exigeant dans le respect des engagements
- . En prenant son temps
- . En imposant son style, son rythme, son terrain de négociation
- . En fixant un cadre étroit aux aspects financiers et économiques
- . En exerçant une domination sur les aspects juridiques
- . En paraissant inaccessible aux sentiments de pitié, reconnaissance
- . En se présentant comme rationnel et pragmatique avant tout
- . En faisant croire à sa fermeté et intégrité
- . En apparaissant comme une personne difficile à manoeuvrer
- . En campant sur ses positions, en évitant de se désavouer
- . En donnant l'image d'un homme organisé sous contrôle permanent
- . En recherchant l'information mais en donnant peu lui-même

7. Des attentes fortes

Vis-à-vis du centre de décision, le rôle de l'acheteur peut se résumer en 5 attentes fortes que doit savoir opportuniser chaque bon vendeur :

- . Attente d'une aide solide de la part des fournisseurs (pour satisfaire sa hiérarchie, les utilisateurs internes, lui-même)
- . Respect à la lettre des engagements pris (preuves du bon choix, no problem ultérieur, pas de surcoûts imputables...)
- . Soumission du fournisseur aux détails techniques, commerciaux, financiers et juridiques, comme preuve de sa domination en négociation
- . Reconnaissance d'être le plus fort, le plus coriace dans le jeu commercial (pas de contradiction majeure)
- . Demande permanente d'informations utiles sur le marché (innovation, prospective, anticipation des événements...)