

Dossier

Achats

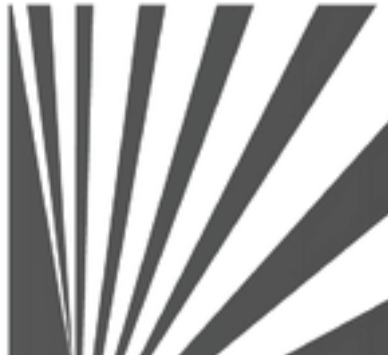
Les pratiques des acheteurs professionnels



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700015

1€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

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

ACHATS

Les pratiques des acheteurs professionnels

- . Les pratiques des acheteurs professionnels
 - . Les erreurs à éviter
 - . 23 techniques de pressions

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.

LES PRATIQUES DES ACHETEURS PROFESSIONNELS

Pousser un vendeur à bout afin de lui soutirer les meilleures conditions est une démarche courante chez l'acheteur professionnel. La principale raison en est que la position psychosociologique de l'acheteur est délicate car, le plus souvent, assis le «cul» entre 2 chaises au sein même de sa propre entreprise. Entre des exigences internes contradictoires et un budget qu'il doit impérativement respecter, l'acheteur a l'obligation d'adopter un masque professionnel, des rituels, des procédures relationnelles directives face au vendeur, afin de ne pas montrer ses points faibles structurels. Aussi, en général, plus l'approche, le relationnel, le discours tenu ou les demandes apparaissent durs, intransigeants, méprisants, agressifs, plus cela est destiné à cacher l'évidence de faiblesses techniques, politiques, budgétaires au sein même de l'entreprise, à moins que ce ne soit le reflet de la personnalité controversée de l'acheteur lui-même.

LES ERREURS À ÉVITER

Pour Guy Charron, auteur du livre «La Vente» aux Editions Economica, «*La critique fait partie du système de défense de l'acheteur*». Entre les objections, les prises de position inflexibles et les remarques déstabilisantes, le vendeur doit le plus possible éviter de réagir frontalement. Il doit préférer les contourner afin d'éviter 3 grands types d'erreur :

1. Perdre son calme

Lorsque le client campe sur ses positions et/ou multiplie les objections la tension monte naturellement, risquant alors de faire perdre son sang-froid au vendeur. Le mieux pour lui consiste à changer provisoirement le terrain de la discussion ou de reporter, à plus tard, le traitement du sujet en proposant de se revoir sur la base d'une nouvelle proposition.

2. Mépriser l'opinion de l'acheteur

Une objection perçue par le vendeur correspond à une affirmation naturelle pour l'acheteur. Chacun a le droit légitime d'exprimer sa conviction intime. Aussi, le vendeur ne doit ni la critiquer ni ne pas en tenir compte, en cherchant plutôt à valoriser la position du client, donc le client lui-même. Pour cela, il doit répondre, dans un premier temps, de manière tolérante dans un propos aimable du type «*Je comprends ; je vois ; c'est clair ; effectivement...*». Dans un second temps, si la récurrence de l'objection est jugée comme un frein à l'avancée de la négociation, le vendeur a tout intérêt à utiliser la technique du «*oui mais*» qui consiste à accepter le propos tout en revenant sur les avantages du produit, les qualités de son offre, voire même à démontrer subtilement le contraire.

3. Critiquer la concurrence

Dénigrer les concurrents est une faute indigne de la part d'un vendeur pour 3 raisons :

- . L'acheteur peut être déjà en affaire avec le concurrent, faisant alors que toute critique acerbe s'adresse également à lui en regard des décisions et/ou des relations passées ou en cours ;
- . La critique suppose que l'on ne croit pas suffisamment en ses propres produits pour s'abaisser ainsi à une attaque repoussoir qui joue plus sur les faiblesses des autres que sur la force de son offre ;
- . Cela peut être un test délibéré de l'acheteur pour juger de l'étendue de la concurrence et s'informer ainsi, à bon compte, sur ses produits et méthodes commerciales.

23 TECHNIQUES DE PRESSION

Face à un acheteur professionnel le vendeur peut être soumis à plusieurs techniques de pression, de déstabilisation, voire de manipulation, au cours de l'échange. Savoir les reconnaître, c'est savoir les éviter :

1. Pures méthodes de voyou

Le plus souvent elles sont utilisées dans les grandes centrales d'achats ou à l'étranger avec pour principal but d'affaiblir le tonus du vendeur et/ou l'inférioriser. Parmi les techniques les plus courantes : faire

patienter des heures dans une pièce froide ou très chaude, bruyante ou enfumée, dans les courants d'air ; laisser ruminer à hôtel en reportant l'heure du rendez-vous ; proposer un petit siège bancal, bas, bruyant et/ou inconfortable.

Contre-mesure : Se dire qu'il s'agit d'une épreuve de survie à la «Kho Lanta» où les plus faibles lâchent et les plus forts remportent la mise. Dans ces conditions, il faut garder la forme, éviter de se déshydrater, manger, prendre du sucre, ne pas s'énerver, écouter de la musique à l'oreille, regarder un film sur son portable, engager une discussion avec les voisins, travailler sur son ordinateur... Il est également conseillé de capter le regard du malotru qui ne s'excuse pas, tout en restant digne et courtois dans ses propos afin d'éviter de faire passer une quelconque émotion qui traduirait alors une faiblesse du point de vue de l'autre. Le mieux est d'agir comme si de rien n'était afin de ne donner aucun motif de satisfaction à l'autre. Pour les vendeurs très sûrs d'eux, il est possible de prendre le dessus en marquant son mépris. Pour cela, le mieux est d'attendre le malotru, de se lever en sa présence, de le saluer brièvement puis de partir en claquant la porte, quitte à adresser plus tard un courrier à sa direction générale.

2. Attaquer sur un point secondaire

Ce stratagème bien connu en grande distribution consiste pour l'acheteur à faire diversion en se battant sur un ou plusieurs points secondaires de l'offre, sur lesquels il renonce après avoir mollement résisté face à la valise d'arguments déballés par le vendeur. Ce jeu appelé également du «faux pivot» ou «rideau de fumée» consiste à tromper l'adversaire sur son centre d'intérêt principal dans le but de recycler, le moment venu, sa véritable demande après avoir épuisé l'adversaire qui ne peut alors la refuser.

Contre-mesure : Ne pas dire «non» systématiquement dès le départ surtout si les conséquences ne sont pas vraiment importantes pour soi, de façon à mieux brouiller ensuite la hiérarchie des concessions et rendre impossible le fait, après les efforts déjà effectués, d'aller beaucoup plus loin.

3. Le feu roulant de questions

Egalement typique de la grande distribution, cette technique consiste à se répartir les rôles entre plusieurs membres d'une commission d'acheteurs. La méthode d'action consiste à adresser au vendeur un feu nourri de questions de nature à le perturber, à le couper dans le développement de ses arguments, à changer de sujet ou à feindre l'agacement ou la colère. L'objectif recherché est de faire céder le vendeur sur le terrain du prix, les conditions de paiement ou les délais de livraison.

Contre-mesure : Ne pas se laisser impressionner en déroulant sa proposition sans entrer dans le jeu, comme si l'on avait tout le temps pour soi, en remerciant l'un pour sa question qui sera traitée plus tard, l'autre pour sa précision fort judicieuse et opportune que justement vous allez aborder ou encore en prenant fermement position face au second couteau impoli, sans s'en laisser compter. Cette manière de faire aide à crédibiliser l'image du vendeur face au(x) véritable(s) décideur(s) masqué(s).

4. Se faire attendre

Il s'agit là d'imposer son rythme au vendeur en acceptant, au départ, un horaire précis puis en demandant par l'intermédiaire de l'accueil de faire patienter quelques minutes supplémentaires, jusqu'à ce que cela deviennent au final un long temps d'attente.

Contre-mesure : Emporter du travail à faire sur place ; ne pas accepter d'autres rendez-vous dans la même partie de la journée.

5. Marque d'irrespect

Utilisation permanente du téléphone ; dénigrement de la société ; sorties intempestives du bureau ; remarques déplaisantes, etc.

Contre-mesure : Demeurer impassible, demander à son interlocuteur de filtrer les appels ; lui faire éventuellement comprendre que vous n'êtes pas dupe de son petit manège par une phrase polie du genre : «*Que penseriez-vous si vous même ou vos commerciaux étaient reçus de la sorte ?*». Lorsqu'il y a plusieurs témoins, le mieux, c'est de quitter la table de négociation en culpabilisant ouvertement le malotru tout en remerciant les autres. L'objectif est d'isoler l'individu au sein même de son centre de décision en créant ainsi un front de révolte chez l'ennemi. Pour Alain Pekar-Lempereur, professeur dans le groupe Essec «*Claquer la porte permet de rétablir l'équilibre des pouvoirs. Cela montre que vous n'êtes pas prêt à accepter n'importe quelles conditions*» en s'obligeant toutefois à tenir la position plusieurs jours ou semaines durant.

6. Fixation sur le prix

L'acheteur se focalise sur le prix et/ou se cache derrière son budget en vue d'obtenir une baisse tarifaire.

Contre-mesure : Bien préparer son offre en connaissant tout du marché actuel ; Demander qui est le responsable du budget et les raisons précises des restrictions ; Grossir l'argumentation sur le retour sur investissement en faveur du client ; Consentir un rabais après l'avoir demandé à sa hiérarchie lors d'un coup de tél. en direct tout en exigeant une contrepartie de sa part.

7. Rejet de l'offre

L'acheteur prétend la présence mieux placée d'un concurrent, d'un non-besoin actuel du produit ou en arguant du fait qu'il peut le faire lui-même dans le cadre de l'entreprise.

Contre-mesure : Se montrer conciliant en proposant une solution gagnant-gagnant rapide et efficace ; Faire rêver son interlocuteur en vantant les avantages décisifs du produit et surtout le gain à en retirer ; Dramatiser les conséquences d'une mauvaise décision.

8. Pression par l'urgence

Il montre des exigences du type : «*J'ai besoin d'une offre immédiatement pour raison de réunion directoriale dans l'heure qui suit*» ; «*Je signe tout de suite dans telle condition... (avec naturellement une forte baisse du prix)*».

Contre-mesure : Ne pas se laisser intimider ; Prétendre devoir en référer à sa propre hiérarchie ; Donner un délai de réponse dans les 4 à 24 heures maximum avec une contre-proposition.

9. Exigence de dernière heure

Profitant de l'euphorie, d'un moment de détente dans la négociation ou du départ obligé du vendeur qui doit reprendre son avion, l'acheteur impose une nouvelle concession :

Contre-mesure : Ne jamais révéler son timing exact à l'acheteur ; Faire en début de négociation laliste des points à aborder en obligeant ainsi celui-ci à abattre ses cartes, comme à accepter les impératifs de l'ordre du jour ; Fermer d'un coup la négociation en revenant uniquement sur les points déjà discutés ; Jouer son va tout en disant préférer abandonner l'affaire dans ces conditions.

10. L'usage du leurre

Il s'agit pour l'acheteur d'adresser un appel d'offre (sans suivi) à un fournisseur lambda, afin de connaître ses conditions de prix dans le but de pouvoir ensuite mieux négocier, grâce à cela, une baisse de prix dans une négociation déjà en cours avec un concurrent.

Contre-mesure : ne pas répondre à distance et de manière impersonnelle sans avoir demandé préalablement un rendez-vous ou des explications plus détaillées au demandeur en question.

11. Le syndrome de Gulliver

La technique consiste à aliéner de manière invisible le vendeur par les «menus fils» du temps passé en rendez-vous, élaboration de la proposition, démonstration, négociation, lesquels peuvent, au final, se chiffrer en dizaines voire en centaines d'heures tout personnel inclus. L'objectif est que le moment venu, le vendeur n'ait d'autre choix que de passer le «Rubicon», c'est-à-dire ne puisse plus faire marche arrière par un refus de négocier une dernière concession lambda, sans que cela apparaisse pour lui comme un gâchis, un échec ou une perte inacceptable de temps.

Contre-mesure : Aliéner symétriquement l'acheteur en le faisant également travailler, passer du temps en rendez-vous, s'impliquer dans le processus technique avec les autres services de son entreprise.

12. La technique du ciel bleu

Celle-ci se déroule en 5 temps afin de mieux pigeonner le vendeur. Tout l'art consiste à lui faire croire que son offre est intéressante dans le but de lui faire baisser sa garde et le rendre plus vulnérable le moment venu. En général, cette technique se déroule sur une période de 2 rendez-vous téléphoniques et/ou physiques :

1er temps - le soleil : Faire croire d'entrée de jeu au vendeur que son offre et/ou sa visite arrivent pile à temps et qu'elles sont fortement appréciées avec, à la clé, une forte probabilité de concrétisation.

2e temps - les nuages : Lors même du premier entretien, l'acheteur fait tout de même passer l'idée qu'une offre sur-mesure sera toujours la bienvenue (supposant ainsi un niveau de prix super compétitif).

3e temps - l'averse : L'acheteur reçoit froidement le vendeur, ou le fait poireauter au téléphone, en vue de le déstabiliser et le prendre ainsi à contre pied en lui indiquant qu'il est complètement à côté de la plaque et que la confiance mise initialement en lui est déçue.

4e temps - le vent : L'acheteur propose dans la foulée, pour sortir de cette bévue, un acte fort et de bonne volonté de la part du vendeur lequel complètement déstabilisé, en se voyant ainsi perdre l'affaire, saute immédiatement dessus comme sur une bouée de sauvetage.

5e temps - le ciel bleu : L'acheteur qui a obtenu gain de cause par ce subterfuge peut alors dire «*Vous voyez bien, on a réussi comme prévu à faire affaire ensemble !*»

Contre-mesure : Laisser venir tranquillement l'acheteur en n'étant pas dupe de son stratagème, sachant qu'une personne avertie en vaut deux, mais tout en préparant son argumentation pour le 3e temps. En général trop de facilité dans la vente, de sympathie, de convivialité sont anormales et doivent entraîner un réflexe immédiat de vigilance.

13. Le prétexte de la quantité importante

L'acheteur demande d'abord que le vendeur lui communique ses meilleurs prix pour des quantités importantes. Le but pour lui est d'utiliser l'information des prix communiqués en vue de créer une fourchette de négociation lui permettant de prendre appui sur les tarifs les plus bas pour faire descendre le tarif forcément plus élevé correspondant à la quantité inférieure qu'il souhaite véritablement commander.

Contre-mesure : Indiquer systématiquement et clairement dans son offre un éventail dégressif de prix selon les quantités en allant de 1 à x centaines ou milliers.

14. La 3^e personne

Afin que l'acheteur n'essuie pas la verve offensive du vendeur et/ou ne plie éventuellement devant son argumentation, il se cache derrière une fausse 3e personne qui le plus souvent correspond virtuellement au directeur des achats ou au patron de l'entreprise. Il lui est dès lors bien plus aisé de refuser certains arguments en prétextant que son chef n'est pas d'accord et/ou que ce dernier impose telle condition rédhibitoire.

Contre-mesure : Demander à voir sur-le-champ le 3^e homme ou proposer que le directeur commercial entre directement en contact avec lui par téléphone.

15. Le bon garçon - mauvais garçon

Il s'agit d'une répartition préalable des rôles, le plus souvent au sein du service achats, favorisant une mise en scène dans laquelle le supérieur hiérarchique est le mauvais garçon (directeur des achats) dont le rôle est de critiquer vertement et ouvertement l'entreprise ainsi que l'offre du vendeur dans le but de le déstabiliser, alors que l'acheteur se veut être plus conciliant et bienveillant en se faisant l'allié du vendeur. En fin de compte, c'est le bon garçon qui tempore et propose un compromis afin d'arranger tout le monde en accordant au vendeur une porte de sortie honorable dans laquelle celui-ci tend à s'engouffrer pour sauver les meubles.

Contre-mesure : Opposer au mauvais garçon la présence du plus haut de sa hiérarchie laquelle bien consciente du piège propose d'elle-même une solution honorable entre chefs.

16. Le salami

Cette technique est une sorte d'arme fatale destinée à obliger le vendeur à négocier sur certains points de son offre. Pour cela, l'acheteur découpe la proposition en autant de rondelles de saucisson (prix, remises, après-vente, garanties, conditions financières, prestations diverses...) afin d'obtenir des concessions sur au moins une ou plusieurs parties, sachant que le vendeur ne peut pas dire «non» à chaque fois au risque alors de se décrédibiliser ou apparaître de mauvaise compagnie.

Contre-mesure : Proposer une offre sous forme de package indissociable laquelle contient déjà une promotion notable en terme de prix et/ou d'avantages.

17. Jouer la naïveté

L'acheteur commence par un «*Je n'ai pas bien compris votre offre, pourriez-vous me la réexpliquer en détail ?*». L'objectif est de mettre en confiance le vendeur par une bonhomie et/ou naïveté de façon à ce que ce dernier promu maître des lieux dévoile une information cruciale, un point non écrit, qui pourra éventuellement être utile pour la suite des discussions.

Contre-mesure : reprendre en main et de manière stricto sensu l'offre déjà adressée en expliquant ni plus ni moins chaque point décisif, tout en évitant de se laisser piéger par l'atmosphère bon enfant.

18. Se taire pour faire parler l'autre

En évitant de parler, en observant des silences pesants, le jeu consiste à faire parler l'autre qui pour combler le vide risque d'en dire plus que nécessaire, tout en masquant soi-même ses propres intérêts. Même si selon un proverbe Inuit «*Le premier qui parle à tort*», il ne faut pas en déduire que cela marche à tous les coups surtout si l'autre est du même gabarit professionnel.

Contre-mesure : Utiliser soi-même les silences après avoir posé une ou plusieurs questions claires et précises à son interlocuteur afin de le faire parler à son tour.

19. Jouer la montre

L'objectif est de mettre la pression en ne répondant pas aux attentes du vendeur afin d'user sa patience, lequel voyant le temps s'écouler sans avancée notable se voit ainsi contraint d'accélérer le mouvement en faisant des concessions de dernière minute.

Contre-mesure : Intégrer les retards, les discours traînant en longueur et/ou les reports de rendez-vous comme un indice de manipulation, en proposant derechef des options alternatives : proposer de continuer/arrêter la négo, aborder tel sujet ou tel autre, prendre telle option à partir de telle date....

20. Changer de registre à chaque round de négociation

L'objectif pour l'acheteur est de rester imprévisible et donc non manipulable et «non traçable» par le vendeur. Un jour, le ton est enjoué, constructif et bienveillant afin de détendre l'atmosphère et un autre jour, le ton est critique, peu arrangeant, directif dans le but de mettre la pression et ébranler les certitudes du vendeur.

Contre-mesure : Rester soi-même neutre, vigilant et constamment sur ses gardes dès qu'une éclaircie relationnelle apparaît, considérant que cela n'est pas naturel en affaires, et de marbre lorsque le ton change en se disant prêt à affronter la tempête.

21. Bluffer

Il s'agit purement et simplement d'inventer ou de surdimensionner un fait et/ou une conséquence de nature à impressionner et/ou agir sur la logique de l'interlocuteur. Pour que cela passe, il faut à la fois du culot et que le «sujet» soit crédible et non aisément accessible à la contradiction.

Contre-mesure : Dire ok mais en exigeant préalablement les sources, les preuves écrites tangibles.

22. Utiliser la rétention d'informations

Il s'agit de ne pas mentir à proprement parler mais de ne pas évoquer des faits pouvant avoir une incidence défavorable. La rétention n'est toutefois pas condamnable dès lors qu'il n'y a pas de lien direct avec l'affaire en cours.

Contre-mesure : Aucune ou alors être soi-même très bien informé.

23. Exploiter un faux pas, une contradiction

Le stratagème consiste à exploiter un faux pas, un point faible de la partie adverse en la culpabilisant ou en mettant l'autre en position délicate. Cette technique peut toutefois se retourner, ultérieurement, contre son auteur si celui-ci dérape à son tour.

Contre-mesure : Prévenir que l'on sera également sans concession en appliquant alors le principe de réciprocité. A chantage, chantage et demi !