

Digest

Extrait 13 - Bibl'EA

La défense économique des intérêts
du vendeur/fournisseur

Bibl'EA

La Bible
de l'Économie d'Affaires

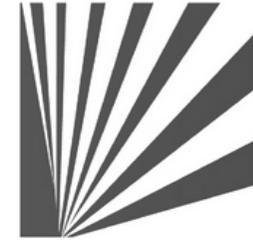
Didier Reuter

TOME 1

Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023710380

Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter
www.bookiner.com

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

ECONOMIE D'AFFAIRES

Extrait Bibl'EA La Bible de l'Économie d'Affaires

La défense économique des intérêts
du vendeur/fournisseur

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.

Stratégies PV/NO du vendeur

Il ne peut être de bonne opération commerciale mutuelle sans une satisfaction partagée entre tous les acteurs du jeu commercial. L'EA préconise un «**jeu propre**» de la part du vendeur/fournisseur face à son client ou à sa clientèle, sachant que celui-ci peut tout à fait décider, avant de proposer ses PV et NO initiaux dans le cadre de son offre de départ, de modifier ou non la nature du PV et NO de référence de manière masquée et non dite.

La stratégie du vendeur s'établit selon 4 axes principaux qui peuvent ensuite se combiner les uns avec les autres :

. Stratégie de hausse du PV (PV+)

Le vendeur utilise la hausse du PV initial (ex. PV = base 120 soit +20%) par rapport à son PV de référence (PV = base 100 normale) dans les cas suivants :

- . Augmentation du tarif incluant une actualisation des prix pour plusieurs mois
- . Changement supérieur de gamme par intégration de nouveautés, composants de qualité, nouveaux services
- . PV gonflé dans le but d'anticiper une future remise
- . Escroquerie pure et simple

. Stratégie de baisse du PV (PV-)

Le vendeur utilise la baisse du PV initial (ex. PV = base 80 soit -20%) par rapport à son PV de référence dans les cas suivants :

- . Alignement volontariste sur le prix du marché ou celui de la concurrence
- . Remise de base pour client fidèle, tarif privilégié avec contreparties
- . Baisse justifiée de gamme par retrait d'éléments, composants, services
- . Politique commerciale délibérée de prix réduit, promotion, low-cost misant sur le volume, la fréquence ou la fidélisation
- . Alignement forcé par rapport au prix le plus bas ou moins-disant
- . Forçage tarifaire imposé par un client dominant (espoir de référencement en retour)

La défense économique des intérêts du vendeur/fournisseur

Par principe, le jeu commercial n'est ni un jeu de guerre, de rapport de force ou de «poker menteur», sauf entre menteurs et manipulateurs patentés. Il doit caractériser, au contraire, un jeu de solution, de patience, d'intelligence, de psychologie et de fair-play !

Toutefois, il est clair que la confrontation entre la demande de PV adapté et le NO personnalisé provenant de l'acheteur, face à l'offre initiale du vendeur, crée une dissymétrie constante dans le jeu commercial générant toutes sortes de relations commerciales (confiance, défiance, loyauté, manipulation, posture, stratégie, tactique...). C'est le rôle dévolu au vendeur, leader de départ dans l'acte commercial, que de définir une **stratégie commerciale** adéquate, à prendre des risques économiques sur la pertinence ou non de son offre par rapport au marché, à construire puis à proposer une tarification conforme aux attentes du marché. Aussi, pour créer les conditions d'une bonne relation d'affaires, il doit être capable d'impulser le premier la loyauté et la qualité dans le jeu commercial par :

- a. La **crédibilité initiale de son offre dans le Duo PV/NO**
- b. Favoriser la **qualité relationnelle dans son comportement professionnel**
- c. **Pratiquer une relative transparence dans le jeu commercial**

a. La **crédibilité initiale de l'offre du vendeur dans le Duo PV/NO**

Celle-ci suppose une construction avisée et honnête du PV face à un NO homogène et adapté à la cible concernée. Sur le fond, le service marketing est autant responsable que le vendeur du faible ou difficile CA obtenu dès lors qu'il n'existe pas, en amont, de parfaite adéquation entre l'offre proposée et les attentes réelles du client et/ou du marché. Sans adéquation parfaite du Duo PV/NO, le jeu commercial est alors forcément plus semé d'échecs que de réussites pour le vendeur et de réflexes durs de négociation, voire de défiance, de la part de l'acheteur.

. Stratégie de hausse du NO (NO+)

Le vendeur utilise la hausse du NO initial (ex. NO = base 120, soit +20%) par rapport à son NO de référence (NO = base 100 normale) dans les cas suivants :

- . Evitement ou anticipation d'une remise sur facture en préférant accorder un bonus ou des gratuités ou «gonfler» matériellement certains postes intéressant directement le client
- . Alignement sur l'offre du marché ou de la concurrence
- . Opération qualité ou découverte de la gamme supérieure à tarif de base
- . Supplément promotionnel de quantité, produits, services, dans le cadre d'une opération à durée limitée
- . Contrainte non anticipée et exigée par le client (espoir de nouvelles affaires ensuite)

. Stratégie de baisse du NO (NO-)

Le vendeur utilise la baisse du NO initial (ex. NO = base 95, soit -5%) par rapport à son NO de référence dans les cas suivants :

- . Réduction délibérée de l'offre par rapport aux coûts des matières premières
- . Retour à un NO jugé plus adéquat en fonction d'un PV non actualisé depuis longtemps ou déjà trop bas
- . Economie sur les coûts, quantités, produits, services... (sans avertir le client)
- . Escroquerie pure et simple

b. Favoriser la qualité relationnelle dans le comportement professionnel

Tout bon vendeur doit avoir initialement un comportement exemplaire afin de générer en permanence de la confiance et de la motivation durant le jeu commercial. Celui qui triche, ruse, manipule, est voué à une fuite en avant sans fin dans la surenchère, la séduction, la démagogie. Dans l'euphorie de la victoire apparente (signature du contrat ou du bon de commande), ce type de vente faussé ne peut pas favoriser de liens forts et durables entre les acteurs.

La manipulation dans la vente ne peut conduire qu'à une histoire ratée, courte, revancharde et/ou conflictuelle, ainsi qu'à la perte d'indéniables potentiels de solution en ne réussissant pas à fidéliser durablement le(s) client(s) et/ou à développer correctement avec eux un chiffre d'affaire optimal. Lorsque la non qualité commerciale et relationnelle s'instaure dans la relation client/fournisseur, c'est toute l'architecture de l'offre et du prix qui est remise en cause. Il en est de même pour toute vente reposant uniquement sur l'idée du One shot (une seule vente à l'arrachée, par séduction, mensonge, forçage ou prédation) exercée à l'encontre de l'acheteur/client. Les conséquences les plus courantes sont de ruiner l'image du produit/service ainsi que les potentiels économiques du client ou du marché, tout en mettant en danger, à court ou moyen terme, la protection des propres affaires du vendeur et/ou la survie de son entreprise.

A l'inverse, lorsque le vendeur se comporte en vrai professionnel avisé, voire intègre, il ne peut être que loyal, clair dans le propos et homme (ou femme) de parole, favorisant ainsi une relation de qualité qui doit tout naturellement porter ses fruits dans la durée la plus longue. Face à des professionnels avertis ou à des particuliers bien informés, il ne sert à rien de vouloir jouer trop malin, trop cher, de mauvaise foi et/ou le jeu trouble du gagnant pour soi et perdant pour l'autre. Tout se paye irrémédiablement un jour, c'est une loi physique «d'action-réaction» à laquelle personne n'échappe et surtout pas les plus rusés et/ou les dominants du moment. Il s'agit même, dans certains cas, d'une sorte de «main invisible» qui transforme ultérieurement le mécontentement et la frustration ressentis par le(s) client(s) malmené(s) en difficultés d'affaires, retards, complications, réponses négatives croissantes pour le contrevenant et cela, à une échelle toujours x fois supérieure !

A question précise, réponse précise...

L'idée est que tant que l'interlocuteur (interlocutrice) ne demande rien, c'est qu'il ou elle n'est pas ouvertement motivé(e) pour en savoir plus. Alors pourquoi lui donner des informations contrariantes ou sensibles ?

Si une question précise est posée alors, en toute loyauté intellectuelle, il faut pouvoir répondre par une réponse précise. Toutefois en matière de pure réciprocité, avant de répondre, il est possible de poser également soi-même une question précise afin de créer un «effet de souffle» destiné à réduire la portée de l'information communiquée, tout en impliquant l'autre de manière émotionnelle. Cela contribue aussi à réduire la demande de questions précises... Dans le cas où le vendeur (ou l'acteur concerné) ne sait pas répondre, il doit alors le dire clairement et proposer d'apporter une réponse précise dans un délai rapide qu'il fixe lui-même (**micro-engagement**) ou faire intervenir un tiers plus compétent.

Micro engagement

Il s'agit de créer artificiellement la confiance entre 2 acteurs qui ne se connaissent pas vraiment ou depuis peu. En fait, il n'y a que 2 façons de favoriser la confiance :

1. Prouver sa fiabilité dans la durée, ce qui suppose du temps pour cela.
2. Créer artificiellement des conditions de crédibilité en promettant quelque chose et en tenant sa promesse à la lettre...

Dans ce second cas (technique du micro engagement), à l'occasion d'un oubli ou d'une demande non prévue, il faut procéder de la sorte :

Principe

- . Micro (petit/faible)
- . Engagement (promesse de faire ou d'envoyer un «objet»)

Méthode

- . Agir sous 24H si possible le lendemain (pas plus tôt ni de précipitation)
- . Donner un horaire précis et le tenir (pas plus de 10 mn avant ou après)
- . Adresser ou communiquer l'«objet» précis de l'engagement (ni plus ni moins)
- . Ajouter un petit mot d'accompagnement (comme convenu hier..., en vous souhaitant bonne réception...)

En recevant l'objet dans les délais prévus, l'interlocuteur ne peut que constater le respect de l'engagement et la qualité de la parole donnée, ce qui est pour lui un très bon signe pour plus tard dans le cadre contractuel...

Que l'on appelle cela effet boomerang, effet collatéral, effet rebond ou justice immanente, personne ne peut vraiment contrôler longtemps ce type de loi physique et ... commerciale.

c. Pratiquer une relative transparence dans le jeu commercial

La transparence dans le jeu commercial ne signifie pas dire spontanément la stricte vérité, faire des confidences et/ou révéler des secrets de l'entreprise, simplement parce qu'ils existent ou que l'on se sent culpabilisé de les garder pour soi. La loyauté dans le jeu commercial n'impose ni la transparence unilatérale ni la confession automatique. Au contraire, il s'agit de savoir répondre précisément et honnêtement à son interlocuteur selon le principe majeur «**A question précise, réponse précise**» mais aussi «*Pas de question précise, pas de réponse précise*». Ainsi, par principe déontologique, l'information est toujours donnée par le vendeur sous condition préalable que son partenaire manifeste d'abord un questionnement précis, une volonté certaine à en connaître davantage et/ou un intérêt évident pour le sujet. La contrepartie est que celui qui demande ou questionne sur un sujet sensible soit également prêt à répondre lui-même, de manière réciproque, à toute autre question délicate avec un même niveau de précision !

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, à 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

Éviter 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'opportunisation 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...)

2. Une fausse image donnée

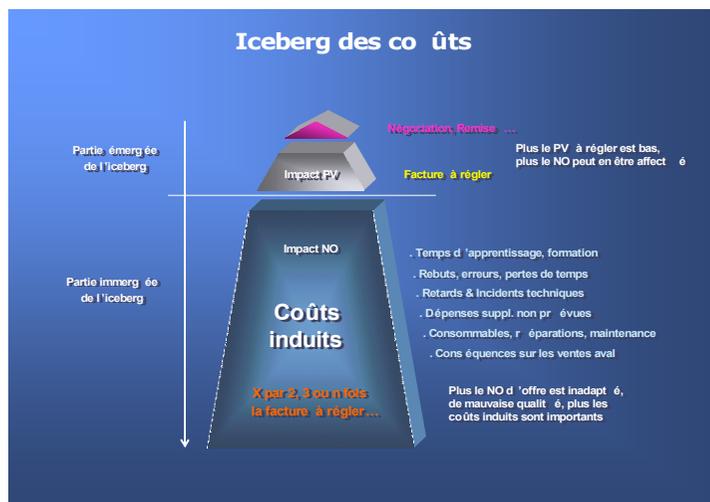
Pour convaincre son interlocuteur de négocier avec lui, l'acheteur a l'habitude de jouer sur :

- . Marché important
- . Marché durable, fidélité dans les relations commerciales
- . Prestige et influence de son entreprise
- . Personnage important, incontournable, très exigeant, intraitable, connaisseur
- . Mise en compétition permanente des fournisseurs

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 berner...)

L'Acheteur vu du vendeur

1^{er} 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...

Le centre de décision

Dans beaucoup d'entreprises, l'acheteur n'est qu'un maillon dans le processus de décision. Il existe 6 étapes dans le processus de décision d'achat et 6 niveaux d'influence et de décisionnaires avec chacun des implications spécifiques dans chaque étape :

6 niveaux d'influence

Décideur
Utilisateur
Prescripteur
Conseiller
Acheteur
Filtre

6 étapes

Reconnaissance du besoin
Fixation des spécifications
Recherche de fournisseurs
Evaluation des propositions
Choix du fournisseur final
Evaluation des performances

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...)