

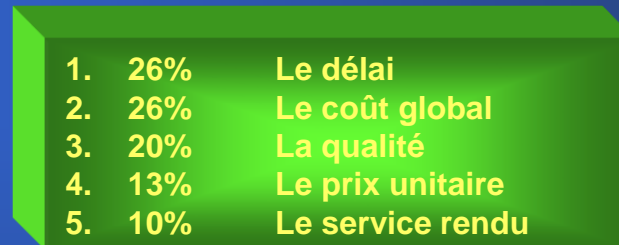
Partenaire Acheteur

**Un rôle fort et décisif mais le
plus souvent assis entre
deux chaises !**

Un bon acheteur a des priorités stables mais face à des fournisseurs moins fiables que prévu
ses priorités s'inversent !

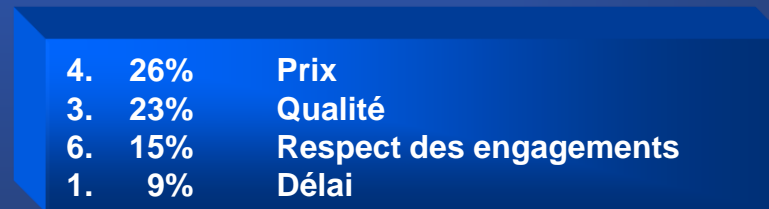
Le bon achat

Classement idéal des priorités



Sélection des fournisseurs

Classement pragmatique des priorités



Changement de fournisseur

La cause principale...



Source : Cegos

Les 3 Fonctions du service Achats

Un bon acheteur est d'abord plus un «Vendeur» de besoins qu'un acheteur de produits. Pour lui, l'important c'est de trouver le bon fournisseur fiable sur le délai et la qualité mais aussi fidèle dans ses engagements.

Les Achats

- . Vend les offres d'achats
- . Achète une fonction, non un produit
- . Définition amont du besoin
- . Achète des coûts, non des remises
- . Gère les coûts globaux et leurs dérivés
- . Effectue une veille du marché fournisseurs

L'approvisionnement

- . Gère le produit
- . Interface interne - fournisseurs
- . Règlement problèmes quotidiens
- . Puisse dans les comptes fournisseurs

La logistique

- Gère des flux :**
 - . Informations / Etudes
 - . Marchandises
 - . Budgets
- . Techniques :
 - Manutention
 - Transport
 - Conditionnement
 - Gestion des stocks

Principes du Centre de décision

Dans beaucoup d'entreprises, l'acheteur n'est qu'un maillon dans le processus de décision. Il existe 6 niveaux d'influence dans la décision d'acheter et 6 étapes dans le processus de décision.

6 niveaux d'influence

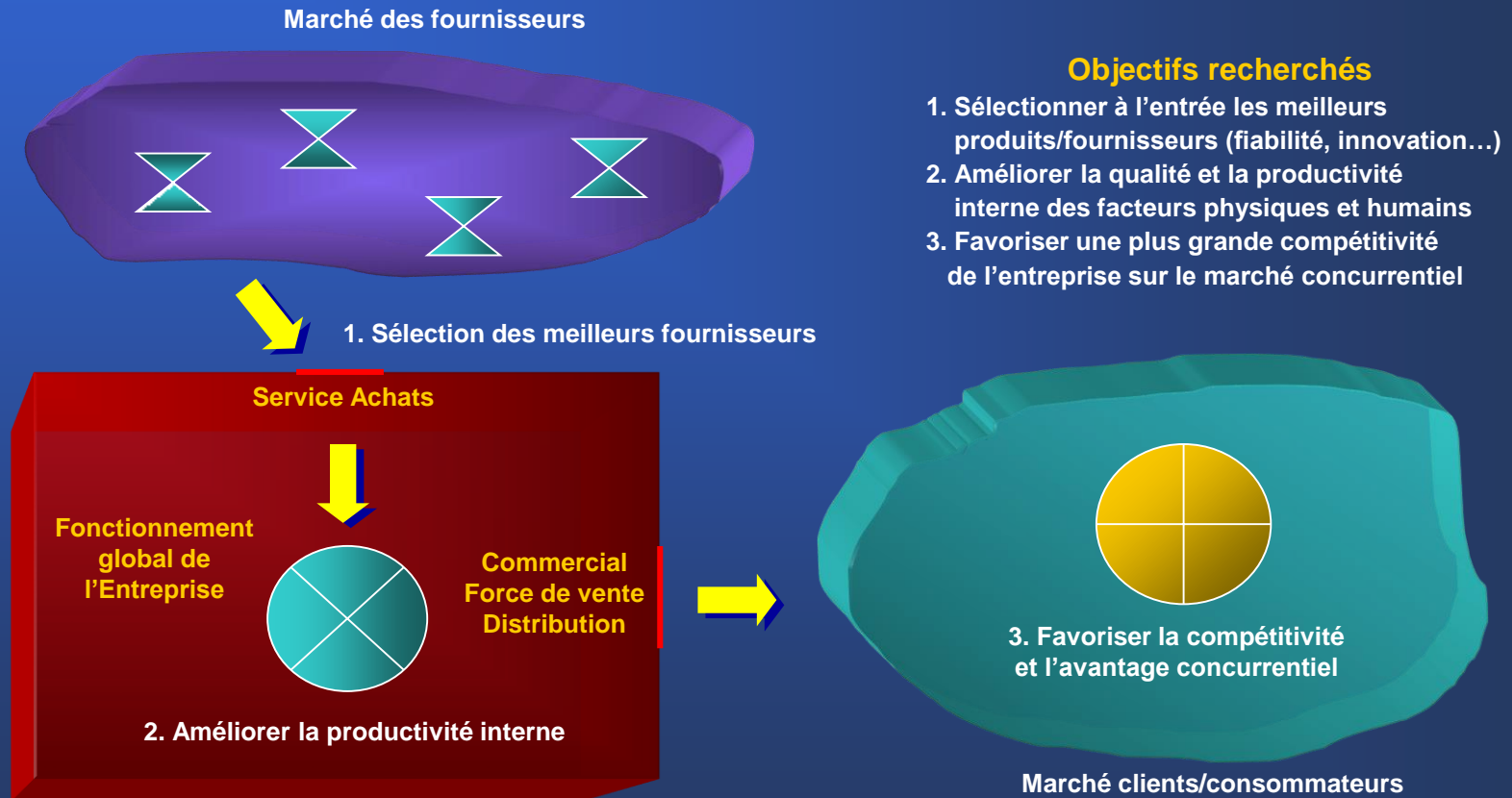


6
étapes



La vraie stratégie d'achats

Il est essentiel de bien comprendre la stratégie *in fine* des achats au-delà des rapports, contraintes et relations imposées 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 en vue d'améliorer le fonctionnement interne de l'entreprise (productivité) et surtout augmenter sa performance et survie en externe (compétitivité).



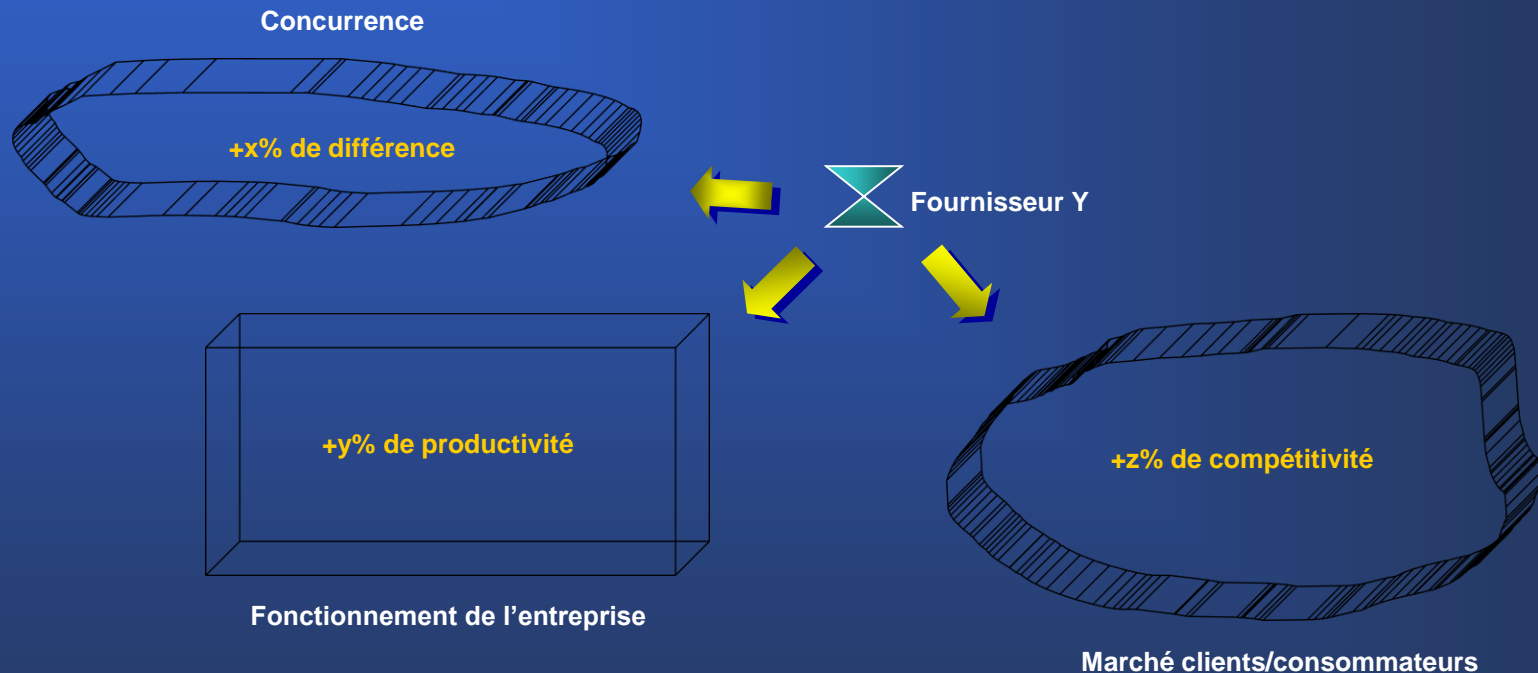
Une équation à 3...«démonstrations» pour le vendeur

Ce que souhaite entendre tout bon acheteur de la part d'un fournisseur fiable et/ou partenaire se résume dans la démonstration d'un apport concret et durable avec...

x% de différence en plus (par rapport à l'existant/concurrence, innovation, amélioration...)

y% de productivité en plus dans le fonctionnement interne (gain, économie, réduction des coûts...)

z% de compétitivité en plus (suppl. de CA/profit, suppl. de part de marché/pénétration...)



L'équation $x + y + z$ est la clé majeure pour passer la douane des achats !

Psychosociologie de l'acheteur

Tant que l'acheteur n'a pas trouvé en face de lui une offre fiable, un vendeur de confiance et/ou un fournisseur durable, la tendance naturelle de son rôle est de sécuriser au maximum l'acte d'achat. Cela induit chez lui :

Une position conflictuelle

Il est assis entre 2 chaises : Une demande interne et une offre externe qu'il ne peut satisfaire pleinement

Une attitude de combat et de résistance

impliquant chez lui une forte gestion du stress

Un rôle très exigeant

avec beaucoup de contraintes et de rituels

Un fort besoin de reconnaissance

pour sa contribution importante dans l'économie de l'entreprise

Profil psychosociologique

1 - L'Acheteur vu du vendeur

Une image pas forcément positive compte tenu du parcours du combattant auquel il soumet la plupart de ses fournisseurs...

- 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)

Si la fonction achat peut traiter de 30 à 90% du Chiffre d'affaires de l'entreprise, l'image de l'acheteur n'est pas toujours bonne, à tort souvent !

Profil psychosociologique

2 - Un vendeur de besoins

L'acheteur a une grande responsabilité à bien connaître les besoins réels de son activité ainsi que le marché de son entreprise. C'est à la fois un technicien, un gestionnaire et un commercial, ce qui fait de lui un professionnel souvent bien plus complet et compétent que les vendeurs qu'il reçoit !

- **Achats orientés vers la vente** (aval de son entreprise)
- **Rapport coûts / prestations** (et non pas qualité/prix)
- **Recherche de fournisseurs novateurs**
- **Gère le présent**
- **Anticipe l'avenir**

Profil psychosociologique

3 - Les 4 Besoins vitaux de l'Acheteur

Plus l'acheteur est autodidacte et issu de la technique, plus il apparaît rigide dans ses positions. Idem pour l'acheteur jeune ou nouvellement recruté qui tend à se montrer encore plus prudent et exigeant pour compenser son déficit d'expérience.

- **BESOIN DE PRESTIGE**
Image de soi & Statut
- **BESOIN DE SÉCURITÉ**
Echapper aux critiques
- **BESOIN DE COMPRENDRE**
Négocier, influencer,
Être un acteur décisionnaire
- **NÉCESSITÉ DE SAVOIR**
Connaissances techniques
Offres et éventail du marché
Veille technologique
Recherche d'informations

Bien jouer sur ces 4 besoins permet au vendeur de rassurer l'acheteur et de devenir pour lui un interlocuteur apprécié !

Profil psychosociologique

4 - Fragilité du rôle

En fait, le rôle de l'acheteur est bien plus fragile qu'il n'y paraît, à la fois comme empêcheur de tourner en rond et, face à l'incertitude dans la fiabilité des décisions prises. Il ne faut cependant pas assimiler l'homme ou la femme agissant comme acheteur, à leur rôle professionnel, lequel comme celui du juge ou du gendarme oblige à manifester des attitudes et des comportements pas toujours bienveillants !

- **Doit se débrouiller seul** (Mouton à 5 pattes)
- **Contradiction des besoins internes**
- **cadres imposés, rituels**
- **Fragilité des relations avec les autres services**
- **Défaut de prestige du service Achats**
- **Décisionnaire partiel**
- **Sentiment d'insécurité sur sa propre fiabilité** (stress)

Profil psychosociologique

5 - Masque professionnel

Un grand classique de la fonction achats qui n'est pourtant pas forcément nécessaire avec l'acheteur assertif !

- **Fait écran - Barrage**
- **Reste énigmatique - Réserve habituelle**
- **Se montre critique, voire sceptique**
- **Apparaît exigeant - Prend son temps**
- **Impose son terrain de négociation** (style, rythme)
- **Fixe un cadre étroit aux aspects financiers**
- **Domination des aspects juridiques**
- **Inaccessible aux sentiments**
- **Se veut rationnel et pragmatique**
- **Est résistant sur ses positions**
- **Donne l'image d'un homme organisé**

Profil psychosociologique

6 - Image donnée par l'acheteur

Pour compenser une image statutaire déficitaire, 7 principales justifications sont utilisées pour «accrocher» les bons fournisseurs.

- **Marché important**
- **Marché durable - Fidélité**
- **Prestige de son entreprise**
- **Influence de son entreprise**
- **Personnage important, incontournable**
- **Très exigeant - Intraitable - Connaisseur**
- **Mise en compétition des fournisseurs**

Profil psychosociologique

7 - Les attentes de l'acheteur

En plus de l'offre technique et du «juste» prix, l'acheteur attend 5 attitudes de la part du vendeur :

- ➡ ■ **Aide solide** (pour lui-même, les utilisateurs, sa hiérarchie)
- ➡ ■ **Respect des engagements** (preuves du bon choix, pas de problème avec les utilisateurs, pas de coûts supplémentaires imprévus...)
- ➡ ■ **Soumission aux détails** (impose d'abord sa loi)
- ➡ ■ **Reconnaissance d'être le plus fort, coriace**
- ➡ ■ **Informations sur les tendances du marché** (innovations, prospective, anticipation des événements)

Opportuniser intelligemment ces 5 attentes permet de créer un *a priori* favorable en faveur du vendeur. C'est la raison pour laquelle ce dernier doit se montrer plus partenaire «Conseil» dans la vente qu'un interlocuteur purement technicien, «passager de la pluie» sans empathie ou encore «trop aimable pour être honnête» afin d'obtenir le bon de commande !

Le Credo de l'acheteur

En résumé, l'acheteur par réflexe pragmatique tend à appliquer le même schéma d'action envers chaque fournisseur, voire même chaque service interne...

Opportuniser la grille de référence du fournisseur



Appro dans les délais fixés

Tel que le besoin a été défini

Non ce que les gens vous demandent

Payer le plus tard possible

C'est tout le positionnement des achats que d'utiliser les forces et les faiblesses du fournisseur pour prendre uniquement le meilleur et l'utile, et rejeter tout ce qui paraît critique et improbable !

19 Techniques de marchandage

Approche Acheteur

1/3

1. Défaut de l'offre

- . Paraître accepter le prix ou l'offre
- . Faire état d'un défaut que l'on vient de découvrir
- . Demander des avantages en compensation
- . Revendre ces avantages en faisant baisser le prix

2. Achats groupés

- . Faire miroiter un achat groupé (ou important)
- . Négocier le prix d'ensemble
- . Revenir à un achat unitaire ou réduit
- . Etalonner le prix unitaire en fonction du prix groupé

3. Affaire importante

- . Faire miroiter l'espoir d'une affaire importante avec des chances de l'emporter
- . Suppose de faire un effort important pour en bénéficier

4. Le pas en arrière

- . Feindre d'accepter la proposition en l'état
- . Faire référence à une contrainte majeure imposant de revenir sur un poste clé
- . Suspendre la décision à la réalisation de cette condition

5. Le ciel bleu

- . Soleil (vous arrivez au bon moment)
- . Nuage (j'attends de vous un geste)
- . Averse (vous me décevez)
- . Vent (en faisant un effort, j'oublie)
- . Ciel bleu (je vous l'avais bien dit !)

6. Le salami

- . Découper l'offre en plusieurs parties
- . Demander des concessions dans chaque partie pour en obtenir au final quelques unes (le vendeur ne pouvant pas tout refuser)

7. Technique du laminage

- . Désinformer le vendeur (vous êtes mal placé que pouvez-vous faire ?)
- . Exiger un % de remise de dernière heure (en faisant 22%, je signe...)
- . Jouer sur un mieux-disant de la part de la concurrence (Y vous devance de 3 points de remise...)

19 Techniques de marchandage

Approche Acheteur

2/3

8. L'ultime avantage

- . Profiter de l'euphorie qui accompagne l'accord pour obtenir quelque chose de plus

9. L'alternative

- . Proposer le choix entre 2 options, 2 avantages, 2 dates...

10. L'affaire préliminaire

- . Proposer une affaire ou une configuration préalable servant de premier test

11. L'indiscrétion

- . Révéler une modification des tarifs, une limite dans les promotions à venir, de nouveaux critères de sélection des fournisseurs, une restriction de budget...
- . Se le faire confirmer par un collègue pour donner plus de poids à l'information
- . Forcer la main en demandant une décision immédiate

12. L'accord du chef

- . Proposer/accepter une concession sous condition suspensive de l'accord du chef
- . Aller voir ensemble ou téléphoner au responsable direct en dramatisant ou «théâtralisant» (complicité) la situation en vue d'officialiser l'acceptation
- . Confirmer l'accord et la satisfaction de l'avoir obtenu tout en indiquant que la signature doit être donnée ici et maintenant

13. Les avantages connexes

- . Règle n°1 : on ne touche pas au prix !
- . Règle n°2 : on se concentre sur des concessions commerciales secondaires (franco de port, délai de paiement...)

19 Techniques de marchandage

14. L'avantage supplémentaire

- . Attendre l'état d'hésitation du partenaire
- . Rajouter un argument de poids (cadeau, avantage suppl...)
- . Mettre le marché en main en invoquant le bon sens

15. L'indignation commerciale

- . Attaquer la position du partenaire en rendant l'offre «objective» et «subjective» sa posture ou ses remarques
- . Prendre à témoin l'entourage en recherchant l'acquiescement
- . Isoler le partenaire de façon à le rendre ainsi plus vulnérable

16. Couper la poire en 2

- . Proposer de faire la moitié du chemin en scindant équitablement l'effort à accomplir (fifty-fifty en coupant la remise ou le différentiel de tarif en 2, avancée réciproque...

17. La reprise

- . Donner son accord de principe à la conclusion de l'affaire, mais...
- . Proposer comme condition obligatoire la reprise d'un matériel
- . Mettre le partenaire au pied du mur pour l'obliger à prendre une décision

18. La condition suspensive

- . Imposer un accord ou une concession sous condition obligée
- . Etre ferme sur le maintien de cette condition quitte à aménager sa réalisation
- . Mettre le marché en main sachant qu'ensuite tout va graviter autour de cette condition «figeant» ainsi le reste

19. Simuler l'abandon

- . Partir ou proposer d'abandonner la négociation
- . Mettre le marché en main en imposant un délai, une réponse claire...