

Acheter avec profit

Auteurs : Roger PERROTIN et Pierre HEUSSCHEN ; consultants à la Cegos (respectivement directeurs et formateurs).
Éditeur : Les Éditions d'Organisation
Volume : 201 pages
Date de parution : 1993
Prix : 249 FF

INTERET DE L'OUVRAGE

La rentabilité et la rentabilité d'une entreprise, quand la concurrence impose le prix de vente, dépendent de la bonne maîtrise de la négociation des achats. Ce livre, pragmatique et illustré, donne à l'acheteur professionnel les clés qui permettent de réussir une négociation. Il présente de nombreux outils, dont certains développés par l'auteur, comme, par exemple, la « stratégie de l'échiquier » qui permet de choisir à l'avance le « chemin pertinent » à suivre pendant l'entretien et les concessions envisageables.

Selon l'auteur, la négociation doit être considérée comme un juste compromis qui place la transaction sur le registre gagnant-gagnant (et non comme un combat où un seul partenaire écrase l'autre). Chaque acheteur doit faire de son métier une source de profit pour l'entreprise, en restant vigilant sur chacune des clauses du contrat à négocier et en sachant isoler les achats qui nécessitent un traitement spécifique.

CONCEPT ET IDEES CLES

Composition de l'ouvrage

L'ouvrage comprend quatre parties :

- le métier de l'acheteur,
- la préparation de la négociation,
- son déroulement,
- la meilleure connaissance des interlocuteurs.

Il est illustré de nombreuses façons : exemples de cotations chiffrées, utilisation de matrice de décision, dialogues commentés, schémas de synthèse, etc.

Idées principales

Avec les évolutions de la fonction « achats », l'acheteur perd son image de simple employé administratif. Quand le prix est dicté par le marché, le coût de revient devient la seule variable réelle sur laquelle peut jouer l'entreprise. Or les achats représentent près de 70% de ce coût depuis que les entreprises se recentrent sur leur « vrai métier ». Chaque point gagné par l'acheteur augmente directement la marge ou le résultat net.

La première partie décrit les évolutions de la fonction achats (passage à une économie de marché, valorisation de la fonction achats...) et la nouvelle mission de l'acheteur : actions sur le plan technique, commercial, industriel et administratif ce qui implique de nouvelles responsabilités. Les auteurs insistent sur la dimension « communicationnelle » : le style personnel de l'acheteur, qui a de multiples contacts dans son entreprise et à l'extérieur, est issu d'un dosage entre son engagement (volonté d'atteindre les objectifs) et sa coopération (importance que l'acheteur accorde à la relation avec l'interlocuteur).

Est expliqué ensuite comment mieux gérer les achats, en établissant un **plan d'achat** qui dégage des priorités entre des achats aux enjeux différents en termes de profit, qualité, service et image de l'entreprise. Les méthodes de type Pareto ou ABC peuvent être utilisées :

- une zone A échappe à la responsabilité des achats (sauf expertise technique) ;
- une zone B bien négociée génère des points de rentabilité supplémentaires : c'est le terrain de prédilection des acheteurs.

A partir de deux exemples simples (dont le **dilemme du prisonnier**), les auteurs montrent que l'état d'esprit des relations commerciales doit respecter une règle d'or : la négociation est une **relation gagnant-gagnant**, inscrite à moyen ou long terme et non du marchandage.

La deuxième partie concerne la préparation de la négociation.

Le point de départ est une bonne connaissance des besoins de l'entreprise d'une part, des produits, activités et services (PAS) concernés par l'achat d'autre part :

- identifier les principales caractéristiques techniques du produit ;
- suivre l'évolution de son coût ;
- procéder à une recherche historique sur les précédents achats.

L'achat doit correspondre exactement à la demande exprimée (zéro défaut). Dans le cas de l'acquisition d'un nouveau produit, il faut définir un **cahier des charges (fonctionnel)** et les conditions d'achat.

La seconde étape est l'analyse du couple produit-marché. Il s'agit de repérer les sources possibles d'approvisionnement et d'établir une courte liste (« **short list** ») de fournisseurs à consulter. L'analyse comporte notamment les points suivants : cycle de vie du produit, marché, position concurrentielle des fournisseurs (BCG), puissance d'achat de l'entreprise, type de prix (raisonnement en termes de coût pour les produits spécifiques et de marché pour les produits standards).

A la suite des phases précédentes, il est possible de fixer des objectifs de négociation réalistes :

- cas d'un achat de PAS : niveau de prix, niveau de qualité, transport, prestations connexes, délais, etc. (techniques d'évaluation des performances ; synthèse dans une grille de comparaison des fournisseurs ou graphe polaire ; exemples simples de cotation) ;
- cas de l'ouverture d'un marché : objectifs centrés sur la recherche et la qualification de nouveaux fournisseurs (lorsqu'il existe un risque d'approvisionnement : oligopole ou approvisionnement monosource par contrainte).

Enfin, pour bien se préparer, l'acheteur veille à connaître son propre style et celui du vendeur. Qu'il soit plutôt engagé ou plutôt coopérant, un bon acheteur peut adopter plusieurs attitudes (style déterminé, battant, conciliant, méthodique et réceptif), auxquelles correspondent des profils de vendeurs (engagé / dominateur, avisé / irréaliste, arrangeant / manipulateur, organisé / paperassier, serviable / laxiste).

La troisième partie porte sur le déroulement de la négociation avec trois moments clés :

- l'ouverture de l'entretien (sur un ou plusieurs points d'accord) ;
- la négociation proprement dite (quelques aides tactiques sont données) ;
- la conclusion de l'entretien (à l'initiative de celui qui estime avoir obtenu des résultats satisfaisants).

Les auteurs abordent notamment le cœur de la négociation : **l'argumentation** qui permet à l'acheteur de mettre en valeur sa connaissance du marché, du fournisseur, son pouvoir de décision, etc. L'élaboration d'un argumentaire d'achat (ensemble de propositions relatives à une clause à négocier) est expliquée. Les auteurs présentent aussi la « **stratégie de l'échiquier** » :

- recours à une matrice sur laquelle l'acheteur détermine l'ordre dans lequel il entend négocier les clauses contractuelles de son achat et les points sur lesquels il peut faire des concessions ;
- les clauses vont être cotées, selon qu'il souhaite se montrer intransigeant ou que sa marge de manœuvre est confortable ;
- un **chemin critique** est défini, entre les zones de négociation possible et les points de blocage probables ;
- le chemin pertinent à retenir est celui qui respecte trois règles :
 - suivre un ordre de difficulté croissante ;
 - inciter le vendeur à faire la première concession ;
 - prévoir des concessions mutuelles).

La conduite de l'entretien lui-même est ensuite abordée (silences de l'acheteur ; typologie des questions ; réactions du vendeur). Les conseils pour résoudre les difficultés d'une négociation font l'objet d'un court chapitre spécifique (réponse aux objections).

Sur une vingtaine de pages, l'auteur propose un **cas commenté de négociation d'achat** de véris pour l'aéronautique : impératifs de l'achat ; présentation des fournisseurs pressentis (évaluation sur les critères prix, délai, service et qualité ; cotation des fournisseurs sur une dizaine de critères pondérés ; puis décision finale) ; préparation de la négociation (application de la stratégie de l'échiquier) et déroulement (dialogues commentés).

La quatrième partie a pour objet d'inciter un acheteur à mieux connaître son interlocuteur. Elle se compose d'une rapide présentation de **l'analyse transactionnelle** éclairée d'un exemple commenté de négociation mettant à profit la technique de communication qu'Eric Berne a développée entre 1952 et 1970. La façon dont l'entretien peut être influencé par la **programmation neuro-linguistique** (P.N.L., Richard Bandler, 1977) est ensuite abordée, puis illustrée d'un exemple commenté d'une négociation en situation de

blocage. De l'accueil à la conclusion de l'entretien, l'utilisation possible de ces deux techniques dans une négociation d'achat est rapidement présentée.

L'ouvrage s'achève par un rappel synthétique des huit points clés de l'entretien d'achat :

- posséder quelques principes d'analyse transactionnelle et de P.N.L. pour mieux se connaître ;
- connaître le vendeur ;
- bien connaître les besoins de son entreprise ;
- bien connaître sa propre entreprise et celle du vendeur ;
- organiser la discussion avec le vendeur ;
- faire le point sur le comportement à adopter vis-à-vis du vendeur ;
- conduire l'entretien ;
- savoir conclure l'entretien.

UTILITE OPERATIONNELLE

	Niveau		Raisons majeures
Pour la pratique pédagogique	Terminale ACC	-	Quelques aspects peuvent être utiles pour la partie sur l'entretien d'achat – vente.
	BTS commerciaux	++	clarté et simplicité pour une 1 ^{ère} approche illustrée des rôles de la fonction achats et de ses évolutions ; outils opérationnels pour préparer un entretien d'achat ou, en tant que vendeur, comprendre les tactiques d'achat
Pour la préparation à un concours	Capet Agrégation	+	des éléments de contexte sur les nouvelles responsabilités de la fonction achats
Pour la culture générale professionnelle		+	bonne approche générale des différents outils liés au métier de l'achat, dont on comprend qu'il se professionnalise