

Négocier les achats



Dans la petite ville de Digoin, rue des Châtaigniers, en Saône-et-Loire (71), aux portes de la Bourgogne, la famille Chevalier – Franck, Hermine et Hugues – dirigent depuis plus de 10 ans une entreprise de négoce d'appareils sanitaires (baignoires, robinetteries, lavabos...). Véritable lien entre le fabricant et le client, son activité consiste essentiellement à acheter et à revendre.

Dans l'entreprise, les deux fonctions les plus développées sont la fonction commerciale et la logistique. Franck s'occupe de la relation avec les fournisseurs, Hermine s'est spécialisée dans la vente et le conseil au client. Quant à Hugues, il a pris en charge la partie logistique.

F2H distribue les plus grandes marques sanitaires sélectionnées auprès des meilleurs fabricants français et étrangers avec lesquels elle a noué de vraies relations de partenariat. Ils doivent tous proposer des produits attestés marque NF-Appareils sanitaires, qui certifie la conformité des appareils aux normes et référentiels. C'est un critère éliminatoire dans le choix du partenaire.

Des gammes de produits variés sont proposées aux clients dans une salle d'exposition de 250 m². Le sérieux et le professionnalisme de cette entreprise sont reconnus par les clients, nombreux et fidèles.

Un gros client de l'entreprise, la société RIS, vient d'obtenir un chantier important auprès de la ville : la construction d'un ensemble de 25 logements sociaux. Elle a besoin de matériels sanitaires et a confié le marché à F2H.

Votre mission

Assistant(e) de gestion dans l'entreprise F2H, Frank Chevalier vous soumet la commande de la société RIS. Vous avez contacté différents fournisseurs et obtenu des réponses. Certains fournisseurs vous proposent de venir négocier leur offre.

Réflexion

1. Quels sont les enjeux d'une négociation achats ?
2. Quels arguments doit-on mettre en avant au cours de la négociation ?
3. Comment organiser et planifier les contacts avec les fournisseurs ?

Mise en œuvre

1. Préparer un plan de négociation

- a. Comparez l'offre de la société Sanurée avec celle de la société Somalia. Faites des observations.
- b. Expliquez sur quels critères de l'offre vous allez porter vos efforts de négociation. Hiérarchisez-les.
- c. Choisissez le moyen de transport que vous allez privilégier.
- d. Déterminez quel est, selon vous, le principal fournisseur de F2H. Justifiez votre réponse.

► **Fiche ressource 1** La négociation achats

► **Fiche ressource 2** Le taux de marge et le taux de marque

► **Fiche ressource 3** Le transport

► **ANNEXES 1 à 5**

2. Négocier un achat

La société Sanurée souhaite avoir un rendez-vous avec Frank Chevalier demain après-midi pour discuter de son offre. Malheureusement, ce dernier doit s'absenter pour la journée. Il vous charge de recevoir le commercial du fournisseur Sanurée, M. Vinéra. Vous décidez de travailler votre argumentation afin de réussir votre négociation.

- a. Détaillez vos arguments de négociation.
- b. Établissez votre plan de négociation.

► **ANNEXE 6** Savoir négocier les prix : cinq conseils pour réussir ses achats

3. Analyser le portefeuille des achats

Le même jour, vous recevez de votre seul fournisseur de baignoires de balnéothérapie, la société Balnatus, une télécopie vous informant de l'impossibilité de livrer la marchandise commandée. En effet, de graves problèmes de trésorerie l'obligent à cesser son activité pendant un mois. Vous vous interrogez sur l'impact de cet incident sur vos achats et vérifiez si vous auriez pu anticiper cette situation.

- a. À partir de l'annexe 7, calculez l'indice d'engagement financier.
- b. Réalisez la matrice des achats de votre entreprise pour l'année N.
- c. Expliquez quelle est votre conclusion.

► **Fiche ressource 4** Le portefeuille des achats

► **ANNEXE 7** Achats de l'année N par famille de produits

4. Faire le bilan de la mission

Au retour de M. Chevalier, vous lui rendez compte oralement des événements survenus lors de sa journée d'absence ainsi que de vos constatations les concernant.

1 ANNEXE 1 – Proposition de la société Sanurée

ANNEXE

SA SANURÉA
18 chemin des Dames
55000 BAR-LE-DUC

Société F2H
M. Franck Chevalier
Rue des Châtaigniers
71160 DIGOIN

Objet :
V/appel d'offres du 13/06/N

Bar-le-Duc
Le 16 juin N

OFFRE DE PRIX Pour la fourniture d'appareils sanitaires

Nous vous proposons les prix suivants :

- baignoire blanche émaillée sur pied à 62 € l'une
- vasque en porcelaine blanche à encastrer à 49 € l'une
- mélangeur lavabo chromé à 12 € l'un
- mitigeur à 35 € l'un
- cuvette de WC à 46 € l'une

Ces produits sont certifiés Norme NF-Appareils sanitaires.

Le transport est effectué franco à partir d'une commande de 4 000 €, sinon forfait de 150 €.

Le délai de livraison est de 8 jours à réception de la commande.

Le paiement se fait par traite à 45 jours fin de mois.

Remise par paliers :

- 5 % pour une commande de 1 000 à 2 000 € ;
- 7 % pour une commande de 2 000 à 3 000 € ;
- 10 % au-dessus de 3 000 €.

J. VINÉRA
Responsable commercial

2 ANNEXE 2 – Proposition de la société Somalia

ANNEXE

Société SOMALIA
Bd Salvador Allende
52115 SAINT-DIZIER

Société F2H
Rue des Châtaigniers
71160 DIGOIN

Objet :
V/appel d'offres du 13/06/N

Saint-Dizier,
Le 15 juin N

Monsieur,

Nous avons bien reçu votre demande et vous remercions de l'intérêt que vous portez à notre entreprise.

Vous trouverez ci-dessous nos meilleures conditions pour la fourniture de :

- 25 baignoires blanches émaillées sur pied 65 € l'unité
- 25 vasques en porcelaine blanche à encastrer 48 € l'unité
- 25 mélangeurs lavabo chromé 11 € l'unité
- 25 mitigeurs 38 € l'unité
- 25 cuvettes de WC 44 € l'unité

Tous nos produits sont certifiés Norme NF-Appareils sanitaires.

Livraison sous quinzaine

Franco de port

Remise de 10 %

Paiement par traite à 60 jours

Nous espérons que cette proposition vous conviendra et vous proposons de venir vous rencontrer pour vous présenter cette offre.

Veuillez agréer, Monsieur, nos salutations distinguées.

Le service commercial
J.-C. Arnoux

3 ANNEXE 3 – Informations sur la vente à la société RIS

ANNEXE

Le marché avec la société RIS a été négocié à 6 000 € HT.

Le paiement s'effectuera par chèque à 60 jours.

M. Chevalier a prévu d'avoir sur cette vente une marge commerciale de 30 %.

4 ANNEXE 4 – Chiffre d'affaires des fournisseurs de sanitaires

ANNEXE

Fournisseurs	CA N-2	CA N-1	CA N (5 mois)
Idéa	124 563,41	114 658,96	56 741,36
Jacobe	132 694,14	133 258,32	78 951,73
Sanuréa	145 854,89	154 896,85	75 963,52
Somalia	154 586,25	162 859,74	89 857,78

5 ANNEXE 5 – Choisir un moyen de transport

ANNEXE

Avant de définir quel moyen de transport choisir, l'assistant(e) de gestion doit déterminer la nature et la quantité des produits à acheminer, le lieu, la distance à parcourir et les délais souhaités. Plusieurs solutions peuvent être étudiées.

Le transport maritime

Très utilisé pour les marchandises lourdes et volumineuses à transporter sur de longues distances, il est le moyen de transport préféré dans les relations de commerce international. Il est le premier moyen de transport utilisé dans le monde et le volume transporté croît avec le développement des échanges internationaux.

L'assistant(e) de gestion peut choisir des bateaux de ligne régulière ou des navires de fret pour acheminer la cargaison.

Le transport aérien

En pleine expansion depuis plusieurs années, c'est un moyen de transport rapide et sûr. Il est facilité par des documents de transport (lettre de transport aérien) simplifiés. Aujourd'hui, les tarifs et les conditions de transport sont adaptés à la demande du marché.

Le transport routier

Il permet de transporter la marchandise d'une entreprise à une autre directement et facilement. Il est le moyen de transport préféré des entreprises lorsque les lieux de destination le permettent.

Le transport ferroviaire

Très fiable et économique, il permet d'acheminer la marchandise d'une gare de fret à une autre. La capacité de chargement du transport ferroviaire est comparable à celle du transport maritime en volume.

Le transport multimodal

Il permet, avec un seul document et un seul contrat de transport, de combiner l'utilisation de plusieurs moyens de transport : routier et aérien, routier et ferroviaire (ferROUTAGE), etc.

6 ANNEXE 6 - Savoir négocier les prix : cinq conseils pour réussir ses achats

ANNEXE

Connaître son interlocuteur, disposer de leviers de négociation, choisir le lieu et l'agenda des discussions, verrouiller ses acquis... Voici les conseils de deux experts pour obtenir le maximum de ses fournisseurs.

Si elle ne représente qu'une facette du métier d'acheteur, la phase de négociation en est l'une des dimensions les plus difficiles et les plus passionnantes. Deux anciens acheteurs, Florence Piquet et Patrick Caverivière, aujourd'hui consultants, révèlent quelques éléments stratégiques et tactiques pour obtenir des fournisseurs les meilleurs prix et conditions.

Préparer le terrain

Avant de rencontrer ses fournisseurs potentiels, l'acheteur doit collecter un certain nombre d'informations à leur sujet. Si la vérification de la situation financière des partenaires potentiels relève du réflexe, d'autres informations sont plus subtiles à obtenir, comme, par exemple, la situation industrielle ou commerciale d'une société.

« Il est très précieux pour un acheteur de savoir si un fournisseur a réalisé des investissements récents, explique Florence Piquet, consultante chez Vigila. Il saura, dans ce cas, qu'il peut bénéficier d'innovations technologiques mais que le fournisseur risque aussi d'être moins flexible sur ses prix. Dans d'autres cas, on apprendra que tel fournisseur a besoin de remplir rapidement son carnet de commandes, que tel autre cherche un "extra" pour lisser sa production. Ces informations stratégiques donnent à l'acheteur une idée de la marge de manœuvre dont il dispose pour tirer les prix à la baisse. »

Annoncer ses besoins

« Le fournisseur attend de l'acheteur une définition minimale de ses besoins, techniquement mais aussi quantitativement, rappelle Florence Piquet, mais il ne faut pas aller trop loin et conserver un certain nombre de leviers pour la négociation physique qui doit suivre. »

En synthèse, annoncer au vendeur les quantités de base dont vous avez besoin, mais n'évoquer les options éventuelles pour des commandes supplémentaires qu'au moment de l'entretien physique. Il en va de même pour l'expression des priorités de l'acheteur.

« Je préfère ne pas tout dire, explique Patrick Caverivière, et laisser le vendeur comprendre mes besoins et décoder mon sujet. » En menant cette stratégie du flou, l'acheteur peut espérer voir le vendeur tenter plusieurs pistes et mieux mesurer jusqu'où ce dernier est prêt à aller en termes de prix. Mais pour rendre cette stratégie plus efficace, l'acheteur doit, de son côté, inciter le vendeur à rendre sa proposition la moins floue possible.

Où dialoguer ?

Parce que c'est l'acheteur qui initie les négociations, c'est naturellement lui qui invite son fournisseur dans ses locaux. Un avantage car, sur son territoire, il dispose, à portée de main, de toutes les informations dont il pourrait avoir besoin. Il est recommandé de tenir la rencontre dans une pièce neutre plutôt que dans son propre bureau où certaines informations pourraient filtrer : le coup de fil inopportun d'un partenaire ou un devis du concurrent malencontreusement égaré sur un coin de la table.

Les négociations doivent commencer par des choses positives, par des « oui »

Aller à la rencontre de son fournisseur, dans ses locaux, peut également s'avérer fructueux. *« Lorsque les négociations se déroulent en plusieurs rounds, l'alternance des lieux offre des opportunités en matière d'informations »,* précise Florence Piquet. C'est aussi l'occasion d'observer le déroulement de la production et de repérer les éventuelles incohérences entre le discours du vendeur et la réalité. Un processus de fabrication trop complexe, une chaîne de transport mal maîtrisée, trop de stocks... : si l'on peut remettre en question les processus du fournisseur et lui suggérer de les améliorer pour gagner en productivité, on pourra ensuite légitimement lui demander de baisser ses prix. Les visites sur les sites fournisseurs peuvent cependant receler des pièges, notamment à l'étranger.

Piloter l'entretien

Pour ne pas se laisser déborder par son interlocuteur, l'acheteur doit rester maître de l'entretien et notamment de l'ordre du jour. Patrick Caverivière suggère de préparer, pour le face-à-face, un tableau dans lequel on notera les différents points à aborder avec, pour chacun d'eux, les objectifs que l'on se fixe.

Le Journal du Net, www.journaldunet.com/management

7 ANNEXE 7 – Achats de l'année N par famille de produits

ANNEXE

Les achats de l'entreprise sont répartis en 8 familles de produits.

Les baignoires de balnéothérapie font partie de la famille 7.

M. Chevalier a étudié les indices de contraintes d'achat qu'il vous communique avec le montant des dépenses annuelles par familles de produits.

Famille	Dépenses annuelles	Indice de contraintes d'achat
Famille 1	239 200	0,6
Famille 2	170 088	0,5
Famille 3	197 829	0,8
Famille 4	282 313	0,3
Famille 5	89 700	0,2
Famille 6	144 626	0,1
Famille 7	53 729	0,7
Famille 8	158 527	0,3