

Fixer ses objectifs pour une négociation.

La fixation des objectifs de négociation est une étape trop souvent oubliée par les acheteurs au sein des collectivités. En effet, les acheteurs publics ont l'habitude de prendre le temps pour lire les offres, pour les analyser, les évaluer et les classer. Cette omission s'explique notamment par l'arrivée récente de la phase de négociation dans les processus achat de la commande publique.

Tout d'abord, il est important de rappeler la définition d'un objectif : Un objectif doit répondre à l'acronyme SMART, être formulé de manière spécifique et permettre d'aboutir sans complexité à un but unique :

- ✓ **S**imple : compréhensible par tous et formulé sous la forme d'action
- ✓ **M**esurable : basé sur des faits concrets qui donne une indication de la distance qui reste à parcourir pour atteindre l'objectif,
- ✓ **A**ceptable : l'ambition doit être mesurée. Il se doit d'être réalisable,
- ✓ **R**éaliste : tout objectif déraisonnable n'est qu'un rêve. Savoir qu'un objectif est atteignable permet de pouvoir se donner les moyens de réussir.
- ✓ **T**emporel : Doit répondre à des limites dans le temps (délais, date, quantité).

Identifier les points à négocier :

Tout les aspects d'une offre peuvent être analysés et peuvent être objectivés à partir du moment où ils respectent la définition SMART. En d'autre terme, cela signifie que vous devez décorrélér la notion d'analyse des offres de la notion d'objectifs de négociation. En effet, se fixer des objectifs va plus loin que le fait d'analyser une offre.

Ce travail commence avant de recevoir les offres. En effet il est conseillé de profiter de la phase de publicité pour préparer ce genre de document et ainsi relever l'ensemble des points qui pourront faire partis de la négociation.

Voici quelques éléments pouvant faire partie des objectifs :

✓ Prix,	✓ Délais de livraison,
✓ Remise de fin d'année,	✓ Niveau de stock tampon,
✓ Rabais,	✓ Franco de port,
✓ Ristourne,	✓ L'incoterm de référence,
✓ Le rendement moyen pour le chantier,	✓ Le niveau de parité €/ \$,
✓ Le nombre d'employés dédiés,	✓ Le taux de couverture,
✓ Le choix des matériaux,	✓ Le niveau des frais financiers,
✓ ...	✓ ...

Exemple pour les marchés de travaux :

L'objectif de la phase de négociation est d'obtenir un meilleur achat dans le respect des règles de transparence, en recherchant une adéquation de l'offre des candidats aux besoins du MOA ; de manière générale, les négociations portent sur les éléments suivants :

Négociation du prix : Il s'agit en premier lieu, d'obtenir un prix payé à sa juste mesure suite à la détection de prix sur évalué lors de l'analyse financière (comparaison de chacun des postes entre les différentes offres), voire à l'analyse des coûts d'acquisitions des matières, de stockage, les coûts d'immobilisation de matériel, les coûts de transport, les modalités d'exécution. Dans un 2nd temps, il s'agit d'identifier avec les candidats les vecteurs de productivité. Enfin, le coût et la cohérence des garanties et des pénalités seront éventuellement évoquées par la MOA

Négociation de la quantité prévue au Détail Estimatif : le seul sujet relatif à la quantité pourrait être lié aux structures des remises en fonction du volume, notamment dans le cas d'achat de fournitures ; ceci peut être également intéressant dans le cas d'attribution de plusieurs lots.

Négociation de la qualité : vérification de la bonne estimation de la « qualité » (performance), suffisante ou surestimée, au regard des besoins si enjeu sur le prix ; la marge de manœuvre est relativement restreinte car les performances sont imposées par le programme

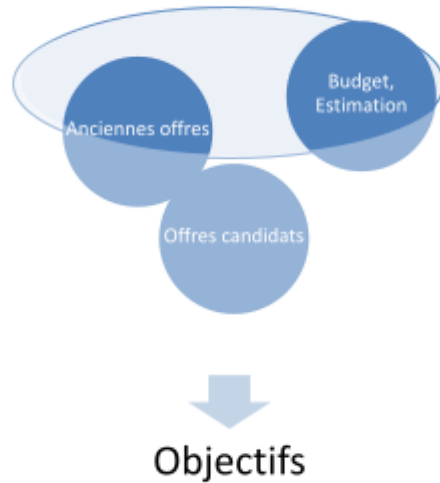
Négociation de délai : Incidence sur les prix des exigences en terme de délai (délai global, délais partiels, et jalons....).

Fixer les objectifs :

Une fois que l'acheteur a reçu les offres et qu'il a pris le temps de les analyser, il est alors en mesure de se fixer les objectifs de négociation. Comme le montre la méthode SMART, un objectif doit être réaliste et accessible. Cela signifie que dans la construction des objectifs et il ne sera possible d'exiger d'un candidat qu'il soit 2 fois moins cher que ses confrères, pour une qualité supérieure. En faisant cela, on rentre dans l'aspect irréaliste des objectifs, ce qui aurait pour impact direct de décrédibiliser la négociation.

Pour éviter une telle situation, il est important de formaliser les choses et les faire valider par l'ensemble des parties prenantes. En adoptant une telle démarche, l'acheteur s'assurera de l'acceptation de l'ensemble des acteurs et des parties prenantes du dossier.

La fixation d'un objectif passe par une analyse complète :



Sans une telle démarche, l'acheteur ne pourra pas se fixer des objectifs réalistes. Le risque d'objectifs irréaliste serait alors très fort.

Une fois ce premier travail réalisé l'acheteur sera alors en mesure de formaliser ses objectifs de négociation. Un des moyens pour faire valider les objectifs est de réaliser un tableau, comme celui présent ci-dessous :

Items	Offre du candidat	Ecart avec l'estimation	Ecart médiane des offres	Notions de priorité	Objectif
Prix	100	+10	0	1	-10
Délais	5s	+2s	-1s	2	-1s
RFA	2%	0%	+2%	2	-1 %
Rendement	10m/j	-2m/j	-2m/j	3	0

Ce tableau accompagnera l'acheteur lors de la négociation avec les candidats et cela lui permettra de mettre la pression au candidat sur les items les plus complexes à atteindre.

Faire une comparaison lors de la remise des dernières offres :

Une fois la négociation réalisée et la remise des offres effectuées la dernière action à conduire est de vérifier les écarts entre les objectifs fixés et le réalisé. Pour ce faire, il suffit de repartir du tableau ci-dessous en ajoutant une colonne.

Items	Offre du candidat en V1	Objectif	Offre du candidat en V2	Ecart avec l'objectif
Prix	100	90	93	+3
Délais	5s	4 s	5s	+1
RFA	2%	3 %	3,5 %	+0,5 %
Rendement	10m/j	10 m/j	12 m/j	+2 m/j

Un tel document servira également à l'acheteur dans sa communication vis-à-vis des clients internes pour leur exposer clairement l'impact d'une négociation et ainsi prouvé que le temps investi pour réaliser une négociation a été efficient.

En conclusion, savoir se fixer des objectifs réalistes est important pour mener à bien une négociation et pour être crédible. Si vous ne le faites pas, deux cas de figure pourront se produire :

- ✓ Si les objectifs sont trop ambitieux, l'acheteur risquera d'aller à la rupture avec un fournisseur qui ne pourra pas s'aligner,
- ✓ Si les objectifs ne sont pas assez ambitieux, l'acheteur risquera de passer à côté d'économie supplémentaire,