

La Manipulation dans les Relations Acheteur Vendeur ou Les Risques des Invitations de Fournisseurs

Monsieur Grosous, Vice Président SI, PharmaCo

Cher Monsieur, nous sommes heureux de vous inviter en temps que représentant de l'industrie à la présentation de notre nouvelle gamme de serveurs xxx3 super sécurisés pour les environnements de recherche, qui se tiendra à l'hôtel Majestic à Cannes la semaine du 3 mars. De nombreux chercheurs d'instituts de recherche prestigieux participeront à cet événement. Certains sont d'ailleurs vos sous-traitants sur des programmes de recherche pointus. Si vous avez le temps, ils apprécieraient de vous entendre décrire l'approche innovante de mise en place l'an dernier de nos serveurs xxx2 pour gérer votre base de données de recherche. Nous sommes conscients que votre agenda est très chargé et que vous ne pouvez pas accepter toutes les invitations que vous recevez. Cependant, la communauté scientifique peut bénéficier grandement de votre expérience. Pour vous faciliter le voyage, nous avons déjà réservé votre chambre. Bien entendu, pour un conférencier à l'agenda aussi chargé que le vôtre, nous organisons un accueil personnalisé à l'aéroport et d'une connexion informatique sécurisée dans votre chambre afin de vous permettre de participer dans les meilleures conditions.

Jean Jette, SVP, American Reseach Systems

Nous, les acheteurs, sommes souvent confrontés à des propositions de participation à des événements organisés par des vendeurs, souvent dans des cadres agréables ou prestigieux, tels que la présentation d'une nouvelle gamme d'un fournisseur organisée dans un hôtel de luxe ou dans le cadre d'une manifestation sportive de prestige. Nos confrères des autres fonctions dans l'entreprise, s'ils sont décideurs ou en position d'influence, le sont plus encore, particulièrement dans les fonctions à gros budget comme l'informatique, le marketing, ou l'ingénierie.

Bien sûr, toute participation à ce genre de manifestation ne doit pas être prohibée mais un acheteur expérimenté sait que ce sont avant tout des tentatives pour influencer le jugement des participants en faveur de l'organisateur. Avancer des principes d'éthique pour refuser ce genre d'invitation n'est pas très efficace. Comment donc amener un argument structuré pour permettre à l'entreprise d'y répondre de manière rigoureuse et constante, accepter les invitations qui ont une vraie valeur ajoutée, sans tomber dans les filets des vendeurs soucieux de se positionner de manière avantageuse? Comment construire une charte d'entreprise, et un programme de sensibilisation aux risques encourus lors de ces événements tout à fait légaux, mais aux impacts mal compris sur les processus décisionnels de l'entreprise.

D'instinct, nous savons que si le vendeur investi dans un budget promotionnel important, c'est qu'il en espère un retour encore plus significatif. Par exemple, une loge à Roland Garros coûte plusieurs dizaines de milliers d'euros, sans compter les services qui y sont prestés. Quels sont alors les outils mis en place par le vendeur pour rentabiliser son investissement ? La psychologie sociale, et plus précisément la science de la manipulation nous explique les ressorts savamment orchestrés par les vendeurs pour influencer leur audience au-delà des mérites purement pratiques de leur offre. Les techniques dont nous parlons ici ont souvent été décrites dans le cadre de relations entre individus consommateurs et vendeurs, ou dans le cadre de manipulations à but charitable ou politique, mais elles s'appliquent tout autant aux relations interentreprises.

Mais d'abord, qu'est ce que la manipulation ? C'est la modification de l'intention initiale de l'esprit et du comportement d'un individu grâce à des techniques d'influence psychologique. Ces techniques, souvent simples, permettent de détourner les capacités critiques et le jugement de la personne. La manipulation consiste pour un manipulateur à affaiblir l'esprit critique de la victime pour conduire son comportement vers son profit personnel et bénéficier des ressources matérielles et morales de l'influencé alors que l'influencé se croit toujours libre de ses choix. Ne sachant pas précisément par quelles méthodes il est devenu dépendant, il entretient lui-même l'illusion que son obéissance conditionnée est de la pure liberté. L'influencé est manipulé car il l'ignore : son esprit est donc facilement modifiable.

Il y a plusieurs techniques de manipulation qui ont été étudiées¹. Voici une revue rapide de celles qui ont une application directe à une invitation par un fournisseur à un événement du type « présentation de la nouvelle gamme de xxx »

1. L'Engagement : Nous ne sommes pas engagés par nos idées mais par nos conduites effectives. Une fois l'engagement pris, l'individu se raccroche à sa décision et la défends plutôt que d'avouer s'être trompé. Lorsqu'un décideur accepte une invitation d'un fournisseur, il classe ce fournisseur dans la catégorie des relations favorables et sera donc enclin à le préférer à un autre. Tout l'objet de l'événement auquel il est invité sert à renforcer cet engagement de l'invité vis-à-vis de son hôte.
2. Le Pied dans la Porte : Le fournisseur demande peu dans un premier temps, pour tenter d'obtenir plus par la suite. Le premier engagement est fortement remercié, puis suivi insidieusement d'un second plus contraignant. Dans une visite, le premier engagement peut être la décision de se déplacer, le second de présenter le nouveau produit ou les résultats favorables d'une recherche au sein de l'entreprise, d'évaluer favorablement un dossier.
3. L'Amorçage : Cela consiste à faire prendre une décision par un individu en pensant aux avantages qu'il en tirera plutôt qu'au coût réel qu'elle entraînera. Typiquement, dans un environnement contrôlé, le fournisseur démontre les bénéfices de ses produits ou services pour la fonction cliente, sans s'appesantir sur les coûts totaux, les coûts de mise en œuvre ou de changement par rapport à une solution existante. Une fois l'engagement pris, le fournisseur présente les détails qui mettent en lumière le coût total, souvent face à une audience différente, plus critique, mais il a déjà obtenu l'engagement d'un décideur qui ne voit que son bénéfice immédiat.
4. L'Etiquetage : C'est la manipulation d'un individu sur la base de son image, illustrée par la fable du Corbeau et du Renard. Les invitations de clients aux événements d'entreprise sont toujours formulées pour mettre en exergue les titres et qualifications des personnes invitées : elles s'adressent à des « experts » dont l'opinion est hautement valorisée et souhaitée. A la flatterie sur les qualifications peut suivre un commentaire sur le rôle de la personne : « Vous avez une grande influence sur ... », qui pousse le client à se conformer à ce rôle reconnu en devenant inconsciemment l'ambassadeur de son fournisseur.
5. L'influence majoritaire : Un individu est souvent poussé à changer son comportement pour se conformer à celui du groupe. Un client pas encore convaincu d'une solution, mis en présence d'autres clients, choisis pour avoir déjà adopté le produit ou le service mis en évidence, aura tendance à s'accorder au groupe majoritaire. Ce phénomène se produit à l'intérieur d'un groupe, sans d'ailleurs que ce groupe n'aie la volonté explicite d'influencer ses membres, parmi lesquels il n'y a pas de hiérarchie.
6. Le Sentiment de Liberté : Les impacts des techniques de manipulation sont renforcées si le sujet a le sentiment de conserver toute sa liberté, de pouvoir dire non. Les invitations vont donc souvent mentionner des termes tels que « Nous savons que votre temps est précieux et que vous pourriez ... mais nous aimerions beaucoup pouvoir compter sur votre présence à ... ». Pendant l'événement, s'il est bien organisé, ce sentiment sera soigné pour éviter de donner l'impression d'un piège. Des termes tels que « Mais vous êtes libre de... » seront également inclus dans l'approche du vendeur vers son client.
7. La Porte au Nez : Durant l'événement, un représentant du vendeur peut faire une demande inacceptable par le visiteur. Cette demande n'a rien d'un objectif mais sert simplement à conditionner le client à accepter une demande beaucoup plus modeste. Les expériences ont montré que cette technique de manipulation est une des plus efficaces même si elle est moins souvent utilisée dans le cadre d'événements de vente.

D'autres techniques de manipulation, comme le toucher ou la Dissonance cognitive peuvent également intervenir mais ne font pas nécessairement partie de l'environnement d'une invitation à un événement tel qu'il est décrit dans cet article. Simplement avec les quelques techniques ci-dessus, lors d'une expérience en

entreprise, le taux d'acceptation à une demande est passé de 10% lors d'une demande simple, sans technique de manipulation, à 80% lorsque toutes les techniques disponibles à l'expérimentateur ont été appliquées à un sujet non conscient de l'expérienceⁱⁱ. La plupart des expériences, même si elles n'atteignent pas ce taux de succès, montrent un fort accroissement de pourcentages de décisions favorables lors de l'utilisation de techniques de manipulation décrites ci-dessus. Les mécanismes cognitifs qui sous-tendent ces techniques de manipulations ont été et sont étudiés, décrits et objectivés par les travaux en psychologie sociale. Les études montrent que la combinaison de plusieurs techniques augmente significativement l'impact par rapport à l'absence de manipulation, ou l'utilisation d'une seule technique de manipulation.

A la lecture de ces quelques lignes, l'acheteur expérimenté reconnaîtra aisément les pièges tendus aux participants à ces conventions organisées par ou au bénéfice de fournisseurs. Sans les prohiber, comment les encadrer ? Elles sont souvent présentées comme essentielles à la formation, au développement des participants, et parfois vues comme une récompense pour des cadres méritants, ou des attributs des directeurs seniors. Les directions achat, en équipe avec les directions de ressources humaines et souvent les directions générales, doivent pousser à la mise en place de règles très strictes pour autoriser la participation occasionnelle à ce genre d'événement. La structuration d'un argument basé sur les observations des techniques de manipulation adaptées au monde de l'entreprise doit venir renforcer la pertinence de ces règles de participation.

Voici quelques principes qui permettront de tracer de nouvelles lignes directrices :

- Réduire ou renverser l'engagement en invitant le fournisseur plutôt que l'inverse, ou, si un déplacement est nécessaire, en assumant l'entièreté des coûts liés à cette visite, qui sera décidée selon l'agenda de notre entreprise et non celui de notre fournisseur.
- Eviter d'accepter les invitations à des événements avec de multiples sociétés représentées pour réduire l'exposition aux techniques de l'étiquetage et de l'influence majoritaire.
- Ne pas connaître la manipulation est prendre le risque d'être manipulé. Il faut donc mettre en place une formation à destination des cadres devant accepter des invitations de fournisseurs potentiels, ou se rendre à des conventions, pour les sensibiliser aux techniques de manipulation et aux contre mesures potentielles.

Le monde de l'entreprise n'échappe pas à la manipulation, qu'elle ait un objectif noble, comme la motivation, ou mercantile, comme l'influence d'une décision de dépense. Les responsables achat doivent simplement en être conscients, et communiquer les risques à leurs partenaires au sein de l'entreprise.

Michel Philippart

Associé Big Fish, Responsable des Formations Achat

Michel Philippart est un "fellow" du Centre d'Excellence en Supply Chain Management, à l'Université de Louvain, le directeur stratégique de l'IRIMA (l'Institut de Recherche et d'Innovation en Management des Achats) et l'Associé du Cabinet Big Fish en charge des programmes de formation en gestion des fournisseurs. Il est également professeur invité à l'UFPR, dans le département de xxxx. Son expérience de vingt ans en Achats et Gestion des Fournisseurs a débuté au sein du cabinet de conseil stratégique Booz-Allen & Hamilton à Chicago et Paris, où il a publié son premier « Point de Vue » sur le sujet. Il a ensuite rejoint la division Frito-Lay International de PepsiCo en 1994 pour développer la première organisation internationale dédiée à la gestion des fournisseurs. Après six ans chez PepsiCo, il a rejoint la Pratique Achats de McKinsey en temps qu'Associé Principal, basé à Genève. Il est ensuite devenu Directeur Achats Europe de Scotts, puis Directeur Achats Monde de GSK Biologicals, la division vaccins du groupe pharmaceutique GlaxoSmithKline. Il est un des auteurs de « Collaborative Sourcing, Strategic Value Creation through Collaborative Supplier Relationship Management »

aux Presses Universitaires de Louvain, un ouvrage mettant en évidence les bénéfices des relations collaboratives.

ⁱ Le lecteur intéressé par plus de détail pourra lire l'ouvrage « Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens » par Robert-Vincent Joule, professeur de psychologie sociale à l'université d'Aix-en-Provence.

ⁱⁱ Etude d'un modèle optimal de manipulation de l'individu adapté au milieu de l'entreprise ; BONNECARRERE Thomas; MARRONNEAU Aurore, ICOMTEC Poitiers