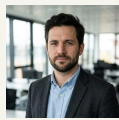




MAI 2026 · RAPPORT SECTORIEL

Avant l'offre

Comment se forme le critère dans l'achat industriel — et pourquoi de nombreux fabricants n'arrivent que lorsqu'il ne reste plus que le prix.



Ángel Pacheco

Senior Audit

L'offre commence trop tard

Lorsqu'un fabricant industriel reçoit une invitation à soumissionner, il l'interprète généralement comme l'amorce d'une opportunité. Le client cherche un fournisseur, ouvre un processus concurrentiel, définit des critères, écoute les alternatives. C'est ce que dit le cahier des charges. Mais le cahier des charges raconte rarement l'essentiel.

Avant même la rédaction du dossier, quelqu'un, du côté de l'acheteur, avait déjà décidé du type de solution qui lui paraissait acceptable. Quelqu'un avait échangé avec un homologue d'une autre entreprise confronté à un cas similaire. Quelqu'un avait appelé son bureau d'études de confiance. Quelqu'un avait identifié deux ou trois noms précis et consulté leurs fiches. **Le critère était déjà formé.**

La RFQ qui parvient au fabricant n'est que la phase visible d'un processus dont l'essentiel s'est joué sans lui.

Pour le fabricant, la RFQ ressemble à un commencement. Pour l'acheteur, elle est souvent **la formalisation administrative d'une préférence déjà construite.**

La question n'est donc pas de savoir si l'opportunité est réelle, mais de savoir quand elle a cessé de l'être. Pour une part substantielle des achats industriels significatifs, la décision a déjà un titulaire avant même l'ouverture du pli administratif. L'offre ne marque pas l'ouverture du processus. Elle en marque la clôture administrative.

L'achat formel et la décision informelle

Tout achat industriel d'envergure progresse sur deux plans parallèles que l'on distingue rarement avec assez de lucidité.

Le plan formel — cahier des charges, RFQ, comité d'approbation, contrat — laisse une trace documentaire. Il apparaît dans l'ERP, dans les achats, dans le dossier. Il est auditable. Il paraît d'une linéarité irréprochable lorsqu'on le relit a posteriori. Et il est aussi, dans une proportion non négligeable des cas, une construction rétroactive : la justification élégante d'une décision prise ailleurs.

Le plan informel — la conversation préalable, l'appel à un homologue, la consultation du bureau d'études, la recherche en ligne répétée, la visite d'un site où un confrère utilise déjà la solution, la remarque glissée par l'intégrateur habituel — ne laisse pratiquement aucune trace. Il vit dans des courriels personnels, dans des appels mobiles, dans des cafés et des couloirs. Mais c'est là que se forge le critère.

Le plan formel documente. Le plan informel décide.

Forrester estime qu'environ **deux acheteurs B2B sur trois** entament le processus avec un fournisseur favori en tête, et que ce favori l'emporte dans près de **quatre-vingts pour cent** des cas. Gartner a chiffré le temps total qu'un comité d'achat consacre à interagir avec d'éventuels fournisseurs : il avoisine seulement **dix-sept pour cent** du processus. Le reste — l'essentiel — se déroule en l'absence des fournisseurs.

Le fabricant qui n'apparaît qu'en phase formelle n'entre pas dans la décision. Il entre dans son archive.

03

Connu n'est pas considéré

La distinction la plus difficile à intégrer pour la direction générale d'une entreprise industrielle n'est pas celle qui sépare le fournisseur connu du fournisseur inconnu. C'est celle qui sépare le fournisseur connu du fournisseur considéré.

Être connu, c'est exister sur le marché. Apparaître lorsqu'on passe en revue les marques en place. Compter dans le décompte. Être considéré relève d'autre chose : c'est apparaître quand quelqu'un s'apprête à engager du budget, de la réputation et du temps d'usine. C'est entrer dans la liste mentale, brève et froide, que l'acheteur dresse lorsqu'il commence à éprouver concrètement le problème.

Être connu, c'est exister sur le marché. Être considéré, c'est **exister dans le risque de l'acheteur**.

L'écart entre les deux plans est plus large que ne l'imagine la majorité des fabricants. Certaines entreprises figurent dans les enquêtes de notoriété et, simultanément, n'apparaissent dans aucune short-list réelle. Leur logo est reconnu. Leur nom est associé à une capacité générique. Mais quand l'acheteur se demande qui il inviterait demain — sans filtres, sans précaution institutionnelle, avec l'honnêteté opérationnelle de celui qui sait que le problème lui revient — la marque ne lui vient pas. La considération possède une qualité concrète. La notoriété peut s'en passer pendant des années, et le fait souvent.

L'erreur de diagnostic est prévisible. L'entreprise interprète sa bonne reconnaissance comme un indicateur de santé commerciale. Elle investit pour rester connue. Elle raisonne en termes de présence. Or aucun volume de présence générique ne produit, à lui seul, de considération spécifique.

À côté du considéré coexiste un autre profil que l'on nomme rarement. **Le fournisseur de comparaison**. Celui qui reçoit l'invitation sans véritable chance. Il est là pour respecter la procédure, pour faire pression sur le prix, pour permettre à un autre de mieux gagner. Il occupe la chaise. Pas la table. La différence entre le considéré et le comparatif n'est presque jamais d'ordre technique. Elle relève de la position préalable. Et la position préalable se construit avant l'offre.

L'architecture invisible de l'influence

Le fabricant industriel de taille intermédiaire perçoit le plus souvent son acheteur comme une organisation dotée d'un point de décision unique. La réalité est tout autre. Un achat industriel d'envergure est arbitré, dans des proportions variables selon le secteur, par plusieurs strates simultanées qui se retrouvent rarement dans la même réunion.

Trois plans internes

Le **plan technique** — directeur technique, responsable de site, ingénierie interne — évalue le risque d'exécution, la compatibilité et le coût caché de l'erreur. Le **plan coût** — achats, direction financière — surveille le prix global et les conditions contractuelles. Le **plan stratégique** — direction générale — pèse l'adéquation, le risque réputationnel et la continuité. Celui qui ne dialogue qu'avec l'un des trois est présélectionné par l'un et écarté par les deux autres.

Les influenceurs externes

À ces trois plans internes s'ajoutent les influenceurs externes, dont le poids varie selon le secteur et qui sont presque toujours sous-estimés par le fabricant. Dans la construction technique et le climatique de projet, l'architecte et le bureau d'études prescrivent avant même que l'acheteur final n'ait commencé à lire les offres. Dans l'automatisation et la robotique, l'intégrateur définit l'architecture — et donc les marques — pour minimiser le risque de défaillance au démarrage. Dans le canal électrique et une partie du climatique résidentiel, le distributeur professionnel propose, recommande et, dans les faits, décide de ce que l'installateur posera. En chimie et dans l'énergie, les médias techniques spécialisés légitiment les fabricants qui apportent une preuve documentée.

Le fabricant vend généralement à l'acheteur formel. Mais le critère s'est forgé, pour une part substantielle, en dehors de lui. La conversation préalable s'est tenue ailleurs. Et découvrir, trop tard, que l'on s'adressait à l'acteur le moins influent du processus reste l'un des apprentissages les plus coûteux du commercial industriel.

La RFQ qui n'est pas une opportunité

Toute invitation à soumissionner n'est pas une invitation à concourir.

Dans les achats industriels complexes, la RFQ peut remplir des fonctions très différentes, avec des taux de transformation et des marges radicalement distincts. Il existe la **RFQ de recherche ouverte** — l'acheteur n'a pas de préférence et explore des candidats réels. La **RFQ de comparaison entre options viables** — deux ou trois candidats concourent avec une véritable chance, les autres remplissant la procédure. La **RFQ**

de validation du favori — le candidat préféré existe déjà, et les invités servent à légitimer la décision en interne. Et la **RFQ de pression sur les prix** — le titulaire reste le candidat réel, et les autres ne sont là que pour tendre la négociation.

Les quatre revêtent la même apparence formelle. Seules la première et la deuxième sont des opportunités. Les deux autres relèvent de la mise en scène.

Une RFQ peut être une invitation à concourir ou **une invitation à légitimer le choix d'un autre**.

Le signal apparaît, presque toujours, dès le premier contact. Une spécification verrouillée et inamovible, un délai de réponse en deçà du raisonnable, l'absence d'accès à la conversation technique, une première question portant sur le prix ou sur un « équivalent à une marque précise » : autant d'indices fiables que la décision est déjà orientée. À l'inverse, un acheteur qui interroge le problème et les contraintes avant de parler chiffres est un acheteur encore en train de former son critère — et c'est ce qui se rapproche le plus d'une véritable opportunité dans la phase formelle du processus.

Le fabricant qui investit le même effort commercial dans les quatre catégories de RFQ travaille, par défaut, avec un coût d'opportunité élevé. L'effort commercial n'est pas une ressource illimitée. L'allouer sans distinguer le type d'invitation revient à participer comme comparateur de manière structurelle — et à apprendre, sans s'en rendre compte, à se comparer en consentant un escompte.

06

La remise a commencé avant

Arriver tard sur une décision industrielle n'est pas qu'une question de probabilité. C'est une question économique dont le mécanisme est prévisible.

Lorsque le fabricant ne participe pas à la formation du critère, il ne définit pas le problème. S'il ne définit pas le problème, il n'influe pas sur les critères d'évaluation. S'il n'influe pas sur les critères, il concourt dans le cadre construit par un autre. Et lorsqu'il concourt dans le cadre d'un autre, le prix devient la seule langue qu'il lui reste.

La remise ne naît pas dans la négociation. **Elle naît des mois plus tôt, quand l'acheteur a appris à comparer sans lui.**

La conséquence ne se résume pas à la perte d'opportunités. C'est aussi gagner celles qui se gagnent, mais à de moins bonnes conditions. Des signatures arrachées par des concessions que l'organisation n'avait pas anticipées. Des périmètres flous qui réapparaissent en surcoûts d'exécution. Des engagements de délai et de service qui obèrent ex post la rentabilité du contrat. Et un schéma cumulatif où l'entreprise finit par s'attendre à entrer en remise avant même d'avoir discuté du problème.

Le dommage le plus sérieux est structurel. Lorsqu'un fabricant s'installe en comparateur habituel de son marché, son prix cesse d'être une variable pour devenir une attente. La conversation change d'axe sans que l'entreprise l'ait décidé. Et quand elle tente de défendre sa position, elle découvre qu'on ne l'achète plus par préférence : **on l'achète par équivalence.**

L'écart entre connaître et considérer finit par se traduire, exercice après exercice, en points entiers de marge qui n'apparaissent dans aucun reporting interne — parce que personne ne les y cherche. La considération préalable n'est pas une métrique réputationnelle. C'est une condition économique. La traiter comme un problème de communication est, sans doute, le malentendu le plus coûteux du fabricant industriel de taille intermédiaire.

07

La conversation à laquelle votre entreprise ne participe pas

Le comité de direction qui veut diagnostiquer honnêtement sa position pré-offre n'a pas besoin d'un nouveau tableau de bord. Il doit répondre, dans l'ordre et avec franchise, à une poignée de questions rarement formulées avec la précision qu'elles exigent.

Six questions pour le comité

À quel moment réel l'entreprise entre-t-elle dans les décisions importantes ? Si la majorité du nouveau chiffre d'affaires apparaît en phase de RFQ, sans contact technique préalable, l'entreprise ne participe qu'au dernier quart du processus de l'acheteur.

Quelle proportion de RFQ relève de la comparaison ? Quand elle dépasse la moitié, l'effort commercial est structurellement mal alloué.

Quelle part du nouveau chiffre d'affaires repose sur la relation d'une personne précise ? La transférabilité du portefeuille mesure l'écart entre la marque et la dépendance personnelle. Beaucoup d'entreprises croient disposer d'un réseau commercial. En réalité, elles disposent d'une personne dotée d'un réseau — et la différence ne se voit que le jour où cette personne s'en va.

Qui forme le critère de l'acheteur dans le secteur — et où ne sommes-nous pas ? La réponse change la stratégie. Vendre au prescripteur sans l'éduquer est structurellement perdant à trois ou cinq ans.

Sommes-nous connus ou sommes-nous considérés ? La distinction est opérationnelle. Apparaître dans une enquête assistée mesure la notoriété. Apparaître quand l'acheteur se demande qui il inviterait demain mesure la considération.

Quels documents produits par notre entreprise aident l'acheteur à spécifier, à comparer ou à justifier ? Si le contenu publié n'entre pas dans son travail de décision, il ne construit pas d'autorité. Il informe, il décoore, il accompagne — mais il ne décide pas.

Une dernière question, plus inconfortable que les précédentes, devrait pouvoir trouver chiffres à l'appui dans chaque comité. **À quelles conversations qui se tiennent, en ce moment même, sur votre marché, votre entreprise ne participe-t-elle pas ? Combien de décisions importantes commencent sans vous ?**

Dans l'industrie, arriver à temps ne signifie pas répondre vite à une RFQ. Cela signifie être présent quand l'acheteur est encore en train de former son critère. L'offre n'est pas le commencement du processus. Dans la majorité des cas, elle en est la photographie : celle de l'instant où plus rien ne se décide.

NOTES

Les chiffres cités proviennent de Forrester (*State of Business Buying 2026*) et de la recherche publique de Gartner sur le cycle d'achat B2B. L'interprétation appliquée à l'industrie européenne de taille intermédiaire intègre ces données à la littérature académique consolidée sur le comportement d'achat organisationnel (Webster & Wind, 1972 ; Sheth, 1973 ; Robinson, Faris & Wind, 1967 ; Bunn, 1993).



BARCELONA · LONDON · MILANO