

# Acheteur-Vendeur : Même combat

## Une enquête d'experts réalisée auprès de 179 responsables achats vous donne les clés de la réussite.

Si la crise confronte les entreprises à des risques bien réels, elle peut également être porteuse de certaines opportunités dont bénéficieront celles qui sauront les créer et les saisir.

Les responsables achats, dont l'objectif prioritaire est la réduction drastique des coûts, ont des attentes en pleine évolution, vis-à-vis de leurs fournisseurs.

Ils souhaitent désormais s'appuyer sur des entreprises dans lesquelles ils ont une confiance forte, qui leur offrent un

coût d'achat global compétitif et avec lesquelles ils entretiennent des échanges d'informations réactifs, pertinents, fiables, ... en bref une très bonne qualité de service associée.

Le plus souvent, les entreprises clientes sont encore insuffisamment satisfaites de leurs fournisseurs français ...

Ceux qui sauront répondre à ces nouvelles attentes bénéficieront d'un réel avantage compétitif, deviendront des fournisseurs incontournables, avec des clients fidèles.

La réduction des prix d'achats qui est au menu des entreprises depuis bien longtemps, a engendré un recours à des achats dans des pays à bas coûts, quitte pour les entreprises clientes à s'impliquer chez leurs fournisseurs pour faire évoluer le niveau de qualité, le respect des délais de livraison, le respect de la confidentialité, ...

Pour répondre au même objectif, le « e.achat » (e.sourcing, e.procurement, enchères inversées, ...) a également été considéré ces dernières années comme une voie prometteuse. La crise passant par-là, les priorités des entreprises ont évolué de manière importante et les objectifs des responsables achats qui sont à atteindre avec des effectifs identiques voire en baisse, se sont singulièrement modifiés :

- Leur objectif majeur est devenu la réduction de l'ensemble des coûts en jouant sur tous les leviers possibles : renégociation des contrats, amélioration du BFR (volumes des stocks, minimum de commandes, délais de livraisons, ...)
- La maîtrise des risques, à commencer par le risque de défaillance des fournisseurs fragilisés, est apparue comme stratégique.
- La recherche d'innovation s'est imposée comme un objectif fort.

Il est donc légitime de s'interroger sur l'impact de ces évolutions sur les stratégies achats et notamment sur les attentes exprimées vis-à-vis des entreprises fournisseurs. Question d'importance pour les dirigeants commerciaux de ces dernières !

**La perception des entreprises clientes vis-à-vis de leurs fournisseurs n'est pas toujours à la hauteur de leurs attentes.**

Jean-Luc LAUDET (Expert achat Salomon), Sandrine FALCY et Michel BOUCHE (enseignants chercheurs à l'IAE de Grenoble) ont mené récemment une enquête exploratoire auprès de 179 responsables achats français de secteurs très divers sur leurs



Jean-Luc LAUDET (Expert achat Salomon), Sandrine FALCY et Michel BOUCHE (enseignants chercheurs à l'IAE de Grenoble)

attentes et perceptions de leurs fournisseurs.

Il a tout d'abord été surprenant de constater que le taux de satisfaction vis-à-vis de leurs fournisseurs actuels est plutôt décevant : ainsi, jouissent d'une image « bonne » ou « très bonne » : 3 fournisseurs allemands sur 5 ; 1 fournisseur français sur 2 ; 1 fournisseur italien sur 4 et moins de 1 fournisseur chinois sur 10, alors même que les responsables achats les ont sélectionnés et qu'à leurs yeux, ils sont sensés être les meilleurs !

A priori les fournisseurs ne sont pas à la hauteur des attentes clients ! Interrogeons-nous sur la nature de ces attentes et plus particulièrement à la manière dont les fournisseurs français y répondent.

**Quelles sont donc les attentes des responsables achats vis-à-vis des fournisseurs français ?**

Au-delà du produit ou du service proposé, le client ou le prospect attend bien davantage. Notre enquête a mis en évidence des évolutions importantes qui complètent l'approche traditionnelle par de nouvelles attentes. En complément du tripode classique Prix / Délai / Qualité, apparaissent désormais par ordre d'importance les thèmes suivants :

- La confiance en leurs fournisseurs (moyenne des attentes : 5,2 sur une échelle d'importance de 1 à 6), qui se pose désor-

mais comme l'attente majeure.

- La transparence sur les coûts (5,01/6)
- La réactivité dans la phase de recherche et développement (4,73/6)
- La force de proposition (4,7/6)
- La qualité des réponses aux consultations (exhaustivité, rapidité, ...) (4,63/6)
- La qualité et les résultats des communications (Traitement des questions, des problèmes, ... par téléphone et mails) (4,5/6)
- Et dans une moindre mesure, l'accueil ainsi que l'engagement en termes de développement durable (4,23/6)

Si l'on analyse l'ensemble des items constitutifs de ces thèmes, deux types d'attentes ressortent fortement : **le besoin de confiance et une demande forte d'information touchant à différents aspects de la relation acheteurs-fournisseurs.**

- **La confiance se manifeste particulièrement autour du respect** des engagements commerciaux, des engagements techniques, logistiques ainsi que sur la confidentialité et l'approche «fair» de la relation ...

- **Autre élément significatif émergent, le besoin de communication pertinente, d'informations « poussées», de la part des fournisseurs** notamment en cas de risque qualité perçu, en cas de risque de retard de livraison envisagé, sur le traitement en cours des problèmes de qualité, en cas d'aléas perçus en R&D, mais aussi sur les produits, les marchés, ... Par ailleurs, beaucoup accordent de l'importance au fait d'obtenir des réponses complètes sous 2/3 jours sans avoir à relancer par mail ou téléphone et apprécient un accusé de réception sous 24h suite à une demande par mail.

### Quelle est la perception de la performance des fournisseurs français sur l'ensemble de ces critères ?

Les taux de satisfaction des clients vis-à-vis de leurs fournisseurs français sont plutôt moyens et à l'évidence perfectibles (cf. schéma 1).

Les fournisseurs français tirent leur épingle du jeu sur quatre critères : la confiance, l'accueil, l'engagement vis-à-vis du développement durable et les réponses aux consultations. Sur l'ensemble des autres attentes, le niveau de satisfaction offert reste limité avec une vraie insuffisance quant à la transparence des coûts.

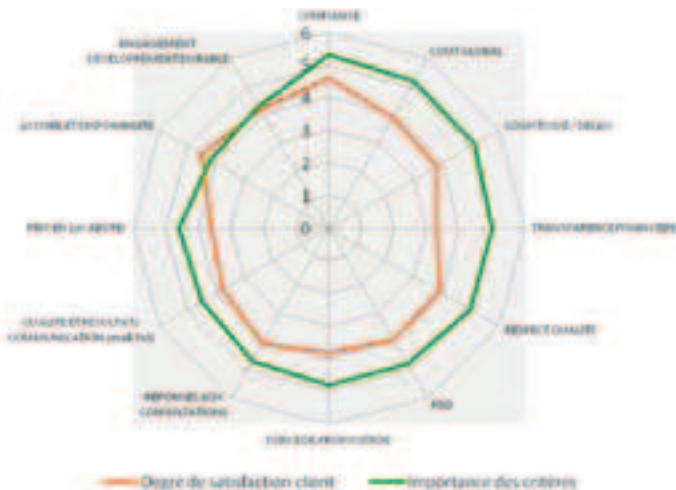


Schéma 1 : Comparatif des niveaux d'attentes et des niveaux de satisfaction des responsables achat par famille de critères (échelles de 1 (très faible) à 6 (très forte))

### Sont-ils performants là où on les attend ?

Si sur la confiance classée comme l'attente majeure, les fournisseurs français répondent fort honorablement, en revanche le niveau de satisfaction atteint est décevant sur les autres attentes essentielles : transparence des coûts, logistique, respect de la qualité et prix en coût global (cf. schéma 2).



Schéma 2 : Canevas des fournisseurs sur les attentes clients - échelle de 1 (très faible) à 6 (très forte)

Remarquons par contre en clin d'œil, que c'est sur les attentes les moins valorisées les fournisseurs français s'avèrent être performants.

Arrêtons-nous sur la question du prix qui mérite un développement spécifique.

### Les entreprises françaises ont une carte à jouer en coût global !

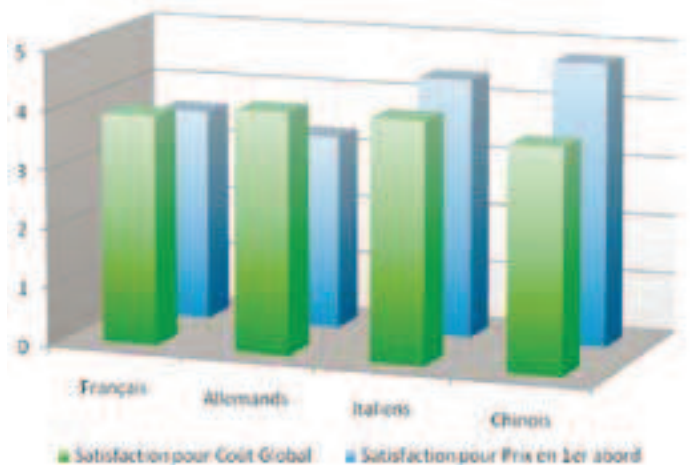


Schéma 3 : Comparatif de satisfaction des fournisseurs français par rapport à des fournisseurs étrangers en prix classique (1<sup>er</sup> abord) et en Coût Global - échelle de 1 (très faible) à 6 (très forte)

Aujourd'hui à l'évidence, les responsables achats plébiscitent largement une approche en Coût Global (TCO)<sup>1</sup> pour sélectionner leurs fournisseurs versus une comparaison de prix affichés. Même si les entreprises françaises se positionnent en deçà des attentes en coût global exprimées par les responsables achats,

1 La norme AFNOR XP X 50-155 définit le coût global comme « le coût d'acquisition et de possession d'un produit pendant une période déterminée de son cycle de vie ». L. Ellram [1993] propose pour sa part une définition plus axée autour de la séquence transactionnelle incluant les coûts de pré-transaction (recherche de fournisseurs, qualification des sources, ...), les coûts de transaction (prix, transport, contrôle,...) et les coûts de post-transaction (réparation, maintenance, ...). Ellram L. [1993] - « Total Cost of Ownership : Elements and implementation » - International of Purchasing and Materials Management - Fall, 1993.

elles s'avèrent néanmoins compétitives eu égard aux performances des fournisseurs étrangers. Ainsi, en prix affiché, les entreprises françaises, comme d'ailleurs les entreprises allemandes, se montrent peu compétitives par rapport aux entreprises chinoises bien sûr, mais aussi aux entreprises italiennes. En coût global, le décor se modifie singulièrement puisque les fournisseurs chinois se révèlent être défaillants au profit des entreprises européennes, notamment italiennes (cf. schéma 3).

Il s'agit là d'une évolution importante qui marque peut-être un tournant en matière de sourcing en pays low cost et certainement une opportunité pour les entreprises françaises dès lors qu'elles seront capables de satisfaire l'ensemble des attentes, parfois nouvelles, des responsables achats !

**Il y a là une vraie opportunité mais pour réussir, les directions commerciales doivent pouvoir s'appuyer sur des organisations très efficaces et fortement tournées vers la satisfaction client.**

Vous avez un bon produit ou un bon service ? Vos offres en coûts complets vous placent en position de concurrence raisonnable avec vos concurrents ? C'est déjà très bien ! Une excellente qualité de service industrielle devrait vous permettre de faire la différence en privilégiant la satisfaction client sur l'ensemble des attentes exprimées.

Le responsable commercial ne peut plus à lui seul porter l'ensemble de la relation commerciale même s'il en reste l'acteur

central. En mettant en exergue les dimensions confiance et communication au cœur des attentes nouvelles des responsables achats, chaque fonction de l'entreprise est désormais concernée, en front comme en back office, doit en conséquence connaître les attentes clients qui les concernent et offrir une prestation de haute qualité. Le responsable commercial doit donc dans la qualité de la relation client avoir un rôle de coordinateur interne de l'ensemble des efforts à fournir afin d'en assurer la cohérence dans une logique transverse.

Le marketing de service doit maintenant compléter le marketing traditionnel. Dans l'entreprise, cela correspond à des changements en matière de perception client, de comportements, voire d'organisation et il ne faut pas sous-estimer la difficulté à conduire ces changements. Toutefois, ceux-ci permettront de dégager un réel avantage compétitif, atteignable avec les ressources existantes de l'entreprise, avec la plupart du temps un minimum d'investissement, tout en générant en prime un regain de motivation du personnel.

Les responsables achats n'ont désormais d'autre choix que de s'appuyer sur des entreprises très fiables, dans lesquelles ils ont une confiance globale forte, qui leur offrent un coût d'achat global compétitif, les informent et les aident à innover.

Dans ce nouveau contexte, les entreprises françaises doivent pouvoir tirer leur épingle du jeu !

Prêts pour l'aventure ?

Retrouvez l'ensemble de nos collections 2010

Just Married

Distributeur exclusif pour la France.  
Pour connaître notre dépositaire le plus proche, contactez :  
Mireille Aycaguer (Membre DCF Pau)  
Tél. : 06 72 81 91 61  
E-Mail : [contact@just-married-france.fr](mailto:contact@just-married-france.fr)  
[www.just-married-france.fr](http://www.just-married-france.fr)