



FRANÇOIS RENARD (77)

président d'X-Achats, gérant de SourcingConsult

OLIVIER WAJNSZTOK

directeur associé d'AgileBuyer



LA FONCTION ACHATS: LES PRIORITÉS EN 2016

Le groupe X-Achats et AgileBuyer ont collaboré sur une étude menée auprès d'un panel de 528 professionnels des achats sur les tendances 2016 de la fonction achats. Maîtrise des coûts, gestion des risques et innovation sont les thèmes prioritaires. Synthèse des observations.

LE « MADE IN FRANCE » A DU MAL À S'IMPOSER

Malgré la promotion médiatique de ces dernières années, les achats *made in France* progressent lentement et ne s'élèvent qu'à 16 % en 2016. Fait étonnant, alors que cet objectif ne prend pas dans les entreprises, 70 % des acheteurs interrogés indiquent ne pas rencontrer de contraintes à acheter français, et seulement 12 % déclarent que cela revient trop cher. L'achat tricolore, en dépit de ses nombreux avantages (proximité, qualité, flexibilité, normes), ne séduit toujours pas.

En parallèle, 58 % des sondés déclarent qu'acheter dans les pays à bas coûts n'est pas un axe de travail, en dépit des objectifs de réduction des coûts. En revanche, alors que les principales délocalisations ont déjà eu lieu dans les années 2000, il reste tout de même 28 % des sondés affirmant vouloir augmenter les achats dans les pays à bas coûts.

D'UN PROCESSUS quasi limité à de l'administratif il y a quelques décennies, la fonction achats est devenue un levier de rentabilité, surtout par les réductions de coût. Elle prend aujourd'hui de la hauteur, se positionnant à un niveau stratégique où l'un des maîtres mots est l'innovation.

UNE FONCTION DE PLUS EN PLUS STRATÉGIQUE

Les objectifs d'amélioration de la maturité de la fonction achats sont souvent assez clairs dans les entreprises, mais la mise en place en est régulièrement contrariée par les contraintes opérationnelles et financières. L'une des caractéristiques de la crise en cours depuis 2008 est le manque de visibilité total sur les marchés. Les risques économiques et financiers sont colossaux et imprévisibles: *subprimes*, dettes des pays, euro, croissance des pays émergents, etc. Et la réaction des marchés financiers et de consommation est souvent disproportionnée. Malgré les intentions de progrès à moyen terme, les entreprises sont focalisées sur leurs plans d'actions à court terme, la sauvegarde de la rentabilité étant souvent considérée comme le meilleur bouclier pour encaisser les crises. L'enquête menée est un bon baromètre pour comprendre comment les entreprises gèrent ces contradictions: il y a manifestement un décalage entre les intentions et la réalité opérationnelle.

PRIORITÉ À LA MAÎTRISE DES COÛTS

Les objectifs de réduction de coûts des achats n'ont jamais été aussi élevés. 82 % des sondés indiquent qu'il s'agit de l'objectif premier en 2016, soit + 5 points par rapport à 2015. Autre objectif en vogue, la réduction du nombre de fournisseurs: 57 % des répondants déclarent que cela fait partie de leurs objectifs en 2016. Ce chiffre est en augmentation depuis trois ans (+ 9 points depuis 2014).

La pression accrue sur ces objectifs n'est pas sans conséquence sur les relations entre clients et fournisseurs. 40 % des sondés estiment que leurs relations se sont tendues au cours des trois dernières années, et la première cause évoquée, à hauteur de 65 %, est liée à l'augmentation des objectifs de réduction de coûts fixés par les directions.

« Les objectifs de réduction de coûts des achats n'ont jamais été aussi élevés »

L'INNOVATION, UN SUJET FONDAMENTAL

Autre thème de l'étude: l'innovation dans les achats. Levier de compétitivité, l'innovation permet aux entreprises d'augmenter leurs parts de marché et de réduire leurs coûts, grâce à des avancées technologiques en produits, en organisation et en processus. Le travail sur la recherche de l'innovation fournisseurs est donc bien présent: 42 % des acheteurs sondés comptent des personnes dédiées à l'innovation fournisseurs. Autre levier d'innovation dans les achats: la digitalisation ou l'intégration des

nouvelles technologies de l'information et de la communication au processus opérationnel des entreprises (gains de productivité, réduction des coûts). Indispensable à la modernisation de la fonction achats, le potentiel de digitalisation reste important : à ce jour seulement 32 % des sondés indiquent avoir une ou des personnes dédiées à la transformation digitale aux achats. Enfin, les outils collaboratifs au service des achats se développent lentement : seulement 30 % des sondés en disposent pour un usage interne, et 22 % pour un usage externe.

LA GESTION DES RISQUES, SECONDE PRIORITÉ

Les objectifs de gestion des risques fournisseurs reviennent sur le devant des priorités (75 % des sondés, + 7 points par rapport à 2015). S'ils concernent principalement l'exécution du contrat, l'étude s'est penchée sur un risque amont : le manque d'offres. Celui-ci entraîne un manque de mise en concurrence, une difficulté à faire émerger l'innovation et, surtout, le risque de ne trouver aucun

fournisseur capable d'exécuter le contrat. 39 % des sondés disent être confrontés à ce problème.

DÉVELOPPEMENT DURABLE ET RSE

L'intégration des préoccupations sociales (RSE, responsabilité sociétale des entreprises) et environnementales (développement durable) est en hausse aux achats. 54 % des sondés déclarent avoir des objectifs en 2016 (+ 9 points sur 2015). Toutefois, il subsiste toujours une évidente difficulté à démontrer que les achats « verts » peuvent également être source d'économies : ils paraissent surtout bénéfiques d'un point de vue communication et marketing, mais souvent plus coûteux.

LA PRISE EN COMPTE DES NORMES ET DE LA RÉGLEMENTATION

L'étude s'est aussi intéressée aux aspects normatifs et au respect des réglementations dans les achats *via* deux sujets d'actualité : l'affaire Volkswagen et la COP 21.

« Une difficulté à démontrer que les achats « verts » peuvent être source d'économies »



Acheter moins, acheter mieux, acheter moins cher.

CHARTES ANTICORRUPTION

Point positif, 78 % des professionnels des achats ont signé une charte anticorruption, soit six points de plus qu'en 2014. Si elles ne protègent pas de tout, leurs signatures contribuent à l'évolution des mentalités et des préjugés dont la profession fait souvent les frais.

Après l'affaire Volkswagen, les entreprises n'ont pas encore pris de mesures, seuls 4 % des acheteurs ont été touchés tous secteurs confondus. L'incertitude pèse également sur les effets de la COP 21 : 45 % des sondés ne savent pas s'ils seront concernés. Ces questions ont été posées avant que les deux sujets ne rendent leurs verdicts, il sera intéressant d'analyser l'évolution des réponses dans un an.

DÉLAIS DE PAIEMENT

L'objectif de respect des délais de paiement fournisseurs est présent chez 65 % des sondés. Ce bond de 9 points par rapport à 2015 peut s'expliquer par de nouvelles mesures pour lutter contre les retards de paiement, annoncées par le ministre de l'Économie, Emmanuel Macron.

MOINS, MIEUX ET MOINS CHER

En 2016, les départements achats sont plus que jamais scrutés sur leur capacité à réduire les coûts d'achats. Cet objectif doit être suffisamment maîtrisé car il peut avoir des conséquences sur l'innovation et les relations avec les fournisseurs. Il en va de même pour les achats liés au développement durable qui, au même titre que l'innovation, deviennent de plus en plus des occasions de croissance pour les entreprises. Réduire les coûts doit donc passer par la prise en compte du coût complet, répondant au triptyque « acheter moins, acheter mieux, acheter moins cher ». ■

- SourcingConsult et AgileBuyer sont deux sociétés de conseil en achats.
- L'étude est disponible sur le site de X-Achats : <https://x-achats.polytechnique.org>