

# PROFESSION ACHATS

69  
MARS 2018

LE MAGAZINE DES PROFESSIONNELS DE L'ACHAT



## Etude CNA - AgileBuyer Tendances Achats 2018: Le qualitatif gagne du terrain

**TEST:** Testez votre **Manager Achat**



### UNIVERSITÉS DES ACHATS

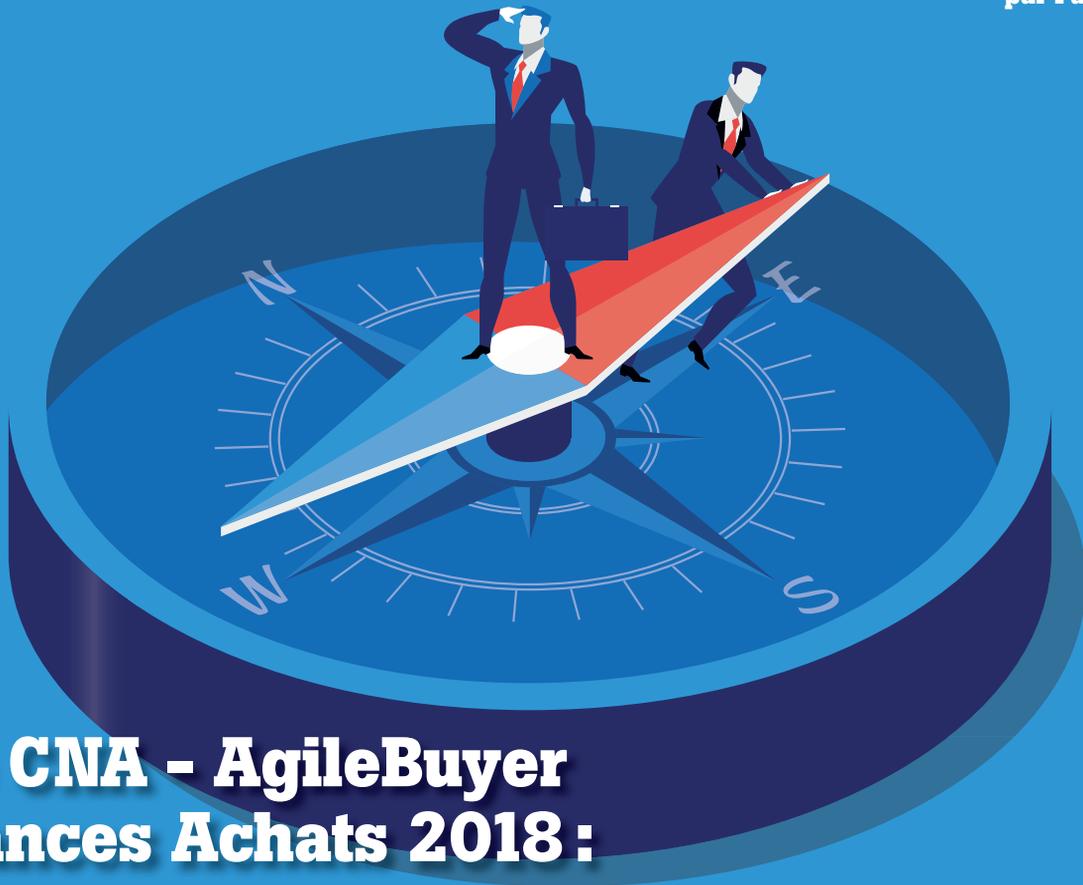
14 mai 2018

Le plus grand événement fédérateur de la communauté Achat

### PORTRAIT Natacha Tréhan

«Les Achats ne peuvent plus faire un copier-coller des bonnes vieilles recettes du passé!»





## Etude CNA - AgileBuyer Tendances Achats 2018: Des relations fournisseurs toujours plus qualitatives

La huitième édition de l'étude annuelle «Tendances et priorités des départements Achats», produite par Agile Buyer et le Conseil national des Achats, s'intéresse plus particulièrement aux relations entre les acheteurs et les fournisseurs.

Réalisée entre le 22 novembre et le 4 décembre 2017 via un questionnaire en ligne adressé à un panel ciblé de personnes exerçant dans les Achats, tous secteurs confondus, l'étude pose un certain nombre de questions cruciales sur ce thème. Les objectifs de réduction des coûts et de réduction des panels fournisseurs sont-ils toujours aussi importants? La continuité et la sécurisation des achats sont-elles de plus en plus prioritaires? Les

directions des Achats mettent-elles en place des actions pour valoriser leurs fournisseurs? Les acheteurs sont-ils sensibles au respect des délais de paiement?

De façon concomitante avec la persistante amélioration de la conjoncture économique, le document s'avère riche en enseignements et laisse apparaître des directions Achats moins centrées sur leur objectifs de réduction des coûts et désireuses de soigner leurs relations fournisseurs et s'investir d'avantage en termes de RSE.

L'émergence en somme d'une véritable «calinothérapie» des fournisseurs, pour reprendre

l'expression employée par Olivier Wajnsztock, directeur associé chez AgileBuyer. «On découvrira notamment que, à l'aune de la reprise économique, les acheteurs vont probablement devoir travailler leur attractivité pour préserver et développer leur panel fournisseurs. Une sorte de reverse-compétition risque bien de s'instaurer...», renchérit en écho Marc Sauvage, président du CNA. Vous êtes intrigués? Nous vous proposons d'en savoir plus en lisant dans les pages suivantes de larges extraits de cette étude.

**Bonne lecture.**

# Etude CNA - Agile Buyer

## Tendances Achats 2018 : les lignes bougent dans le bon sens

L'ÉTUDE ANNUELLE « TENDANCES ET PRIORITÉS DES DÉPARTEMENTS ACHATS », PRODUITE PAR AGILE BUYER ET LE CONSEIL NATIONAL DES ACHATS, SE MONTRE PARTICULIÈREMENT RICHE EN ENSEIGNEMENTS CETTE ANNÉE. CETTE HUITIÈME ÉDITION LAISSE EN APPARAÎTRE DES DIRECTIONS ACHATS MOINS CENTRÉS SUR LEUR OBJECTIFS DE RÉDUCTION DES COÛTS ET DÉSIREUX DE SOIGNER LEURS RELATIONS FOURNISSEURS ET S'INVESTIR D'AVANTAGE EN TERMES DE RSE. PROFESSION ACHATS VOUS EN PROPOSE CE TRIMESTRE DE LARGES EXTRAITS.

### Réduction des coûts et performance Achats : les leviers évoluent

En 2018, 72 % des personnes interrogées déclarent que la réduction des coûts reste le premier objectif des directions Achats. Un pourcentage somme toute logique, la plupart des directions générales attendant de la fonction Achats qu'elle permette d'optimiser les coûts, dans un contexte international de plus en plus concurrentiel et où la notion de performance économique est plus que jamais de mise. Cela dit, et c'est là l'un des enseignements majeurs de cette édition 2018, ce pourcentage est à son plus bas niveau depuis 2013, avec notamment une chute de près de 10 points par rapport à 2017 (82 %). C'est aussi la première fois que ce pourcentage est en baisse, après cinq années d'augmentation plus ou moins continue.

« Ce résultat traduit une tendance globale, confirmée par les autres résultats de l'étude, que l'heure n'est plus à la réduction des coûts à tout prix mais à une relation plus constructive avec les fournisseurs, analyse Olivier Wajnszok (Agile Buyer). Plusieurs facteurs expliquent ce phénomène : l'économie mondiale n'est plus en récession et les perspectives de croissance voient à nouveau le jour ; le rôle des acheteurs évolue et dépasse la « simple » réduction des coûts pour aller sur le terrain de l'innovation par exemple. »



Ici apparaît une différence notable entre le public et le privé. La réduction des coûts semble être un objectif beaucoup plus impératif dans les entreprises du secteur privé que dans les organisations publiques : 74 % contre 58 %, soit une différence notable de 16 points. Attention toutefois à ne pas en tirer de conclusions hâtives : l'optimisation des coûts est bien un enjeu pour les directions Achats relevant du secteur public ! Celui-ci apparaît simplement plus nuancé ou moins prononcé au regard des résultats de cette étude. Au demeurant, les Achats sont et restent un levier essentiel de l'équilibre des finances publiques.

Si la réduction des coûts est majoritairement l'objectif premier de toutes les entreprises, quel que soit le secteur, il apparaît tout de même une différence relativement

nette entre les entreprises de services d'un côté et les entreprises industrielles de l'autre. Par exemple, les directions Achats appartenant aux secteurs de l'IT (71 %), de la banque et de l'assurance (62 %), ou encore du commerce interentreprises (55 %), affichent un pourcentage inférieur à celui de la moyenne du panel. Cette tendance peut s'expliquer, entre autres, par la digitalisation accélérée dans les secteurs de services.

Cela dit, la réduction des coûts reste un objectif historiquement très présent au sein des entreprises industrielles issues des secteurs de l'automobile et de l'aéronautique (81 %), de la mécanique et de la métallurgie (79 %), de la construction ou de l'énergie (75 %) pour ne citer qu'elles.

Cette différence s'explique par le fait que les Achats directs et/ou de production représentent un pourcentage du chiffre d'affaires plus important dans les entreprises industrielles, d'où une tension sur les prix qui reste, malgré tout, très présente dans un contexte de plus en plus internationalisé.

Les méthodes de réduction des coûts apparaissent très diversifiées. Pour réduire les coûts, la négociation restera la méthode la plus utilisée par les acheteurs (58 %). Toutefois, il est très intéressant de noter que d'autres leviers sont couramment utilisés, loin des clichés autour de la confrontation directe et parfois brutale avec les fournisseurs. Ces leviers peuvent être internes, comme la mutualisation et la globalisation des Achats (citées par 50 % des acheteurs), ou encore l'ajustement des spécifications techniques (47 %). Des résultats en forte augmentation par rapport à l'année dernière (respectivement de 5 points et de 15 points), qui soulignent l'importance de la collaboration avec les clients internes de la fonction, pour des Achats plus efficaces.

Ces leviers peuvent être également plus analytiques, à l'image du TCO (Total Cost of Ownership, ndlr) mentionné par 39 % des répondants, ou de l'analyse de la valeur (38 %). Des techniques d'Achats plus globales et basées notamment sur l'open-innovation, avec une vision à long terme, que l'on qualifiera de plus intelligentes. Et qui, là aussi, enregistrent une forte augmentation par rapport à 2017 : près de 12 points pour le TCO et 10 points pour l'analyse de la valeur.

En revanche, d'autres techniques sont de moins en moins utilisées, à l'image du changement de fournisseurs (26 % en 2018 contre 35 % en 2017, soit une baisse de 9 points), ce qui témoigne ici encore de la volonté des acheteurs de s'inscrire dans la continuité et la collaboration plutôt que dans le changement pur et dur.

Pour parvenir à leurs objectifs de performance, les directions Achats privilégient plusieurs axes de travail, parmi lesquels le développement d'outils collaboratifs (48 %), l'automatisation de certaines tâches (36 %) ou encore le SRM (34 %). Le recours à des places de marchés (12 %) ou aux enchères inversées (11 %) perd du terrain. La notion de Block Chain (1 %) est encore confidentielle.

Seuls 4 % des acheteurs interrogés indiquent bénéficier de bonus uniquement sur les gains Achats, un système incitant à faire du cost killing et des économies à court terme. Un pourcentage extrêmement faible et qui vient tordre le coup à certaines idées reçues. Ils sont également 41 % à déclarer ne pas percevoir de bonus, là aussi une proportion somme toute importante et équivalente aux acheteurs et responsables Achats qui perçoivent des bonus calculés à la fois sur les gains Achats et sur d'autres critères non financiers.

A noter qu'il existe une différence notable entre le secteur privé et le secteur public, une immense majorité des acheteurs publics n'ayant pas de bonus (74 %), ni même de bonus alliant à la fois des gains Achats et des critères non financiers (13 %).

Parfois taxés de cost killers uniquement intéressés par les gains financiers, ces résultats montrent en tout cas un autre visage des acheteurs qui ne sont donc en rien des traders.

### VERBATIM

« L'analyse en TCO se généralise peu à peu mais de manière inégale suivant les catégories. Elle est facilitée dès qu'il y a co-construction des cahiers charges, d'où l'avance dans les catégories moyens généraux et immobilier. »

Sylvie Robin-Romet, Directeur des Achats  
Groupe - Crédit Agricole SA

« Performance et réduction des coûts : c'est le dilemme de 2018 ! Car la reprise économique s'accompagne naturellement d'un « come-back » de l'inflation. Oui à la réduction des coûts, mais celle-ci sera plus difficile à afficher, et elle doit s'intégrer dans un pilotage plus large de la relation fournisseur. »

Luc Jeanneney, Directeur Achats  
LafargeHolcim France

## Gestion des relations fournisseurs : vers la calinothérapie

Selon 70 % des répondants, la continuité et la sécurisation des Achats et des approvisionnements seront des préoccupations plus importantes en 2018 qu'en 2017. Un résultat tout à fait significatif et qui témoigne de la tension qui peut exister sur les chaînes d'approvisionnement. En effet, l'une des principales craintes des directions Achats est de ne pas être livrées en temps et en heure, à la qualité attendue. Une préoccupation qui va se renforcer avec la reprise économique et l'augmentation des carnets de commandes. Un exemple parmi d'autres en Ile-de-France : le secteur de la construction et la mise en œuvre de grands projets tels que le Grand Paris et les Jeux Olympiques de 2024 qui vont engendrer une certaine tension sur les marchés fournisseurs.

Plus globalement, la gestion des risques fournisseurs demeure une question centrale chez les répondants puisque 75 % d'entre eux déclarent avoir des objectifs en la matière en 2018, un chiffre stable par rapport aux années précédentes. En revanche, il existe une différence assez nette entre le privé et le public, puisque 76 % des acheteurs du privé possèdent des objectifs de gestion des risques fournisseurs, contre 61 % pour les acheteurs du

public, soit 15 points de moins. En effet, dans un certain nombre de collectivités, on ne trouve pas de véritables « risk managers ».

Il existe également des différences notables sur le sujet selon certaines branches d'activité, avec des secteurs qui apparaissent très matures en la matière, du fait des réglementations en vigueur notamment (banque et assurance, santé). Les secteurs dont le cœur du business est lui-même orienté sur la gestion des risques sont naturellement plus vigilants à la gestion des risques fournisseurs. D'autres branches semblent moins préoccupées, comme l'hôtellerie et la restauration (64 %), ou encore le commerce interentreprises (57 %).

**De nouvelles formes de relations avec les fournisseurs se font jour.** En 2018, près de 59 % des répondants affirment que leur entreprise ou leur organisation a mis en place des actions pour vendre leurs besoins à certains de leurs fournisseurs et leur donner (encore) plus envie de travailler avec eux. *« C'est l'un des enseignements intéressant et encourageant de cette édition, puisque les directions des Achats doivent véritablement faire en sorte que leur entreprise devienne le client préféré de leurs principaux fournisseurs. Avec la reprise économique et des opportunités de business diversifiées, cette posture va même devenir de plus en plus une nécessité »*, observe Olivier Wajnszok.



Au-delà des leviers classiques en la matière, comme par exemple une meilleure visibilité sur les commandes, de plus en plus de donneurs d'ordres mettent en place des processus de co-développement, de co-innovation ou de co-investissement avec leurs fournisseurs. Toutefois, certaines initiatives restent minoritaires. Par exemple, seules 35 % des entreprises valorisent leurs fournisseurs qui sont aussi leurs clients. Et seuls 24 % des répondants déclarent avoir mis en place des incitations pour que leurs fournisseurs utilisent les produits et/ou les services de leur entreprise.

**Un pilotage plus suivi des délais de paiement fournisseurs est peu à peu mis en place.** Près de 69 % des répondants déclarent s'assurer du respect et du pilotage des délais de paiement fournisseurs (45 % « toujours » et 24 % « souvent »). Il s'agit du pourcentage le plus important jamais enregistré dans le cadre de cette étude, en hausse de 8 points par rapport à l'édition 2017.

Le respect des délais de paiement est un sujet hautement sensible des relations fournisseurs qui, depuis deux ou trois ans, a également pris une tournure médiatique. Mais au-delà des questions d'image, ce thème fait partie intégrante de la volonté des donneurs d'ordres en général et des directions Achats en particulier d'améliorer les relations avec leurs fournisseurs. Aujourd'hui, seuls 16 % des répondants déclarent ne pas piloter le respect des délais de paiement fournisseurs.

**La réduction du nombre de fournisseurs n'est plus l'objectif d'une majorité.** Il s'agit d'un autre enseignement de cette édition 2018 : la réduction du nombre de fournisseurs « n'est plus qu'un objectif » pour 47 % des personnes interrogées, soit le pourcentage le plus bas depuis 2014, en diminution de 7 points par rapport à 2017. Pour rappel, ce pourcentage était de 57 % en 2016.

A l'instar de l'objectif de réduction des coûts également en baisse, ce résultat marque un tournant de la gestion des relations fournisseurs en revenant sous la barre des 50 %. *« Il s'inscrit dans un contexte général qui tend vers des relations plus poussées avec un nombre déterminé de fournisseurs et des réductions de panel moins tranchées que les années passées »*, relève Olivier Wajnszok.

**La lutte contre la corruption s'avère assez importante mais hétéroclite selon les secteurs.** En 2018, 73 % des répondants déclarent avoir signé, au cours des trois dernières années, une charte anti-corruption ou une charte de déontologie intégrant la notion d'anti-corruption. Un résultat dans la moyenne

des précédentes éditions de cette étude et légèrement supérieur à celui de l'an dernier (71 %, soit deux points de moins). Une proportion relativement importante donc, qui rappelle que l'intégrité et la lutte contre le favoritisme doivent faire partie des valeurs des acheteurs.

En revanche, on observe quelques différences selon les secteurs. Dans l'automobile, l'aéronautique, la banque et l'assurance par exemple, la signature de ce type de charte est quasiment généralisée, à plus de 85 %. Dans d'autres branches, y compris industrielles, la signature d'une charte est une pratique moins courante. Ce qui ne veut pas dire, au demeurant, qu'il s'agit de secteurs où il y aurait davantage de corruptions ou d'acheteurs corruptibles.

Au-delà de la signature d'une charte, d'autres processus sont souvent mis en place dans les entreprises pour lutter contre la corruption, via les services de contrôle interne, les cabinets d'audits ou les commissaires aux comptes qui vont s'intéresser au respect des procédures d'Achats et compléter ainsi le dispositif.

### VERBATIM

*« Chez Axa France, le suivi des délais de paiement est maintenant supervisé par la fonction Achats car un des facteurs clés de succès est la bonne connaissance des fournisseurs et la bonne maîtrise des interactions entre fournisseur et donneur d'ordres. »*

Pascal Pelon, CPO  
Directeur des Achats - Axa France.

### Achats « Made in France » dans le B-to-B : cela bouge enfin

Il s'agit de l'une des surprises de cette édition 2018 : le pourcentage d'Achats « Made in France » est désormais suivi par une part significative des entreprises et des entités publiques. Dans le privé, 34 % des entreprises suivent le pourcentage d'Achats « Made in France », soit une progression notable de près de 19 points par rapport à 2017. Un résultat qui interpelle tant ce paramètre n'était pas un sujet il y a encore quelques années pour la plupart des directions Achats. La question, devenue très médiatique, semble donc influencer les politiques d'Achats et devenir un objectif en soi.

Dans le public, où la question doit être appréhendée différemment pour ne pas tomber sous le joug des directives européennes, 42 % des répondants appartenant

à des structures publiques reconnaissent suivre le pourcentage d'Achats «Made in France» ou locaux (circuits courts), un chiffre en progression de 8 points par rapport à 2017. Le thème, très politique, s'invite donc dans les politiques d'Achats publiques.

**Le « Made in France » est un critère d'attribution du business comme les autres.** Près 46 % des répondants, quel que soit le secteur, considèrent le «Made in France» dans leurs critères d'attribution du business. Il s'agit là encore d'un résultat significatif, notamment dans le privé où ce score enregistre une hausse de près de 17 points par rapport à 2017.

Dans l'absolu, une importante majorité des répondants (70 %, en hausse de 5 points par rapport à 2017) considère d'ailleurs qu'acheter «Made in France» n'est pas une contrainte en tant que telle. Pour les autres, à tort ou à bon escient, les raisons divergent. Ainsi, 12 % des répondants pensent qu'acheter «Made in France» représente une contrainte en termes de coûts. Par ailleurs, 12 % des répondants estiment également que leurs besoins ne se trouvent pas en France et qu'il leur est donc impossible d'acheter des produits ou des services «Made in France». Enfin, 4 % des répondants déclarent qu'acheter «Made in France» est trop compliqué, quand 2 % évoquent des contraintes liées à leurs clients étrangers qui leur imposent d'acheter dans leur pays.

*«Sur ce point, le contexte est très inégal selon les entreprises: par exemple, il est plus facile d'acheter en France pour une entreprise de services hexagonale que pour un groupe industriel français dont les Achats de production et de matières premières se trouvent parfois à l'étranger. De même, certaines entreprises françaises qui se développent à l'international et qui s'implantent dans des pays étrangers peuvent se doter de nouvelles sources d'approvisionnements et/ou s'adresser plus facilement et logiquement à des fournisseurs locaux. Par ailleurs, certains secteurs semblent plus ouverts que d'autres au «Made in France», notamment les entreprises de services»,* conclut à ce sujet Olivier Wajnszok.

**A l'opposé des Achats « Made in France », les Achats dans les pays à bas coûts semblent perdre du terrain.** En effet, pour 67 % des répondants, il ne s'agit pas d'un axe de travail (en hausse de 4 points par rapport à 2017). Autre résultat intéressant, le nombre d'entreprises souhaitant augmenter la part de leurs Achats dans les pays à bas coûts est en baisse: 21 % en 2018 contre 25 % en 2017, soit une diminution de 4 points. A noter que cette proportion enregistre une baisse continue depuis 2015.

## VERBATIM

*«La discrimination explicite au profit de produits et de services «Made in France» ne peut être mise en œuvre au sein du ministère des Armées. Ce type de discrimination «positive» serait une entorse à la réglementation de l'Achat public. En revanche, favoriser le développement local par un achat plus ancré dans les territoires contribue à intégrer cette problématique dans la politique Achats ministérielle.»*

Jean Bouverot, Responsable ministériel des Achats  
Ministère des Armées

## Achats, développement durable et RSE : du mythe à la réalité

Les Achats responsables ne sont pas toujours une priorité. En 2018, un acheteur sur deux déclare avoir personnellement des objectifs Achats liés au développement durable et à la RSE. Un résultat qui s'inscrit dans la moyenne de l'étude depuis 2014, en légère hausse par rapport à 2017 (47 %, soit trois points de plus). Parmi les répondants, il apparaît que les directeurs Achats semblent légèrement plus impliqués (55 %, soit cinq points de plus que la moyenne). Ce pourcentage s'explique notamment par le fait que ces derniers ont une vision plus globale de la politique Achats de l'entreprise et de son éventuelle prise en compte des Achats responsables sur tel ou tel périmètre. Inversement, un acheteur peut être concentré sur une famille d'Achats spécifique pour laquelle il n'y a pas de critère d'Achats responsables.

*«Sujet très en vogue depuis plusieurs années, valorisant pour la fonction, il n'en demeure pas moins que les Achats responsables ne sont pas toujours une réalité. Ou tout du moins une priorité»,* constate Olivier Wajnszok.

Sur le thème des Achats responsables, on observe toutefois une réelle différence entre le secteur privé et le secteur public: si 47 % des acheteurs du privé affirment avoir des objectifs Achats liés au développement durable et à la RSE, ils sont près de 76 % dans le public, soit 19 points de plus !

Un tel écart peut s'expliquer par le fait que les directives européennes sur lesquelles s'appuient les politiques d'Achats publiques encouragent les acheteurs des entités et des structures publiques à réaliser des Achats dits responsables. Et cela parallèlement aux volontés affichées par les élus.

# Méthodologie de l'étude

L'étude a été réalisée entre le 22 novembre et le 4 décembre 2017 via un questionnaire en ligne adressé à un panel ciblé de personnes exerçant dans les achats, tous secteurs confondus. Les résultats de cette étude sont basés sur les réponses de 628 professionnels des Achats ayant intégralement répondu au questionnaire (les réponses partielles n'ont pas été prises en compte). Il s'agit donc d'un panel qui reflète bien la fonction, dont les réponses permettent de déterminer les tendances du métier et les priorités.

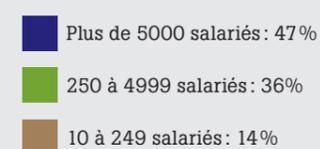
Les résultats ont été analysés par un comité scientifique composé des personnalités suivantes: Karine Alquier-Caro, Directrice des Achats chez Legrand; Francois Basier, Responsable des Achats chez Total; Jean Bouverot, Responsable ministériel des Achats au ministère des Armées; Françoise Guillaume, Directrice des Achats chez Société Générale; Coline Pont, Directrice des Achats chez AccorHotels France; Marc Sauvage, Président National du Conseil National des Achats; Romaric Servajean-Hilst, Chercheur-associé au Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole polytechnique; Olivier Wajnszok, Directeur Associé chez AgileBuyer.

## Répartition du panel

### Fonction des répondants



### Taille de leurs entreprises





Dans le privé, au-delà du respect de telle ou telle norme, ce n'est pas obligatoire ni forcément encouragé même si les grandes entreprises doivent désormais produire un rapport RSE pour lequel les Achats sont sollicités. De là à intégrer des objectifs en la matière à leurs acheteurs, une majorité d'entreprises n'ont pas encore franchi ce pas. Pour d'autres, un tel objectif n'est pas facile à concrétiser.

Autre différence notable : au sein des grandes entreprises de plus 5000 salariés, 59 % des répondants déclarent avoir personnellement des objectifs Achats liés au développement durable et la RSE, soit 9 points de plus que la moyenne du panel. Une majorité que l'on ne retrouve pas dans les ETI (46 %) et surtout dans les PME (34 %).

Plusieurs raisons peuvent être avancées : la responsabilité des grandes entreprises est souvent engagée et scrutée, les effectifs Achats sont plus étoffés et permettent de dédier des ressources au sujet, les dirigeants des petites entreprises sont davantage orientés business et les Achats responsables ne sont pas une priorité, etc.

Plusieurs secteurs d'activités se distinguent. Ainsi, 68 % des répondants travaillant dans le secteur des transports déclarent avoir personnellement des objectifs Achats liés au développement durable et à la RSE. Un résultat logique, tant cette branche est sensible aux problématiques environnementales. L'informatique et les télécoms (60 %), l'agroalimentaire, l'hôtellerie et la restauration (58 %) se distinguent également.

Plusieurs secteurs industriels enregistrent des pourcentages supérieurs à la moyenne du panel. On pense notamment aux entreprises des secteurs de la chimie, du plastique, du bois ou du papier (55 %), de la construction, de l'énergie, de l'eau et de la gestion des déchets (54 %). Les répondants appartenant à des branches historiques, telles que l'automobile et l'aéronautique (44 %), ou plus encore la métallurgie et la mécanique (36 %), apparaissent moins objectivés sur ces thèmes. Tout comme dans les entreprises de services, à l'image de la banque et de l'assurance (45 %).

## VERBATIM

*« Les Achats Responsables restent l'ossature de notre fonctionnement et notre première Politique Achats Responsables éditée en 2015 est en cours de mise à jour pour prendre en compte les évolutions de notre Groupe et de nos Achats. Elle fera l'objet d'une édition début 2018. »*

Pascal Garnero, Directeur Achats - Groupe Atalian