

# Etude AgileBuyer – CNA

---



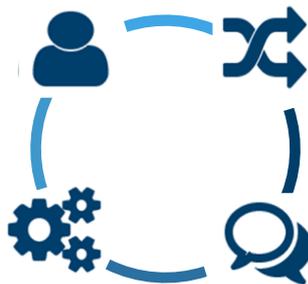
---

## Tendances et Priorités des Départements Achats 2020 suite au Covid-19

---

### Les relations clients-fournisseurs BtoB en total bouleversement

---



## 1. Introduction, par Olivier Wajnszok, Directeur associé d'AgileBuyer

### Le Virus qui sème le chaos



Les 30 dernières années, les directions Achat des entreprises ont fait le choix de sous-traiter de plus en plus leurs activités à leurs fournisseurs, pour des raisons de compétence ou de capacité. Les montants des Achats sont désormais plus importants que les montants des salaires chargés dans presque toutes les organisations.

L'entreprise est maintenant « étendue ». Ses nombreux fournisseurs font désormais partie intégrante du process et du fonctionnement classique de nombreux groupes et sociétés.

Notre étude sur les Tendances Achat a été publiée 10 années d'affilée, à chaque fois en Janvier. Cette édition en Mai 2020 est exceptionnelle et unique à cause de la crise du Covid-19.

Notre étude exceptionnelle va montrer tous les nouveaux points de fragilité de la Supply Chain et des relations clients-fournisseurs. Et comment les entreprises vont réagir.

Je remercie le Conseil National des Achats et son président Jean-Luc Baras pour la qualité de nos échanges. Je suis heureux, cette année encore, de cette fructueuse collaboration avec le CNA.

*Olivier Wajnszok est Directeur associé fondateur d'AgileBuyer et auteur de l'ouvrage intitulé « Stratégie Achats, L'essentiel des bonnes pratiques » paru aux Editions Eyrolles.*

## 2. Introduction, par Jean-Luc Baras, Président du Conseil National des Achats

### **Ebranlement des chaînes de sourcing et désir de reconstructions durables**



Comme janvier 2020 paraît loin ; les promesses de croissances, de développements, de performances étaient planifiées ; les plans d'actions, la gestion des priorités, le management des risques, semblaient si robustes...

Et après la stupéfaction, que reste-t-il ?

L'étude AgileBuyer – CNA qui précise chaque année les tendances et les priorités des Départements Achats, se devait de faire un « instantané » pour comprendre les points d'inflexions qui apparaissent dans la conduite des achats des Entreprises et du secteur Public.

Je remercie AgileBuyer et Olivier Wajnszok pour leur réactivité dans cette prise de température à chaud.

Et sans négliger les risques de sur réactions des tendances s'affirmer, la volonté de s'appuyer sur une proximité géographique rassurante est réelle, et le sourcing France et Europe devient un élément prioritaire majeur. Le Conseil National des Achats a d'ores et déjà engagé une analyse détaillée des enjeux de relocalisations stratégiques des politiques Achats.

Jean-Luc Baras est le Président du Conseil National des Achats et le Directeur des Achats du Groupe Eiffage.

## Sommaire

1.	Introduction, par Olivier Wajnszok, Directeur associé d'AgileBuyer.....	2
2.	Introduction, par Jean-Luc Baras, Président du Conseil National des Achats .....	3
3.	Executive Summary.....	5
4.	Risques sur les fournisseurs stratégiques .....	6
5.	Relocalisation des Achats et Achats Made in France.....	14
6.	Des objectifs de réduction de coûts encore en chute, mais toujours majoritaires .....	17
7.	Des relations donneurs d'ordres - fournisseurs plus saines .....	19
8.	Le rôle stratégique des achats .....	25
9.	Délais de paiement fournisseurs.....	27
10.	Divers réflexions.....	28
11.	Méthodologie.....	30
12.	A propos des auteurs .....	32
13.	Remerciements .....	32

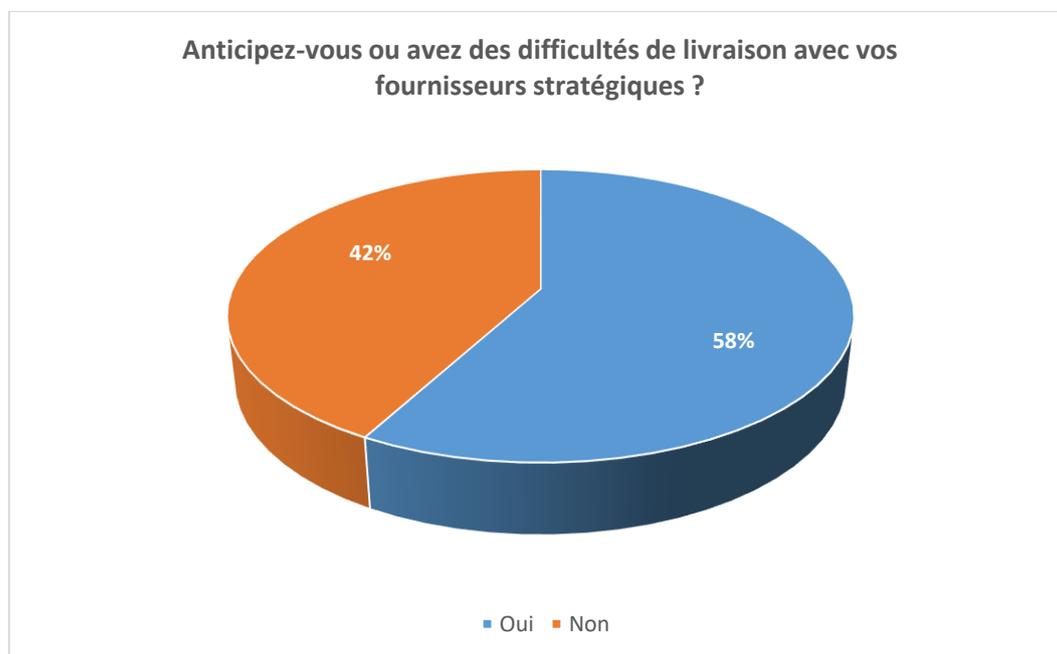
### 3. Executive Summary

Les priorités des Départements Achats en Mai 2020 et les chiffres-clés à retenir sont :

- **La relocalisation des Achats vers la France a davantage la côte**  
Aujourd'hui, 25% des entreprises envisagent de relocaliser une partie de leurs achats. Ils étaient 16% en tout début d'année 2020. Cette relocalisation des Achats aura lieu très essentiellement vers la France (98%) et vers l'Europe (62%). Pour les entreprises, relocaliser en France ou en Europe permet de sécuriser les approvisionnements (92%), réduire l'impact environnemental (64%), accélérer la mise des produits sur le marché ou de réduire l'impact social.
- **Grosses difficultés à venir dans les livraisons des fournisseurs et risque de rupture pour les clients**  
58% des entreprises prévoient des difficultés de livraison de leurs fournisseurs stratégiques. Le risque est immense car si elles ne sont plus livrées par ces fournisseurs, elles ne peuvent plus produire. Ce sont les secteurs de l'Aéronautique/Défense et des services qui ont le plus de craintes sur les capacités de livraison des fournisseurs stratégiques.  
Environ un tiers (37%) du panel interrogé craint la faillite de leurs fournisseurs stratégiques. Le risque est donc fort de perdre de façon durable des savoir-faire. 54% des Directions Achat des entreprises estiment à ne pas avoir ou rarement les outils suffisants pour réellement comprendre la fiabilité financière de leurs fournisseurs dans un contexte Covid-19. Donc on est dans le flou.
- **Les équipements de protections individuels (gels, masques, etc), une situation non stabilisée**  
30% des entreprises estiment que leur approvisionnement en équipements de protection individuelle (masques, gels, etc) n'est pas encore stabilisé.
- **La première difficulté aux Achats Made In France est de trouver ces produits en France.**  
31% des entreprises se disent contraintes par le manque de disponibilité des produits Made In France. La barrière liée aux coûts des Achats Made In France grandit aussi passant le 13% à 18% en moins de 6 mois.
- **Les objectifs de réduction des coûts sont encore au plus bas depuis 10 ans**  
En ce tout début 2020, « seules » 68% des directions achats admettaient que la réduction des coûts était un objectif prioritaire. A la mi-Mai 2020 et face à cette crise sanitaire, ce chiffre tombe à 59%. C'est le plus bas enregistré depuis 10 ans.

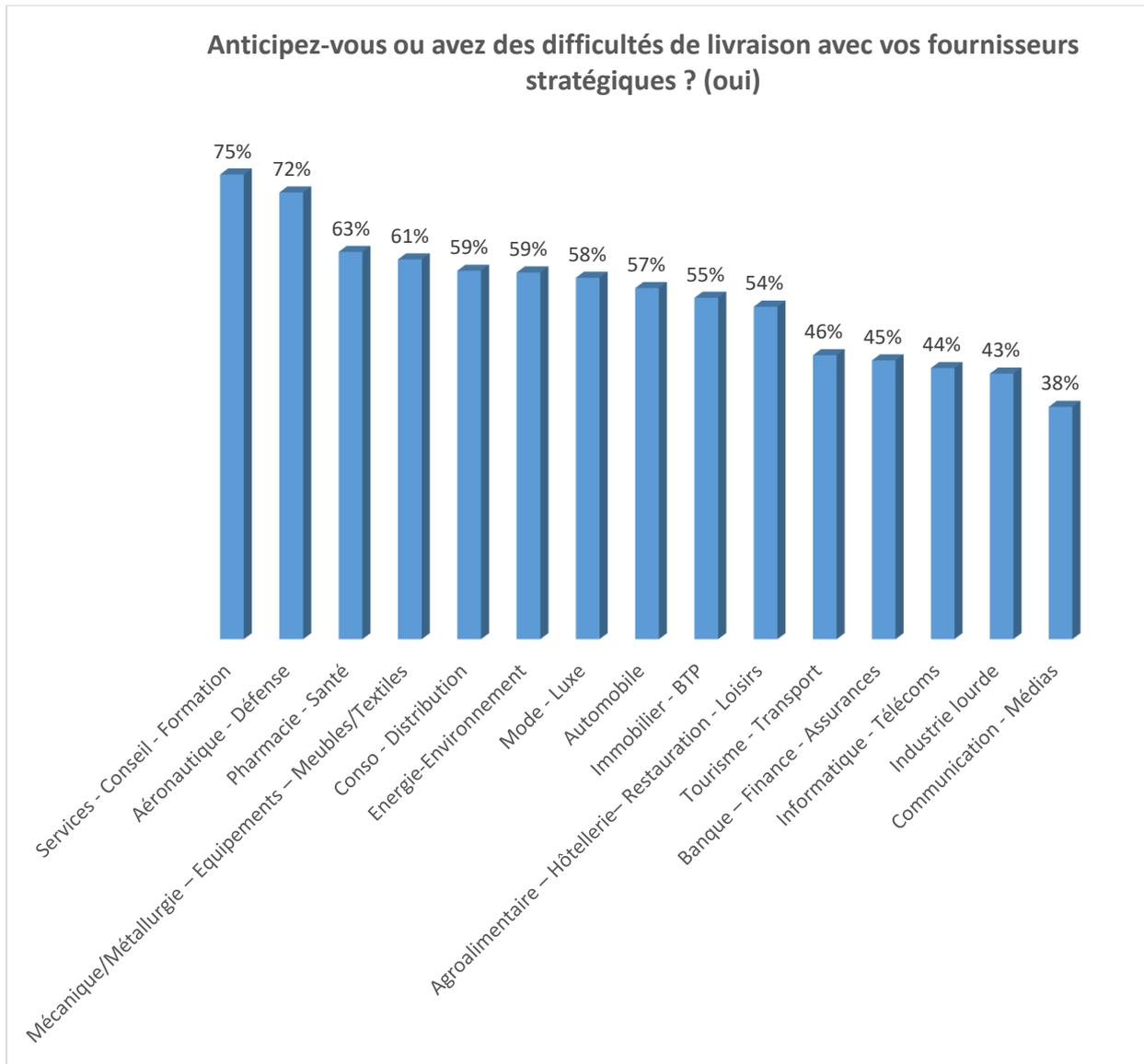
## 4. Risques sur les fournisseurs stratégiques

### 4.1 Des difficultés de livraison avec les fournisseurs Stratégiques



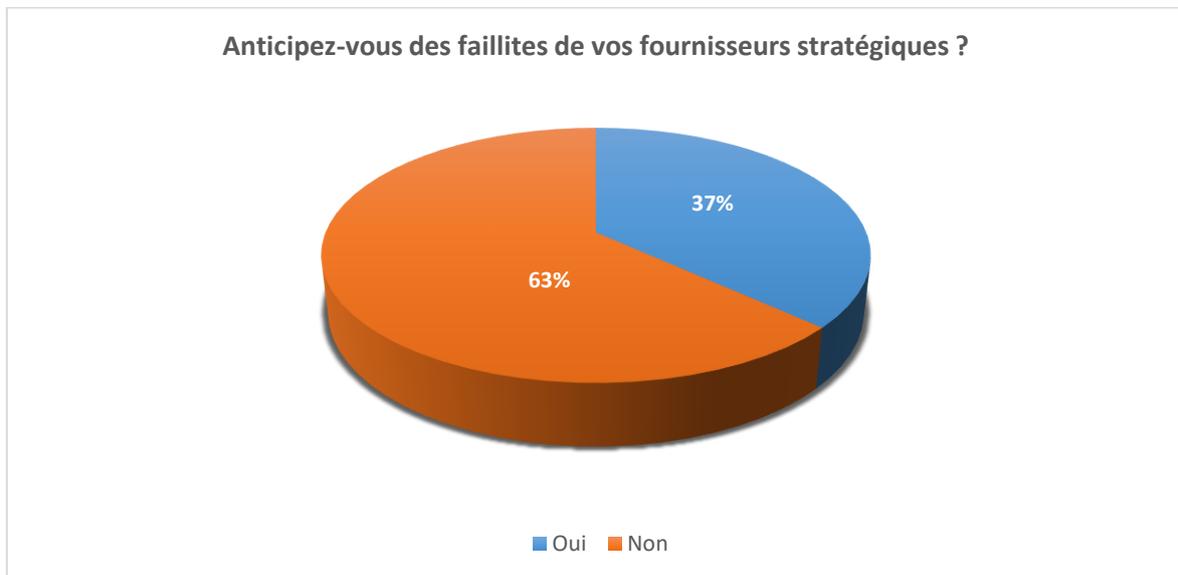
Suite à la crise sanitaire, **58% des entreprises prévoient des difficultés de livraison avec leurs fournisseurs stratégiques**. Un fournisseur stratégique est un fournisseur essentiel à la vie du client, par exemple pour des raisons d'innovations, d'approvisionnements ou de Qualité. Le risque est donc immense pour les entreprises. Si elles ne sont plus livrées, elles ne peuvent plus produire.

Prenons un exemple : une voiture, dont il ne manquerait « que » le volant, est invendable. Le volant manquant bloquerait toute la chaîne de production. Et par cascade, rendrait la livraison des autres composant inutile.

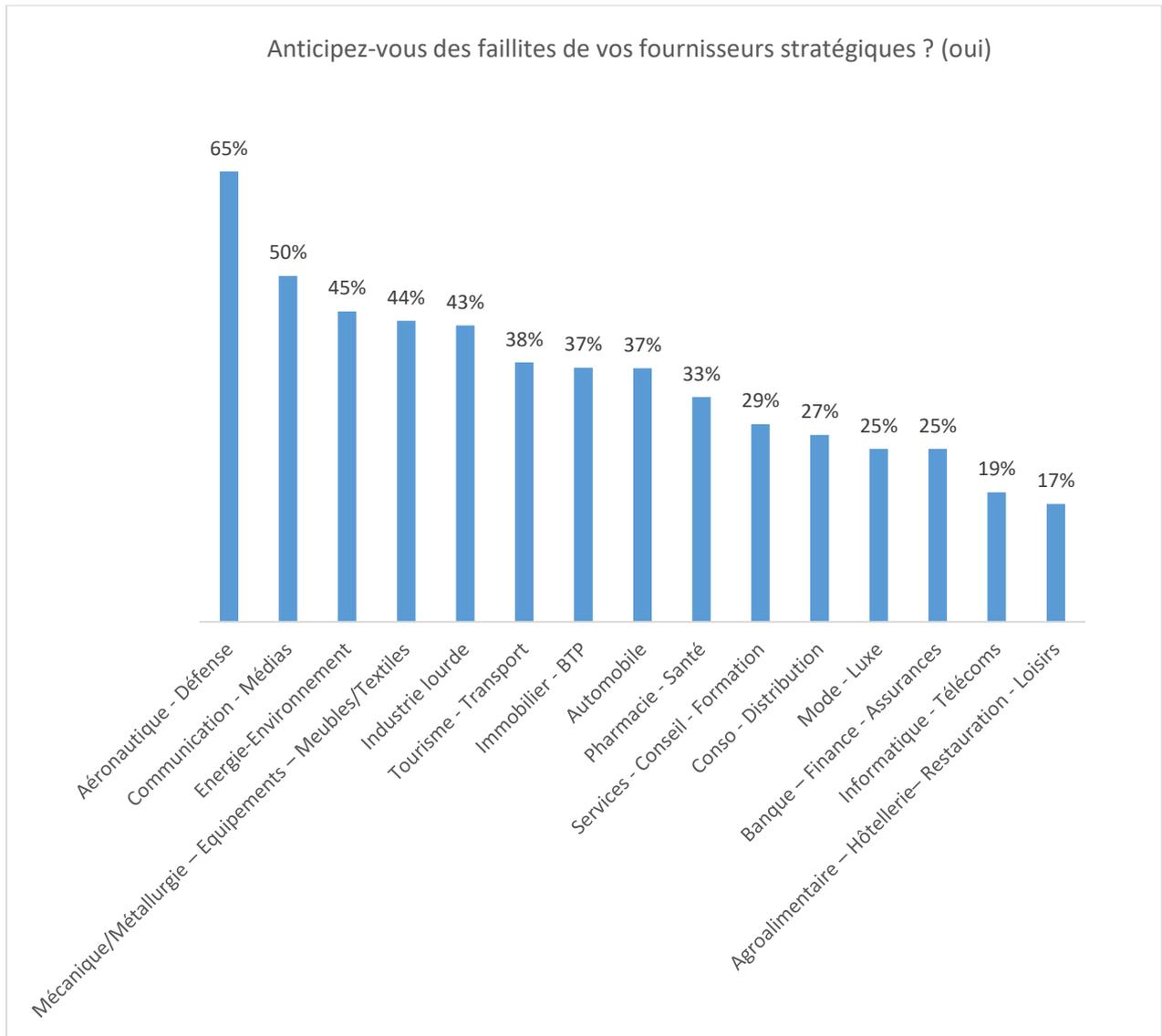


**Ce sont surtout les secteurs de l'Aéronautique/Défense et des services qui ont le plus de craintes sur les capacités de livraison des fournisseurs stratégiques.** Les chutes de volumes dans l'aéronautique /Défense risque de « tuer » des fournisseurs qui à leur tour mettront en difficultés leur client à produire un produit entier.

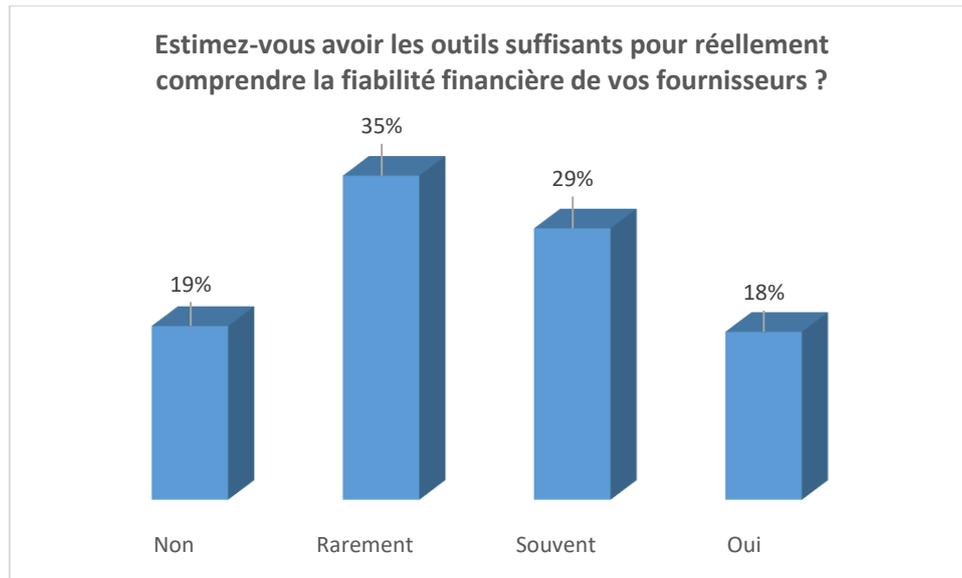
#### 4.2 Faillites de fournisseurs à prévoir



Environ un tiers (37%) du panel interrogé craint la faillite de leurs fournisseurs stratégiques. Le risque est donc fort de perdre durablement des savoir-faire ou de créer des monopoles par élimination d'un marché avec plusieurs fournisseurs. Cette situation a déjà eu lieu dans le monde du pétrole lors des précédentes crises du baril.

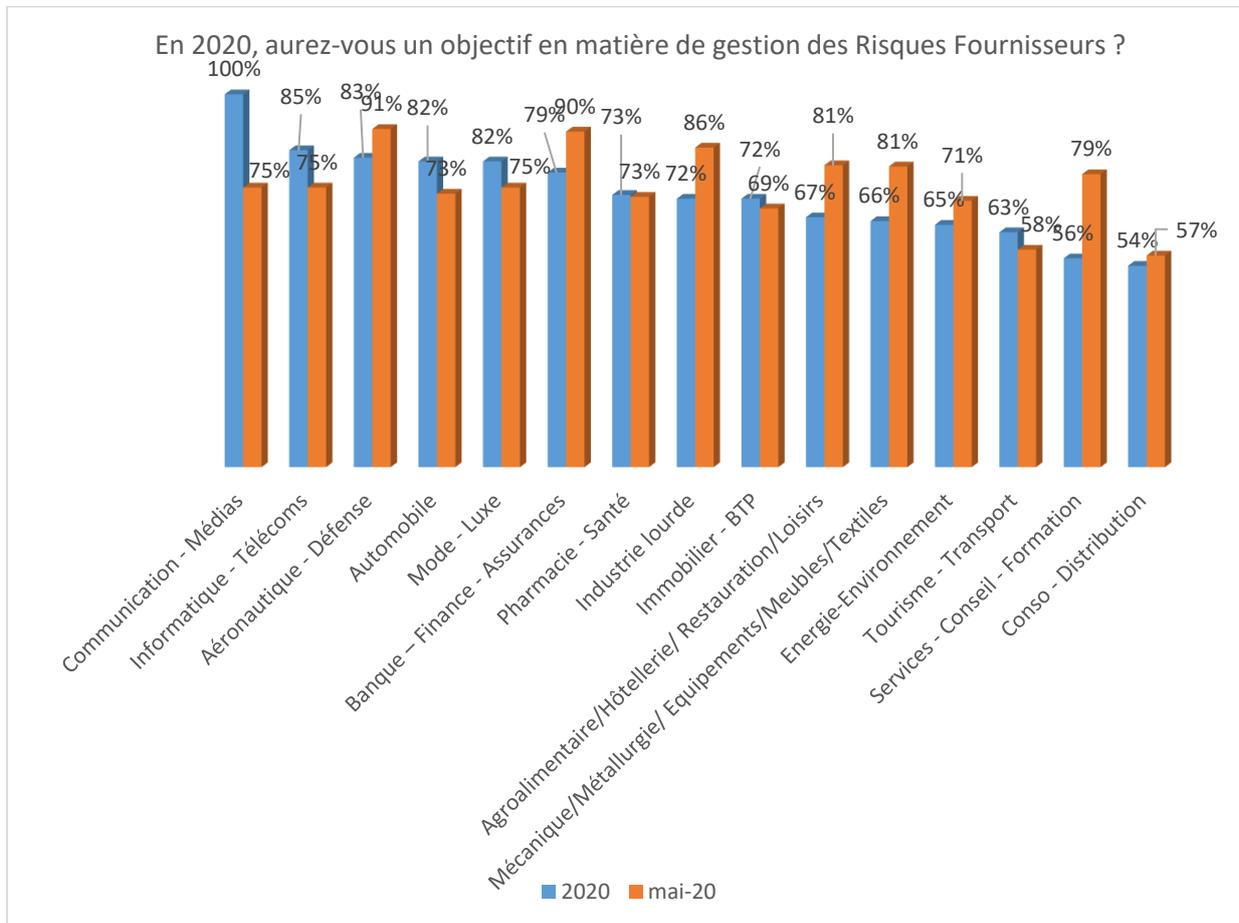


Nous constatons notamment que **le secteur le plus inquiet est celui de l'aéronautique-défense avec 65%** suivi de celui de la communication-médias avec 50%. Pour un secteur aussi technologique que l'Aéronautique et la Défense, le risque de perte de savoir-faire est immense.



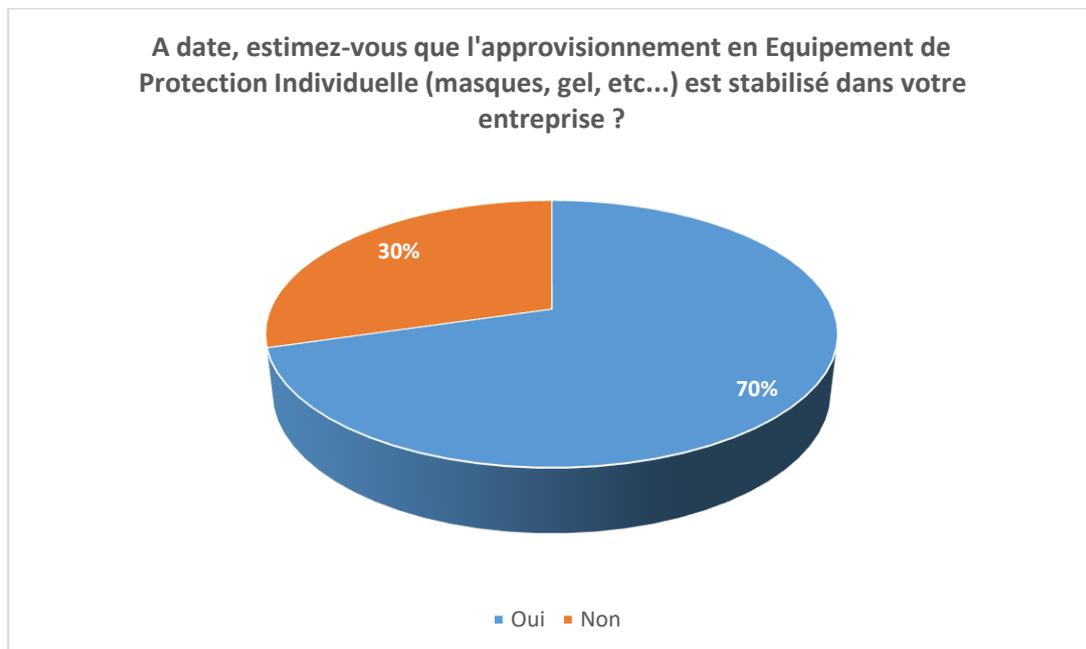
**54% (35%+19%) des Directions Achat estiment à ne pas avoir ou rarement les outils suffisants pour réellement comprendre la fiabilité financière de leurs fournisseurs** dans un contexte Covid-19. En clair, certaines faillites de fournisseurs risquent d'arriver sans qu'elles soient suffisamment anticipées. Les outils classiques regardent les résultats financiers à l'année ou au mieux au dernier trimestre. Ce qui est totalement déconnecté de la nouvelle donne.

### 4.3 Objectifs risques fournisseurs

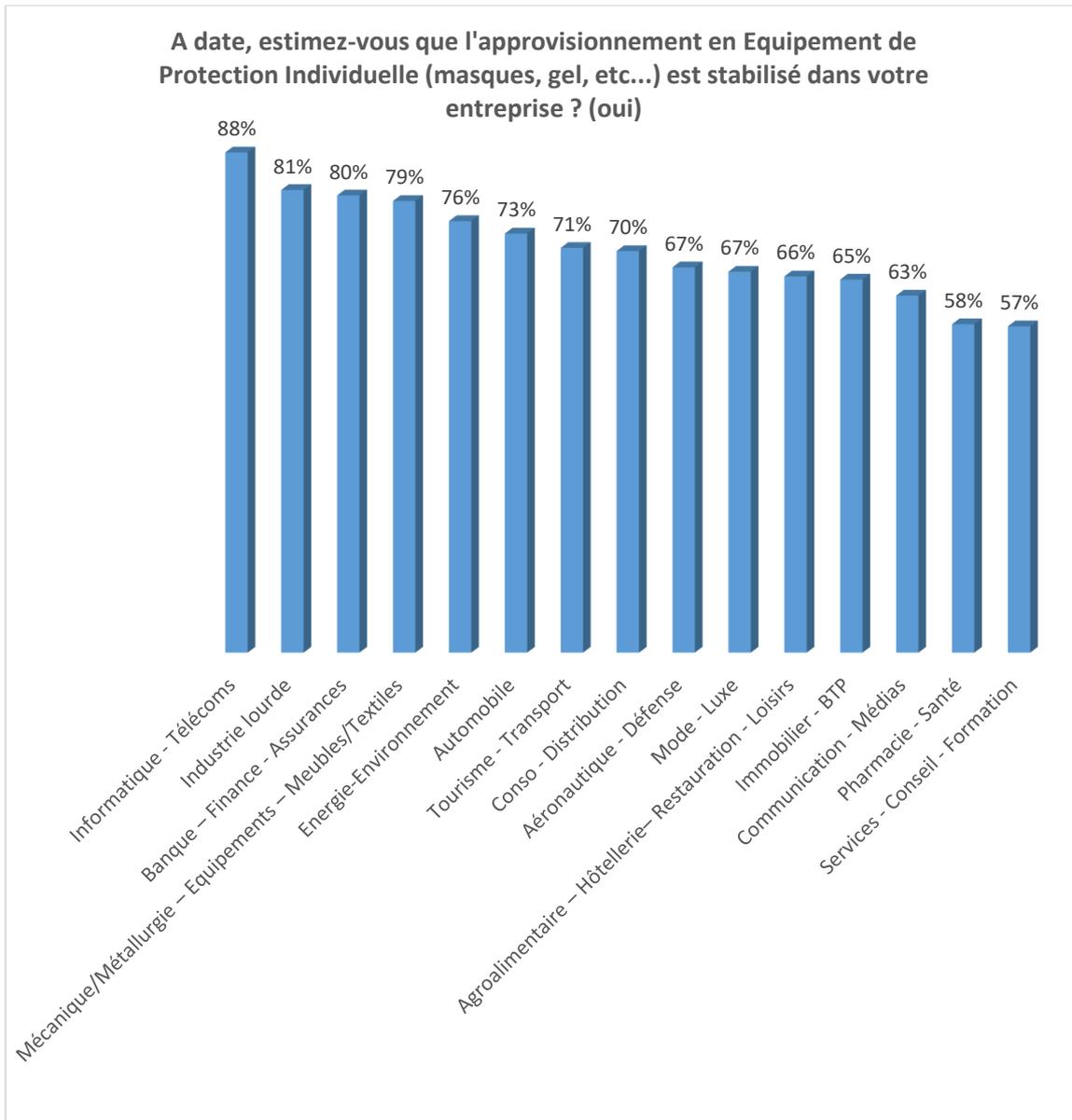


Si, au début de l'année, les secteurs de la communication (100%) et de l'informatique-télécoms (85%) occupaient les premières places du podium, **aujourd'hui, ce sont les secteurs de l'aéronautique (91% avec une hausse de 8 points) et de la banque-finance-assurance (90% avec une hausse de 11 points) qui mettent la gestion des risques fournisseurs au cœur de leur préoccupations.**

#### 4.4 Approvisionnement d'équipement de protection individuel : le risque perdure



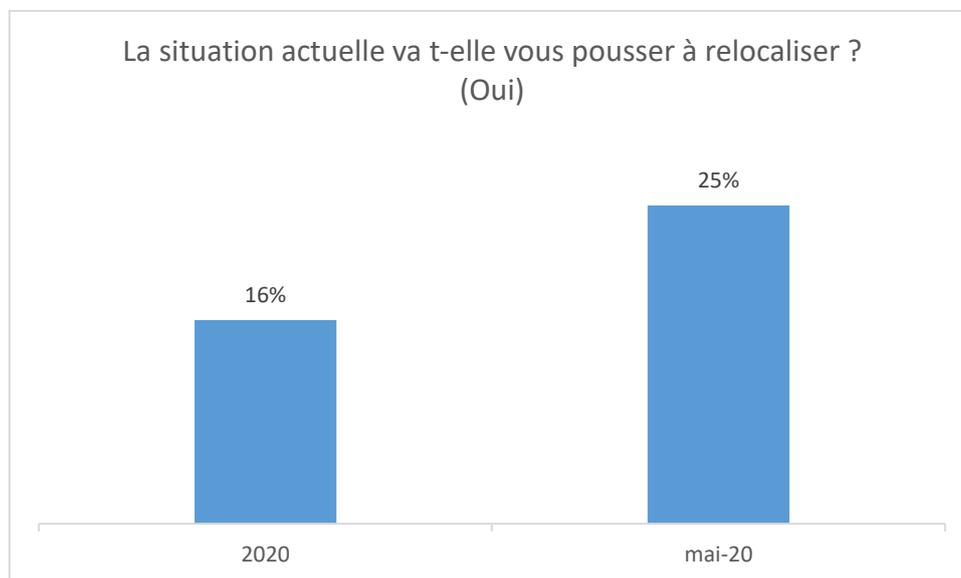
**30% des entreprises estiment que leur approvisionnement en équipements de protection individuelle n'est pas encore stabilisé.** En cette mi-Mai 2020, une partie des salariés est encore en télétravail ou en chômage technique, le pic des besoins en éléments de protection individuels est encore devant nous.



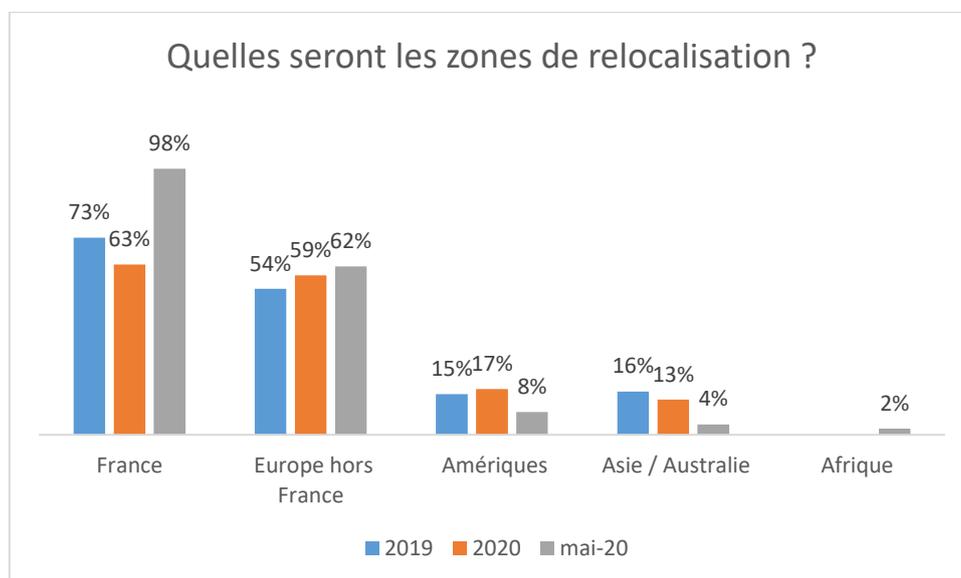
**Les secteurs informatique, industriel, bancaire et mécanique semblent les mieux préparés en approvisionnement d'équipements de protection individuelle.**

## 5. Relocalisation des Achats et Achats Made in France

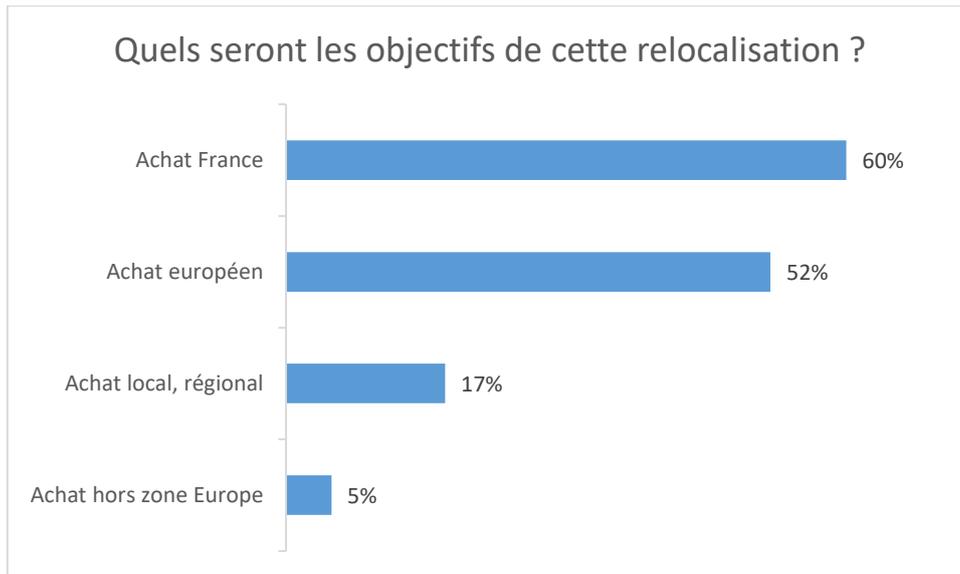
### 5.1 Une poussée vers la relocalisation de ses Achats



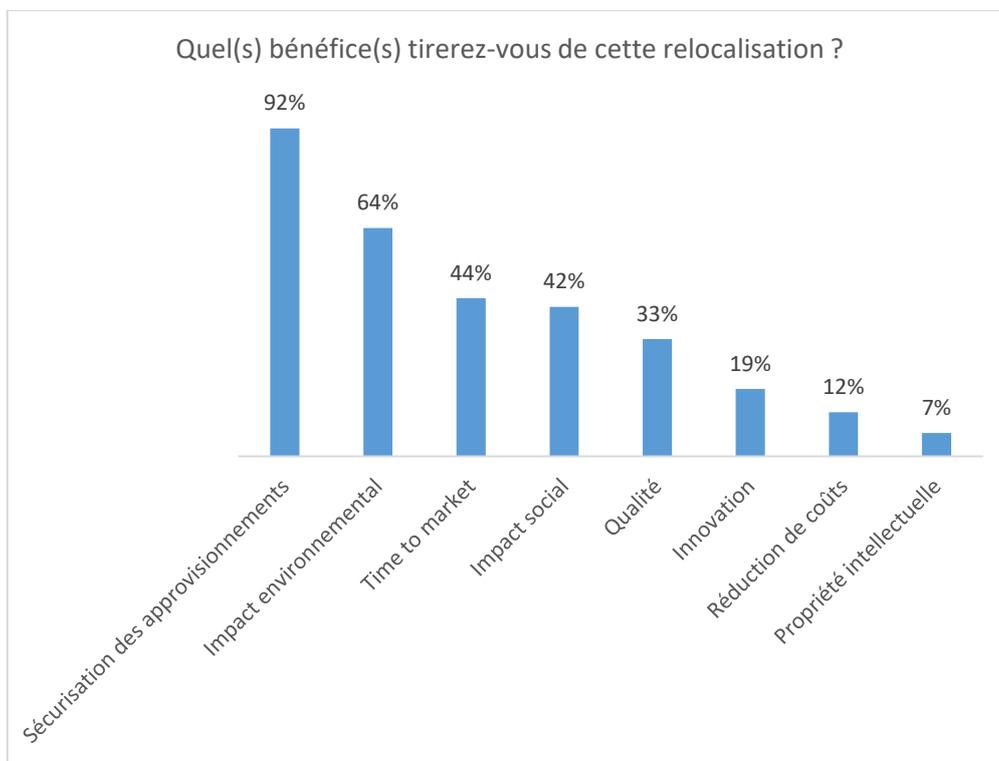
La crise sanitaire mondiale a poussé les entreprises à se poser de nombreuses questions et notamment celle de la relocalisation de leurs Achats. **Aujourd’hui, 25% des entreprises envisagent de relocaliser une partie de leurs achats.** Ils étaient 16% en tout début d’année 2020. Relocaliser ses Achats permet d’augmenter la sécurisation des Achats et approvisionnements.



**Cette relocalisation des Achats aura lieu très essentiellement vers la France (98%) et vers l’Europe (62%).** En l’espace de 5 mois, entre fin 2019 et la mi-mai 2020, la destination France pour relocaliser a gagné en attrait.

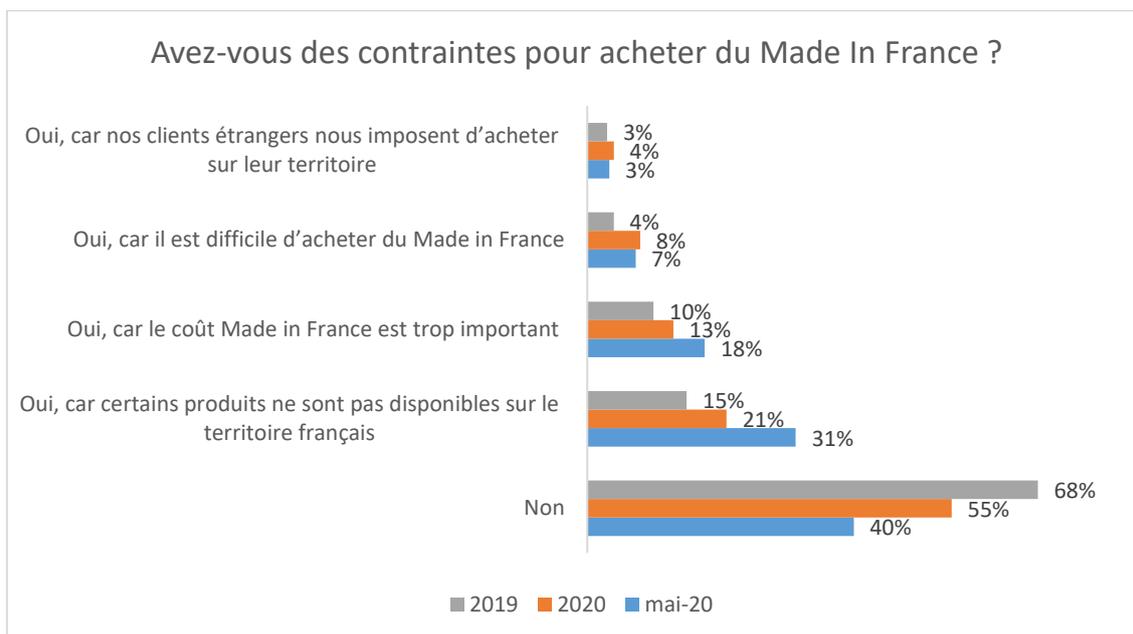


**Cette relocalisation a essentiellement pour but d'acheter français (60%) et européen (52%) incluant la France.** A noter que la notion d'achat local est plébiscitée même si c'est dans une moindre mesure. Les entreprises fournisseurs des collectivités locales, les collectivités locales elle-même et tous les acheteurs de produits/services qui se transportent peu (raisons logistiques) vont privilégier l'écosystème local.



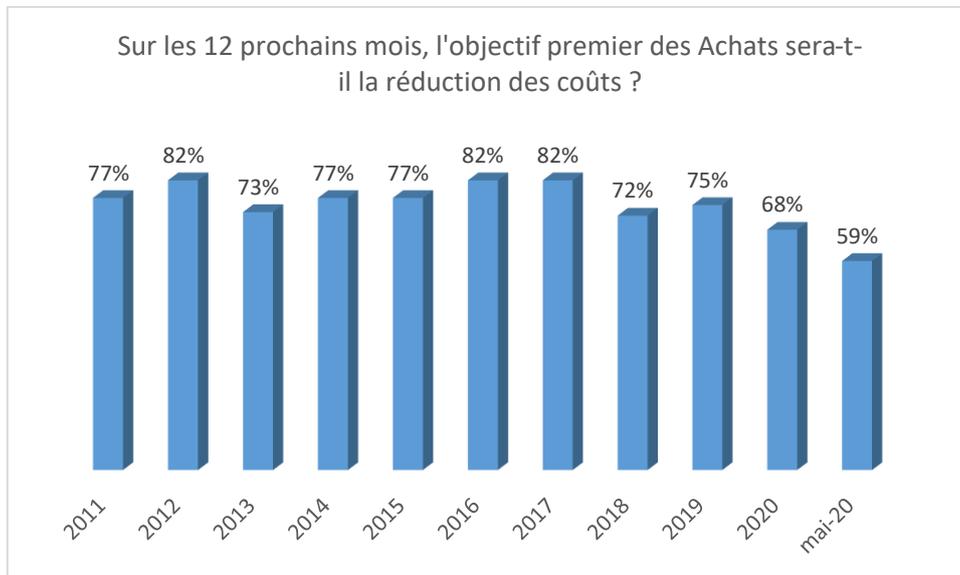
**Pour les entreprises, relocaliser en France ou en Europe permet de sécuriser les approvisionnements (92%), réduire l'impact environnemental (64%), d'accélérer la mise des produits sur le marché ou de réduire l'impact social.**

## 5.2 Quelles contraintes pour le Made in France

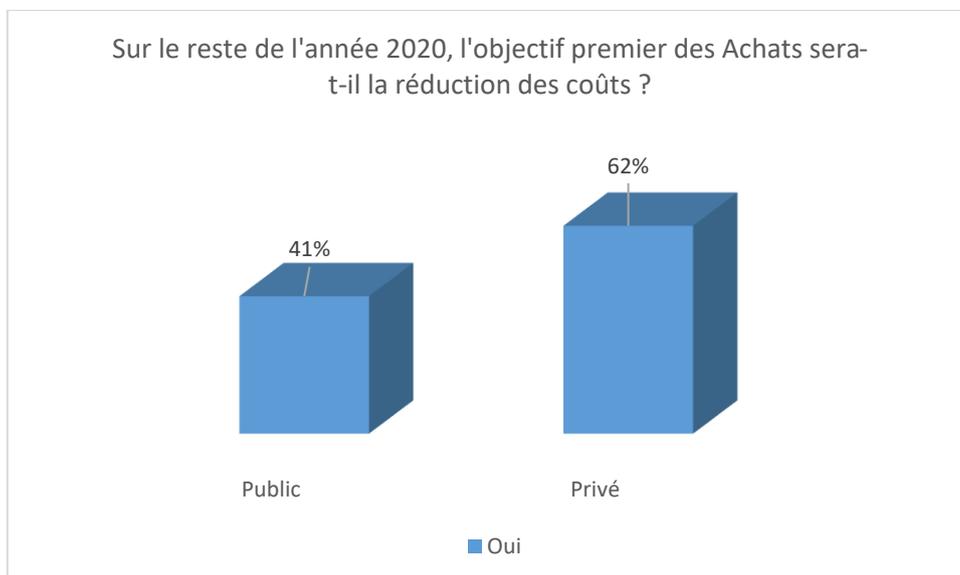


Cette nouvelle étude révèle que les entreprises sont de plus en plus contraintes pour réussir à acheter du Made in France. **La première difficulté aux Achats Made In France est de trouver ces produits en France.** 31% des entreprises se disent contraintes par le manque de disponibilité des produits Made In France. **La barrière liée aux coûts des Achats Made In France grandit aussi passant le 13% à 18% en moins de 6 mois.**

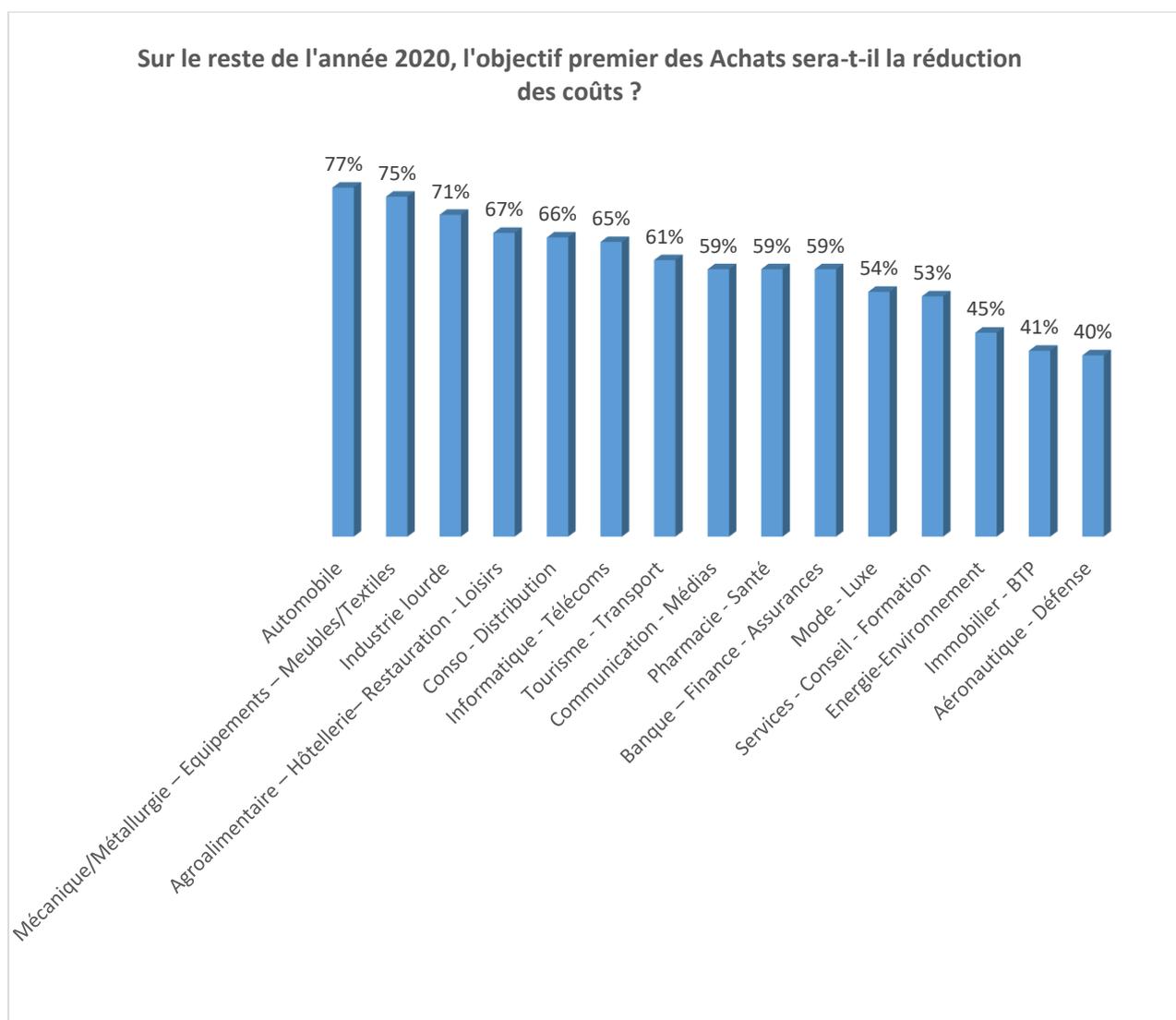
## 6. Des objectifs de réduction de coûts encore en chute, mais toujours majoritaires



**Tout début 2020, « seules » 68% des directions achats admettaient que la réduction des coûts était un objectif prioritaire.** A la mi-Mai 2020 et face à cette crise sanitaire, **ce chiffre tombe à 59%**. C'est le résultat le plus bas observé depuis 2011. C'est aussi 9 points de moins qu'en début d'année. Désormais, les achats sont aussi attendus sur autre chose que la réduction des coûts.



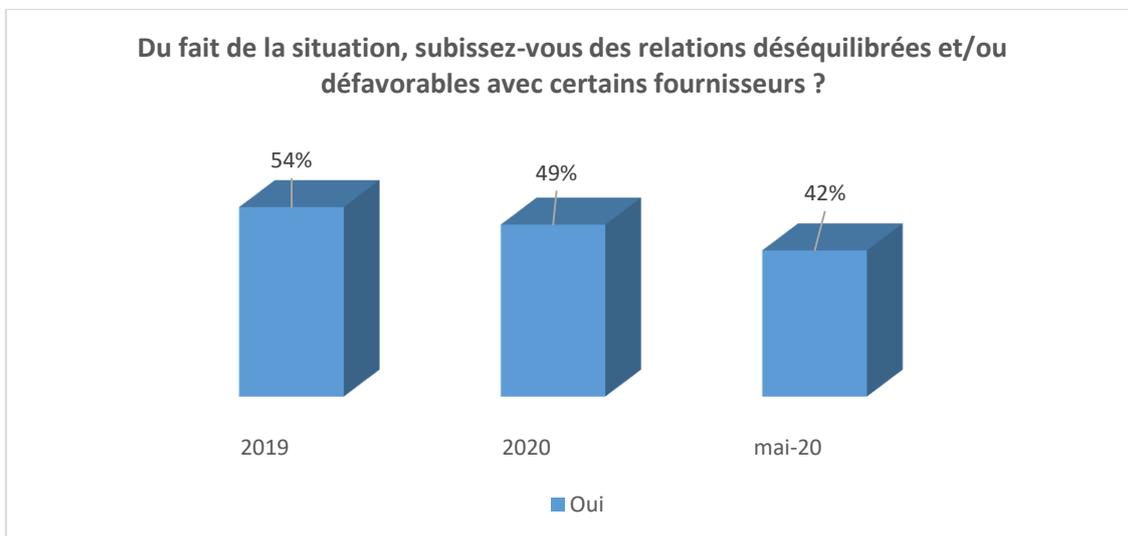
**Les objectifs de réduction des coûts sont toujours plus importants dans le secteur privé que dans le secteur public (62% contre 41%).**



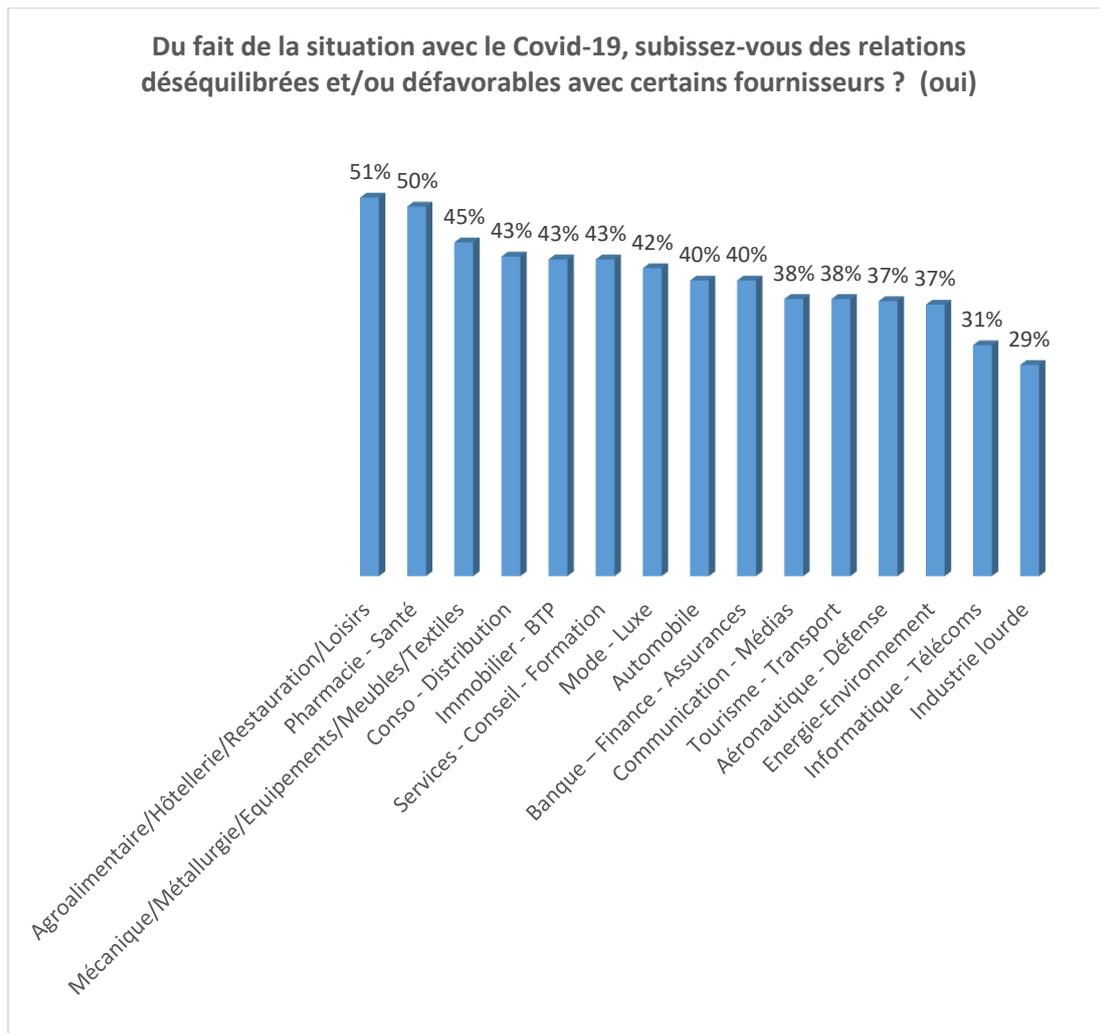
**Les secteurs les plus concernés par la réduction des coûts** sont encore ceux de l'industrie. Que ce soit l'automobile à 77%, la mécanique-métallurgie à 75% ou l'industrie lourde à 71%. Le secteur de l'agroalimentaire-hôtellerie-restauration arrive en 4<sup>e</sup> position avec 67% des réponses. A l'opposé, le secteur Aéronautique-Défense est le moins focalisé sur la réduction de coûts d'Achat. **Ce qui est cohérent avec leur inquiétude sur la survie de ses fournisseurs stratégiques.**

## 7. Des relations donneurs d'ordres - fournisseurs plus saines

### 7.1 Des fournisseurs plus raisonnables en général

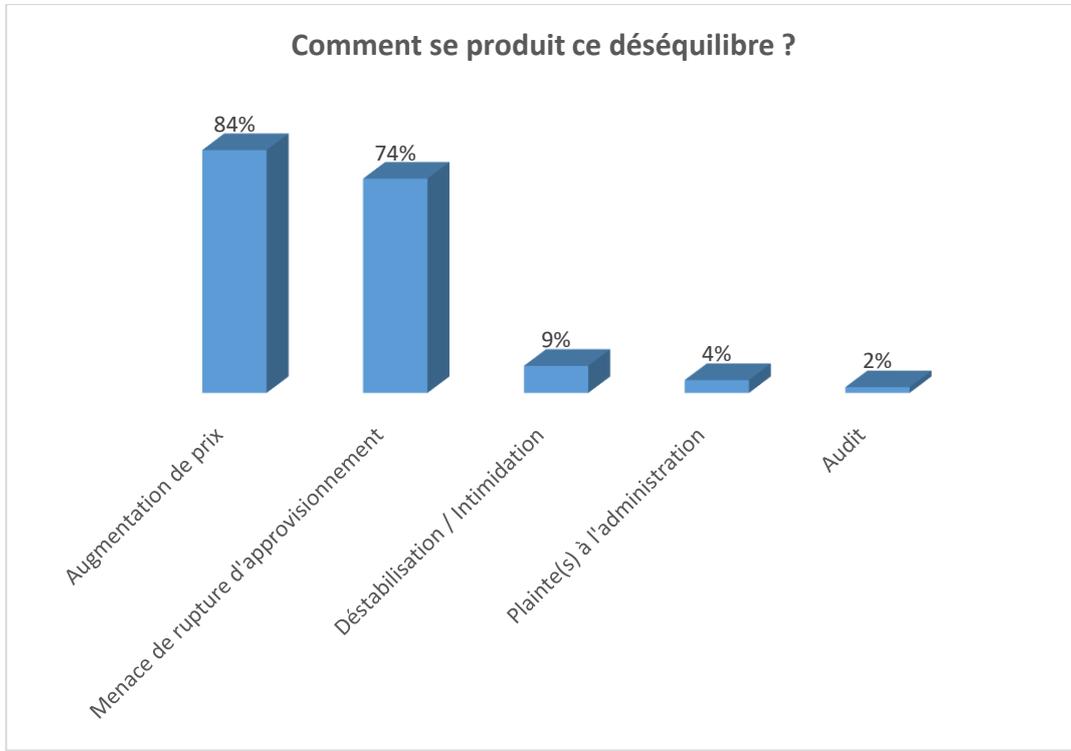


La situation semble s'apaiser. Aujourd'hui **seulement 42% des entreprises estiment subir des relations déséquilibrées de la part de leurs fournisseurs**, soit 7 points de moins qu'en janvier 2020 et 12 points de moins qu'en 2019.

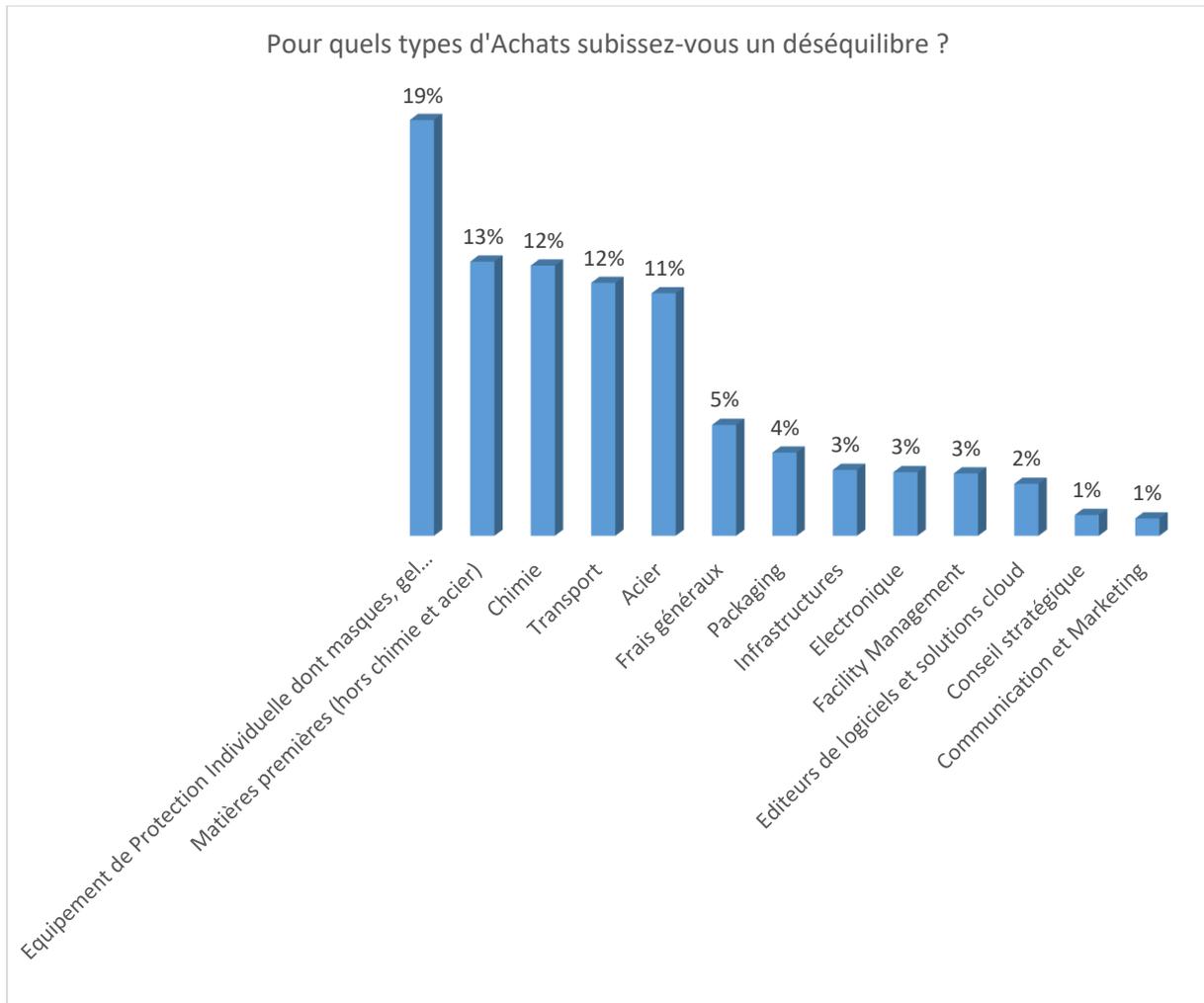


Malgré le retournement de la tendance, **les secteurs de l'agroalimentaire/hôtellerie (51%) et de la pharmacie/santé (50%) semblent toujours touchés par des relations déséquilibrées avec leurs fournisseurs.**

## 7.2 Augmentation des prix et rupture d’approvisionnement pour les Equipements de protection individuels

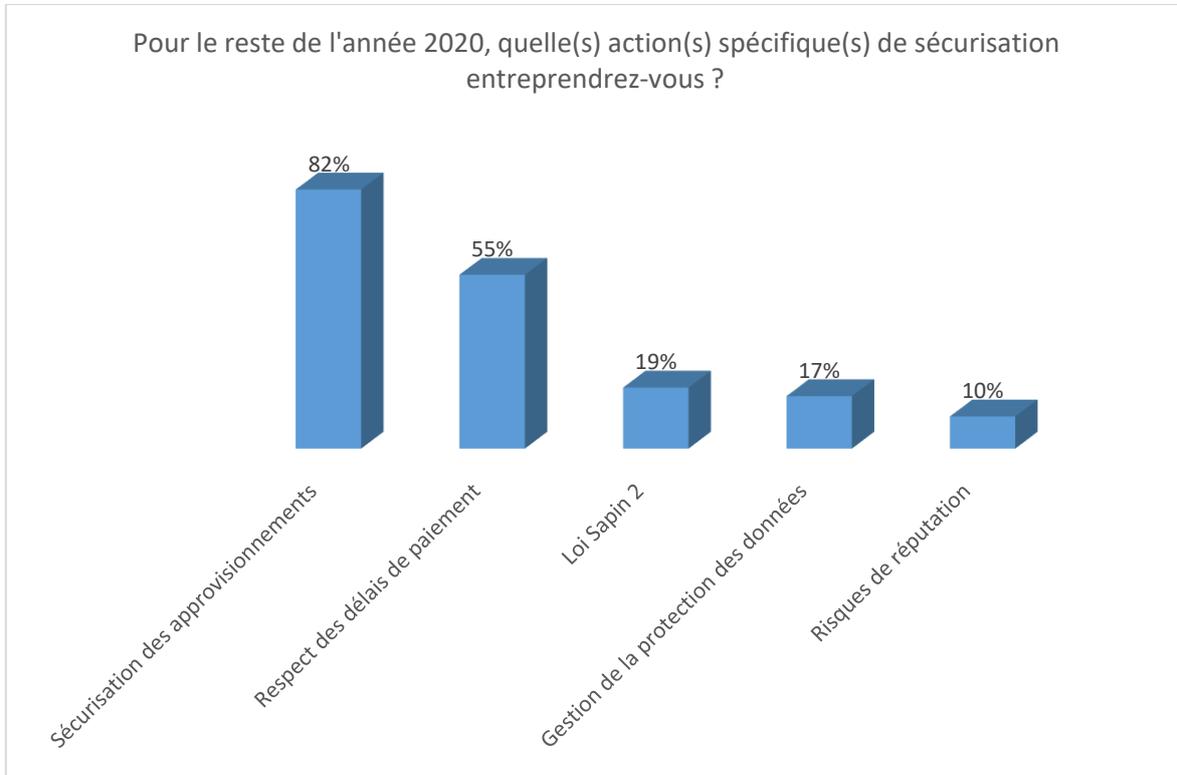


Ces déséquilibres se traduisent par une augmentation des prix des fournisseurs pour une très large part à 84% et la menace de rupture d’approvisionnement à 74%. Donc une logique très dure.

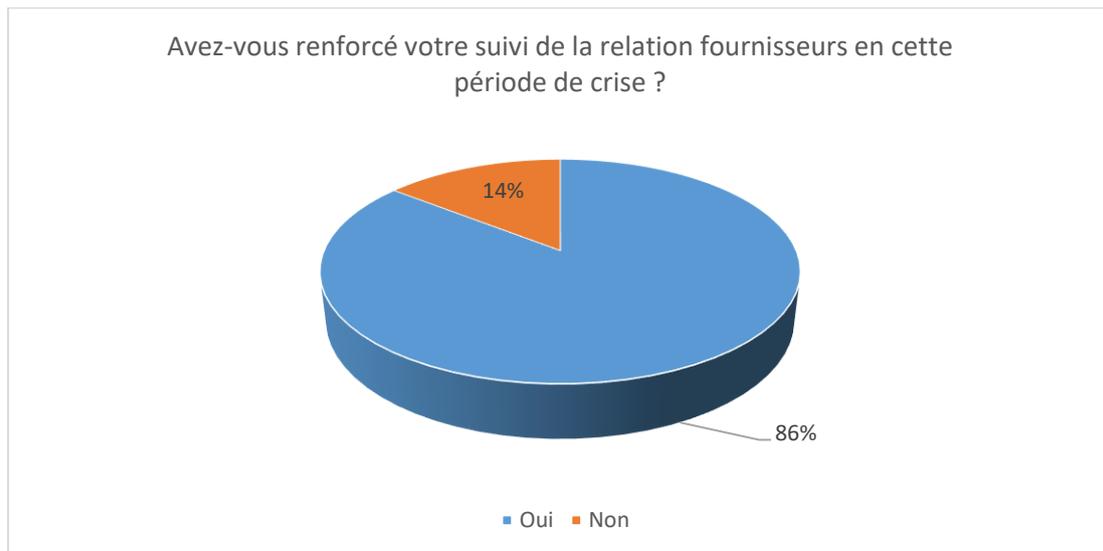


Comme on aurait pu s'en douter, **ces déséquilibres donneurs d'ordre-fournisseurs impactent en premier lieu les équipements de protection individuelle (19%)** puis les matières premières (13%), la chimie (12%), les transports (12%) et l'acier (11%).

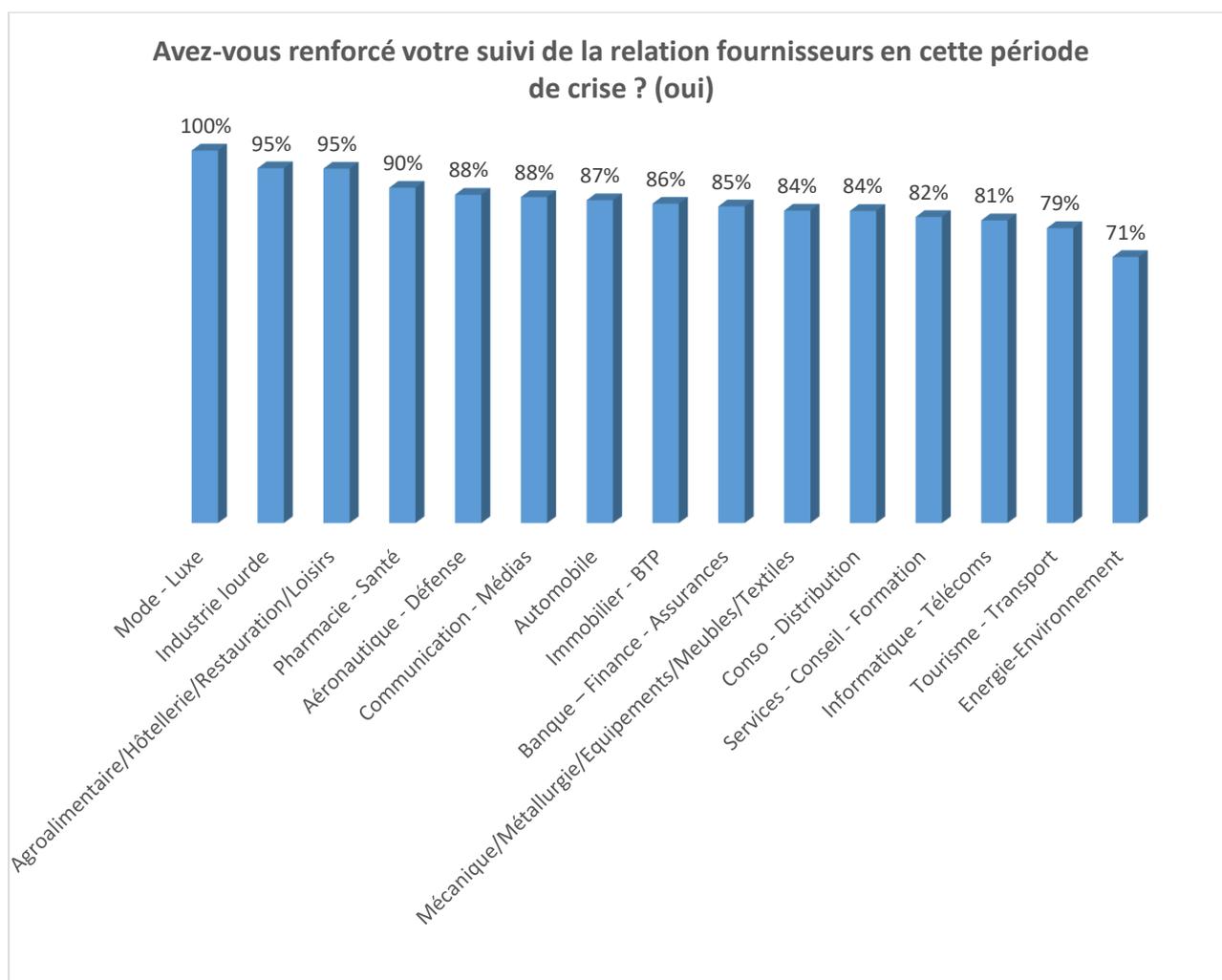
### 7.3 Nouveaux objectifs forts : Sécurisation des Approvisionnements et Respects des délais de paiement



Jusqu'à la fin de l'année et assez logiquement, les entreprises vont entreprendre de sécuriser leurs approvisionnement (82%) et respecter les délais de paiement (55%).

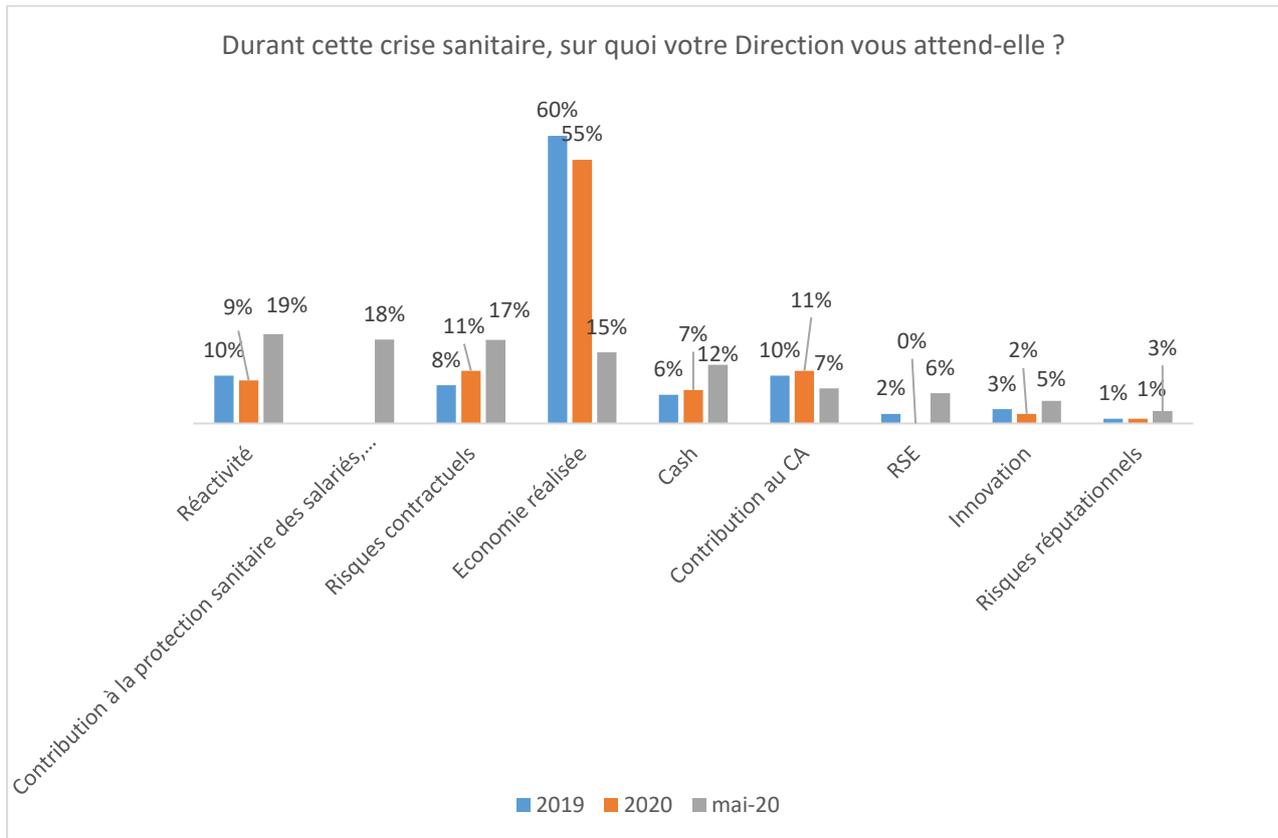


Face à la crise du covid-19, **86% des entreprises ont renforcé le suivi de leur relation fournisseur**. De nombreuses entreprises ont mis en place dès le premier jour du confinement des cellules de crise pour suivre au mieux les fournisseurs.

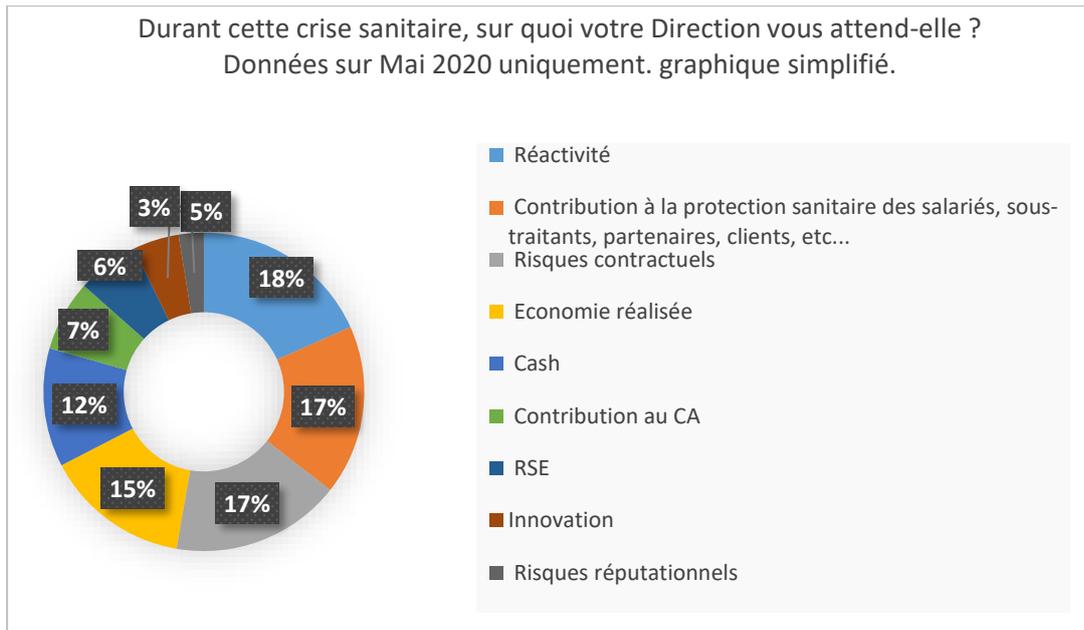


Nous constatons que ce sont surtout les secteurs de la mode (100%), de l'industrie (95%), de l'agroalimentaire/hôtellerie et de la santé qui ont prioritairement renforcé le suivi de leurs relations fournisseurs. Un grand nombre de fournisseurs du Luxe sont en Italie et en Chine. L'industrie lourde se fournit souvent en matière première venue de l'autre bout du monde. L'agroalimentaire s'est trouvé logiquement sous tension.

## 8. Le rôle stratégique des achats

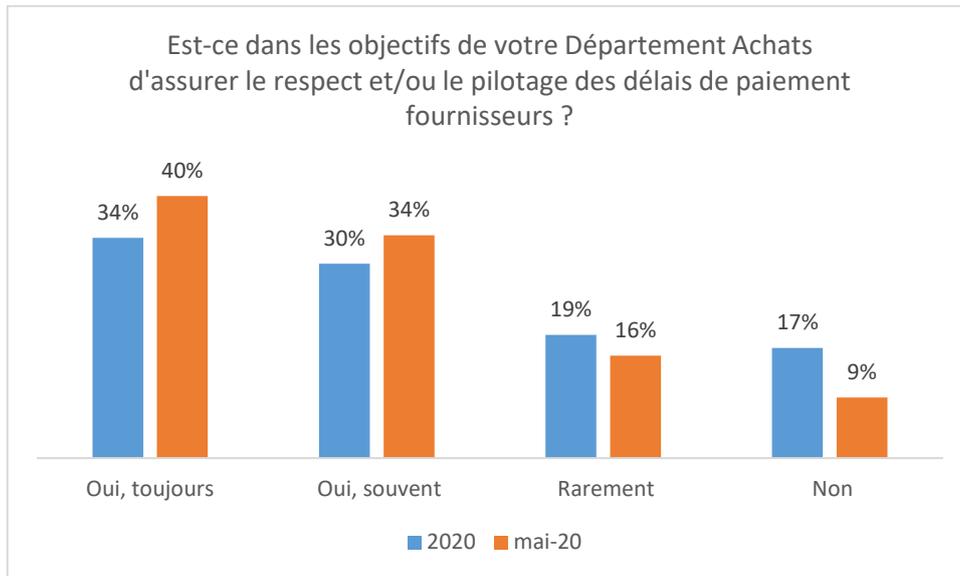


**Concernant les attentes des directions générales sur la fonction Achat, les économies réalisées n'arrivent qu'en 4<sup>ème</sup> position avec 15% de réponses (soit 40 points de moins qu'en début d'année où le résultat était de 55%). Par contre, la contribution au cash grimpe de 5 points (12% en mai contre 7% au début 2020). Et logiquement la contribution à la protection sanitaire des salariés est dans le TOP2.**



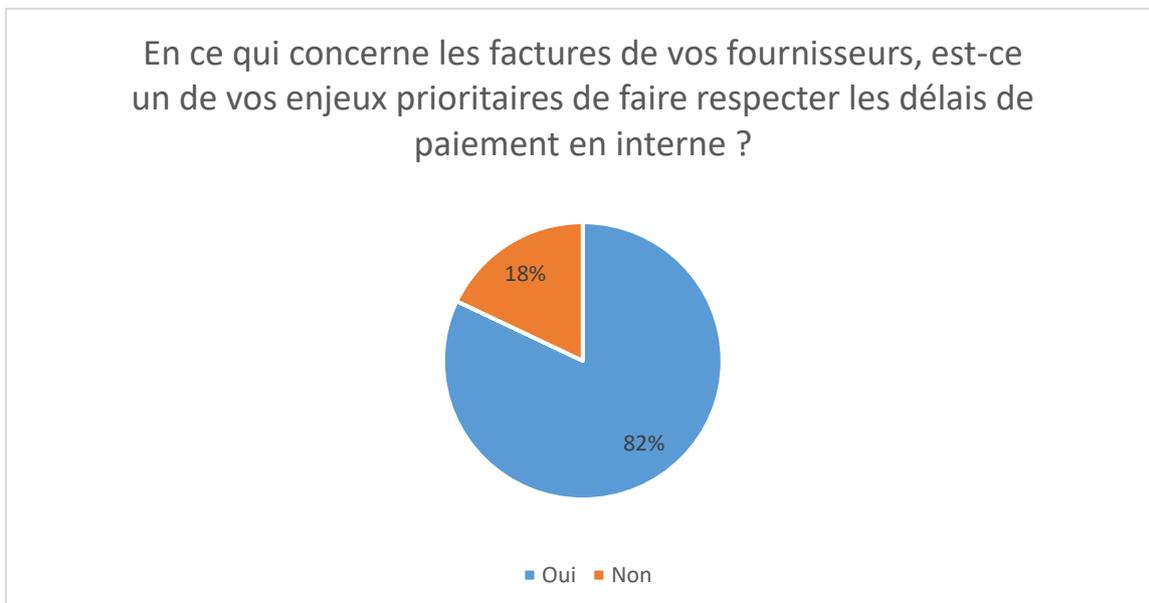
Face à la crise sanitaire, les Directions Achats sont maintenant évaluées sur leur réactivité (19%), leur contribution à la protection sanitaire des salariés, sous-traitants, ... (18%) et les risques contractuels (17%)

## 9. Délais de paiement fournisseurs



**Le respect des délais de paiement devient un objectif de plus en plus important auprès des départements Achats.** Nous constatons que pour 40% des répondants, celui-ci est toujours appliqué soit 6 points de plus qu'en début d'année contre 9% pour qui les délais de paiement ne sont pas respectés soit une baisse de 8 points.

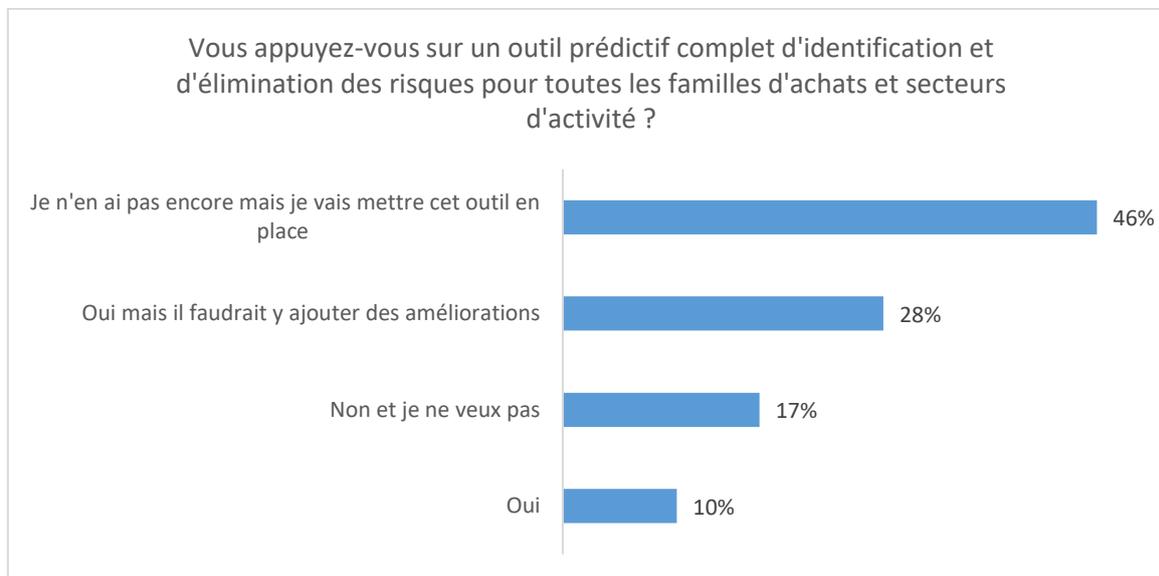
Les délais de paiements sont donc un enjeu majeur des achats que 40% des entreprises respectent toujours, 34% souvent et 16% rarement.



La priorité des départements Achats est donc pour 82% d'entre eux de payer leurs fournisseurs en temps en heure.

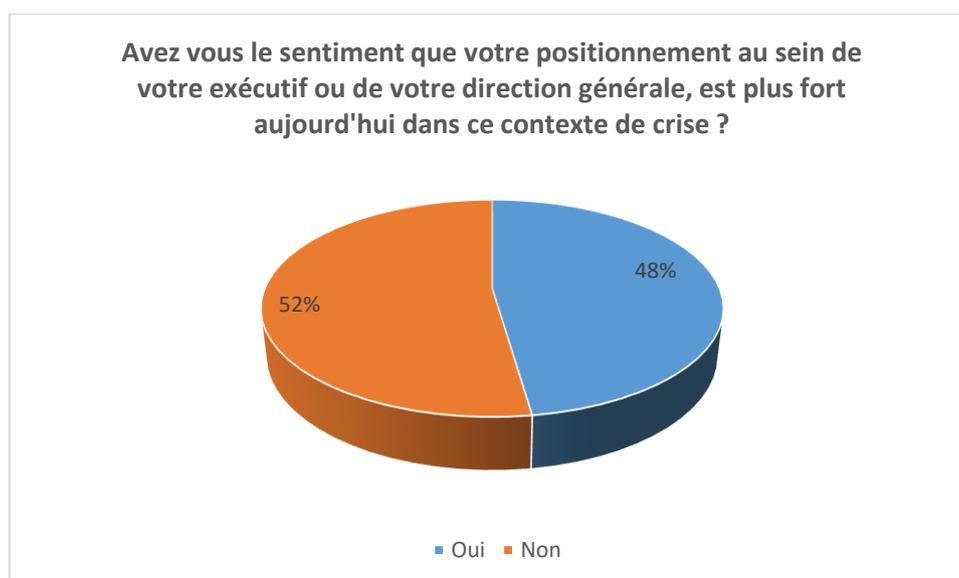
## 10. Divers réflexions

### 10.1 Les Outils

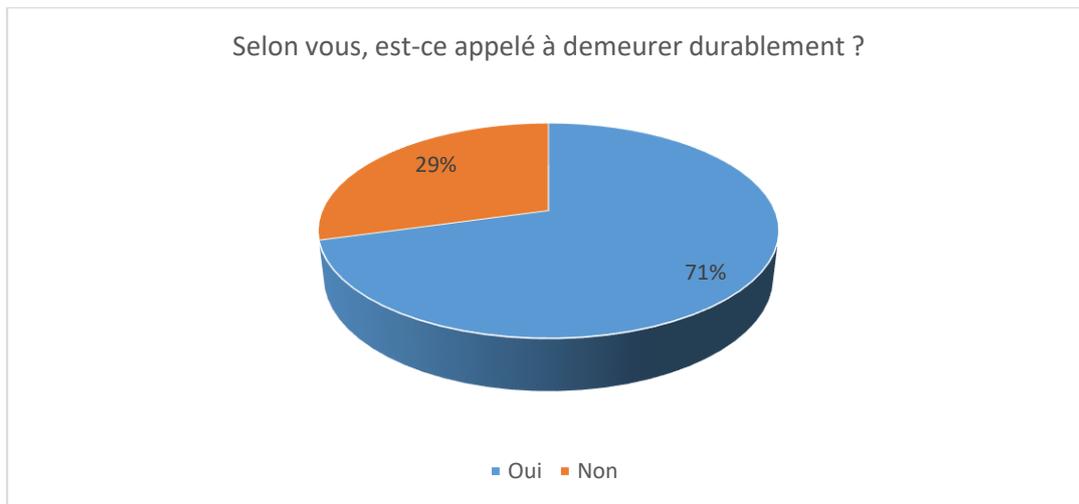


**Seulement 10% des entreprises ont un outil prédictif complet d'identification et d'élimination des risques pour toutes les familles d'achats et secteurs d'activité.** 46% des départements achats envisagent de mettre en place un outil prédictif complet d'identification et d'élimination des risques pour tous les familles d'achats et secteurs d'activité.

### 10.2 Positionnement de la fonction Achat

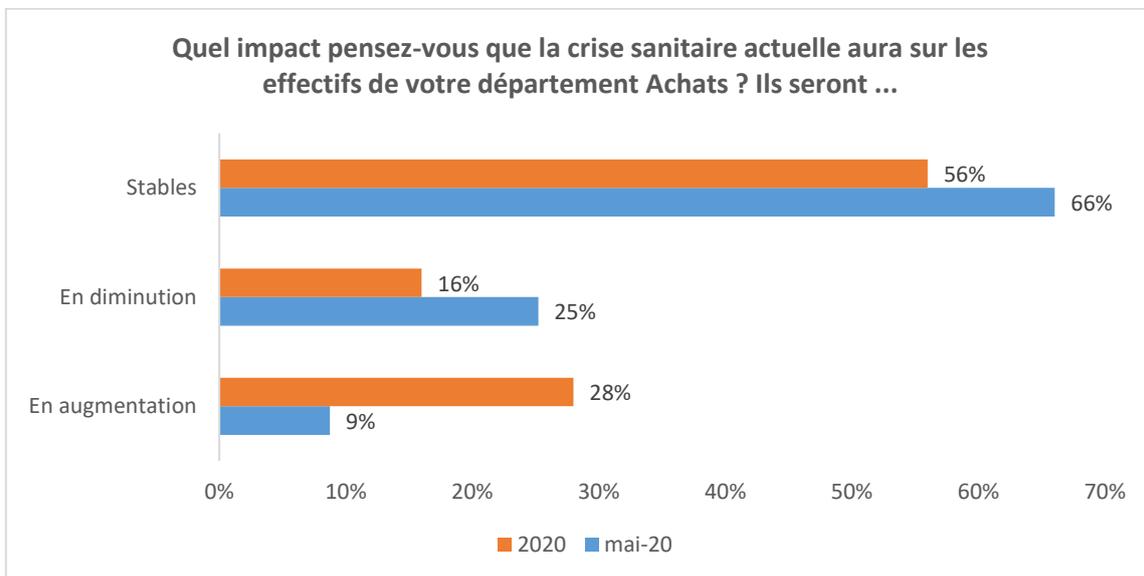


Près de la moitié des interrogés (48%) ont le sentiment que leur positionnement au sein de leur exécutif ou de leur direction générale, est plus fort dans ce contexte de crise contre 52% pour qui ce n'est pas le cas.



Un meilleur positionnement de la fonction Achat devrait durer pour 71% du panel.

### 10.3 Les effectifs de la fonction Achat



Début 2020, plus de la moitié (56%) des directions achats prévoyaient une stabilité de leurs effectifs, aujourd'hui c'est le cas pour 66% d'entre elles. 28% envisageaient une augmentation de leurs effectifs alors qu'aujourd'hui, on enregistre une baisse de 19 points soit 9% seulement. Nous pouvons donc en conclure que **la crise sanitaire engendrera une forme diminution des recrutements au sein des achats.**

## 11. Méthodologie

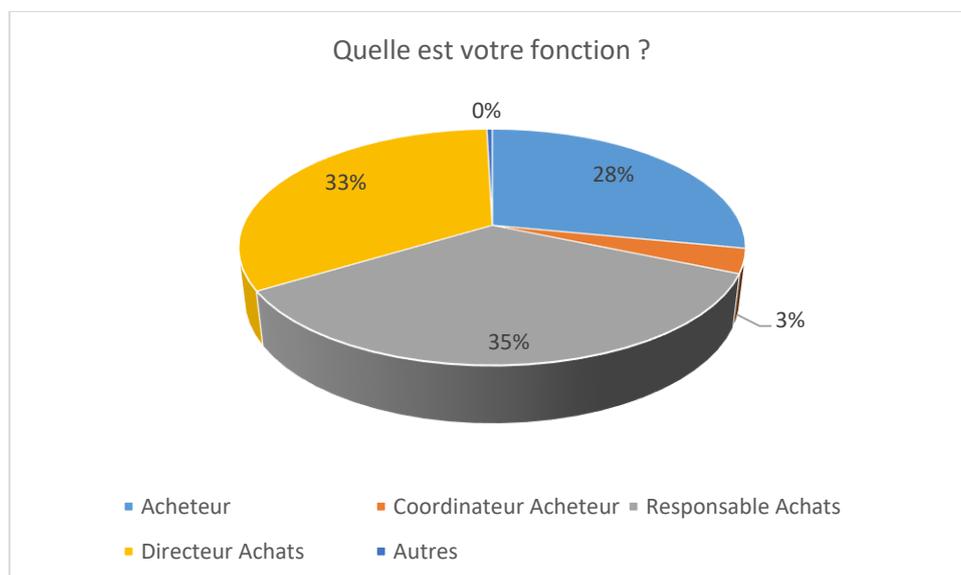
Cette étude a déjà été publiée 10 années de suite, à chaque fois en Janvier. Cette édition en Mai 2020 est exceptionnelle et unique. Elle est dûe à la crise du Covid. Cette version est plus courte que les éditions normales.

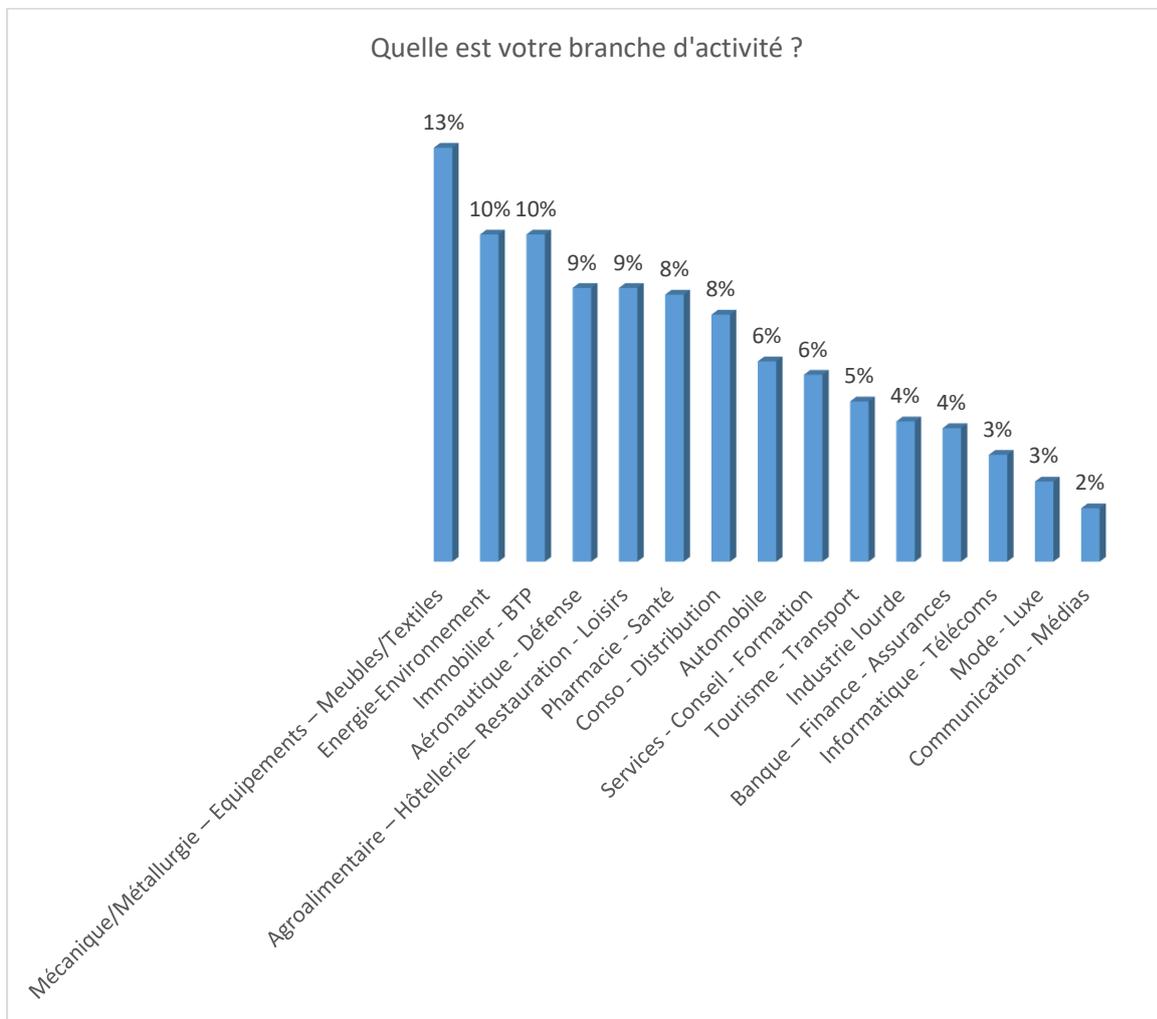
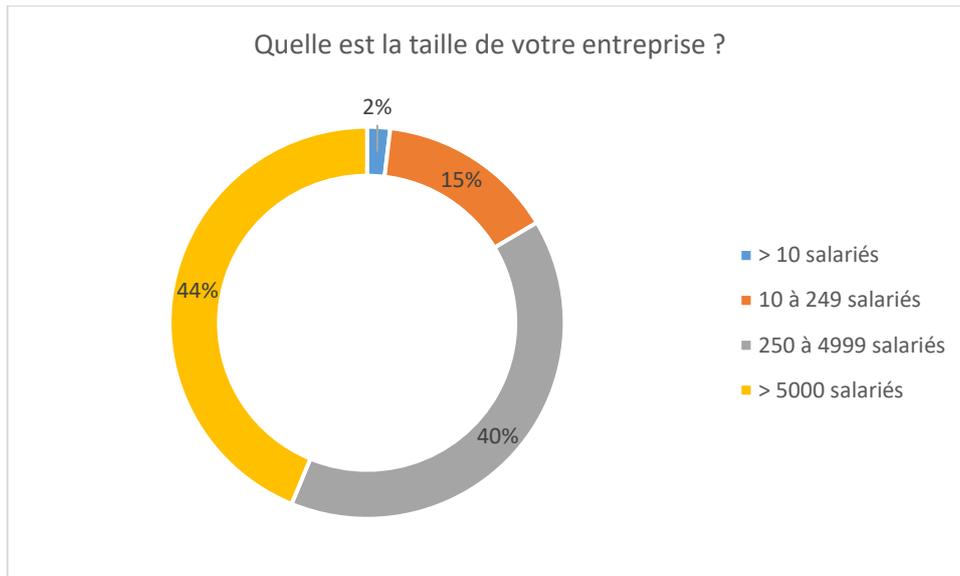
L'étude AgileBuyer - Conseil National des Achats (CNA), « Les priorités des Départements Achats en 2020 suite au covid-19 », a été réalisée entre le 11 mai et le 15 mai 2020 via un questionnaire en ligne adressé à un panel ciblé de personnes exerçant dans les Achats, tous secteurs confondus.

**778 professionnels ont répondu à cette étude** intégralement (la majorité des réponses partielles ou « bizarres » 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 de l'enquête très peu les TPE car la fonction existe rarement.

Les dix dernières enquêtes l'étude avait un comité scientifique de 8 à 10 personnes. Pour des raisons d'urgence, le comité scientifique était composé de 4 personnes cette fois-ci : Jean-Luc Baras, Directeur Achat d'Eiffage et Président du CNA, Nathalie Leroy, Secrétaire générale du CNA, Sarah Sigly et Olivier Wajnszok, Directeur Associé d'AgileBuyer.

Plus précisément, vous trouverez ci-dessous quelques données sur la répartition du panel de répondants :





## 12. A propos des auteurs



AgileBuyer est un Cabinet de Conseil en Achat Opérationnel, répondant rapidement aux besoins de ses clients grâce à sa palette de savoir-faire et de savoir-être Achats. AgileBuyer propose des Equipiers Achats, des consultants opérationnels qui mettent « la main à la pâte » comme des acheteurs. Les missions sont de 3 à 12 mois dans les **Achats de Production, Hors Production et Investissements**. Les Equipiers Achats répondent au manque de compétences ou aux surcharges de travail des organisations.

AgileBuyer propose également du **Conseil Stratégique, du Conseil en Management de Transition et de la Formation Achats**. Nous élaborons des recommandations pratiques et directement applicables. AgileBuyer développe des méthodologies pragmatiques pour délivrer des résultats à la fois financiers et humains.

La méthodologie et le savoir-faire d'AgileBuyer en matière d'Achats permettent de traiter un large panel de familles d'Achats. **AgileBuyer accompagne, entre autres, plus de 85% des entreprises du CAC40 et 50% du SBF120.**

**Contact** : Olivier Wajnsztok, Directeur Associé – [olivier.wa@agilebuyer.com](mailto:olivier.wa@agilebuyer.com) - 06.61.70.16.62

En savoir plus : [www.agilebuyer.com](http://www.agilebuyer.com)



Le CNA (anciennement CDAF) est le **Conseil National des Achats** et regroupe les métiers des achats et des ressources externes en France. Le CNA a notamment pour objectifs de **permettre le partage de bonnes pratiques Achats** à travers des formats d'échanges divers tels que conférences ou encore Universités des Achats.

Le CNA a été créé en 1945. Sa vocation est de **faire des Achats une fonction stratégique et au service des Directions Générales**, mais aussi un partenaire de toutes les directions métiers. Le CNA veille également à la **promotion des achats responsables** au travers d'initiatives concrètes comme la co-écriture de la Charte Relations Fournisseur Responsables, dont il mène des actions pour sa diffusion.

Le CNA, présidé par Jean-Luc Baras depuis juin 2019, compte aujourd'hui plus de 10.000 membres.

En savoir plus : [www.cna-asso.fr](http://www.cna-asso.fr)

## 13. Remerciements

Un grand merci à Sarah, aux membres du CNA dont Nathalie Leroy, aux anciens du MAI et, évidemment, aux nombreux clients AgileBuyer.