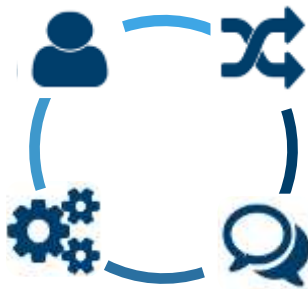




Tendances et Priorités des Départements Achats en 2022 : Pénuries pour tous, boom de relocalisation(s) et moins de réduction des coûts

Les chiffres inédits concernant les pénuries et les relocalisations des fournisseurs



1 Introduction, par Olivier Wajnsztok, Directeur associé d'AgileBuyer

Pénuries multi-sectorielles et boom de relocalisation(s)



Après la crise du Covid, vient la crise des pénuries. L'indice des matières premières de Bloomberg a progressé de 30% depuis le début de l'année pour remonter à des niveaux jamais atteints depuis 2015. La pénurie de composants électroniques durera au moins jusqu'en 2023. Tous les indicateurs sont dans le rouge.

Les ressources en matières premières et l'électronique sont réduites à peau de chagrin et les besoins de sécurisation des approvisionnements demeurent une priorité absolue et vitale pour la survie des entreprises. De plus, cette tension sur les approvisionnements joue en faveur des fournisseurs qui se mettent en position de force face aux directions achats. **Notre étude donne des chiffres précis à cette situation ressentie.** Mais heureusement, si l'on en croit les sondés, cette crise est conjoncturelle et la plupart des directions achats ont déjà recouvré leurs montants d'achats.

Notons un point : la baisse historique de l'objectif de la réduction des coûts fournisseurs en 2022. L'heure n'est plus à la baisse des coûts mais à l'urgence de se fournir en matières premières et autres produits et services.

Que retenir de cette crise économique qui bouleverse le paysage des achats ? Les relations entre donneurs d'ordre et fournisseurs vont-elles en ressortir grandies ? Le Made in France est-il une piste de réflexion qui va se concrétiser ? L'Europe relèvera-t-elle le défi de l'approvisionnement en métaux critiques comme s'inquiètent les experts ?

La crise sera-t-elle en faveur d'une relocalisation des achats comme le montre déjà nettement l'étude ? Désormais, les directions achats souhaitent plus de proximité et de réactivité avec leurs fournisseurs pour ne plus subir des défauts d'approvisionnement qui se répercutent sur le consommateur final. Une politique de relocalisation accentuée par les futurs défis environnementaux et les objectifs de réduction du bilan carbone. Car acheter plus près signifie moins de transports et donc moins de génération de CO2.

A toute chose, malheur est bon et les directions achats ressortiront grandies, plus stratégiques et incontournables de fait grâce à la crise.

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

Olivier Wajnsztok est Directeur associé fondateur d'AgileBuyer et auteur de deux ouvrages sur les achats : « Achats (Manager ses achats et ses fournisseurs - Optimiser la qualité, les coûts et les délais - Négocier, sécuriser et innover) » - paru chez Eyrolles Learning en octobre 2021 et « Stratégie Achats, L'essentiel des bonnes pratiques » paru aux Editions Eyrolles en 2014.

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



L'étude « Les tendances et les priorités des départements Achats » est maintenant un incontournable des publications annuelles dans le domaine des achats.

Elle jalonne l'évolution de la fonction années après années et elle éclaire sur les objectifs et les priorités qui structureront les échanges BtoB de 2022.

Le Conseil National des Achats CNA a choisi depuis de nombreuses années de s'associer pour cette enquête avec un partenaire de premier plan dans notre domaine. AgileBuyer, porté par les convictions de son président Olivier Wajnszok, est un élément fédérateur de notre communauté, et il était naturel

pour le CNA d'y associer le réseau de ses adhérents. Je remercie les directeurs achats qui se sont impliqués dans la préparation afin de s'assurer de sa pertinence et de sa capacité à mettre à jour les tendances actuelles. C'est ainsi l'une des études les plus attendues et les plus complètes.

Il est bien entendu nécessaire de comprendre comment la fonction achats réagit devant les turbulences des chaînes d'approvisionnement et les évolutions conjoncturelles et structurantes de l'économie mondiale. Les stratégies achats des entreprises privées et du secteur public ont pris en compte la crise hors norme que nous traversons : Pour aller vers quoi ? des achats plus responsables ? une modernisation accélérée ?

Si le « bas carbone » et la transformation digitale restent des marqueurs forts de l'évolution de la fonction, les relocalisations en France et en Europe sont, bien plus que des effets de mode, une redéfinition stratégique des achats pour beaucoup d'entreprises.

L'année 2022 devrait démontrer l'ancrage de la fonction au cœur des problématiques actuelles, assurant un rôle stratégique dans le management des relations inter-entreprises et focus sur la création de valeur et l'adaptabilité.

Merci à AgileBuyer et Olivier Wajnszok pour ce partenariat.

Les conclusions de cette enquête seront partagées et commentées lors des diverses manifestations du CNA de ce début d'année.

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

Sommaire

1	Introduction, par Olivier Wajnsztok, Directeur associé d'AgileBuyer.....	2
2	Introduction, par Jean-Luc Baras, Président du Conseil National des Achats	3
3	Présentation et rôle du Comité scientifique de l'étude.....	5
4	Executive Summary.....	6
5	Une crise marquée par des pénuries sur tous les fronts	7
6	Les fournisseurs imposent des relations tendues avec les directions achats des entreprises ...	14
7	Une relocalisation d'opportunité en mode « sauve-qui-peut »	28
8	En 2022, l'objectif de réduction des coûts connaît une baisse historique	37
9	La fonction achats gagne en stratégie grâce à la crise.....	40
10	Achats responsables et développement durable	46
11	Une fonction qui poursuit sa mue digitale.....	57
12	RH : des recrutements en hausse	59
13	Méthodologie.....	61
14	A propos des auteurs	63
15	Remerciements	63

3 Présentation et rôle du Comité scientifique de l'étude

Le Comité scientifique est constitué de 7 personnalités des Achats, dont l'ensemble des compétences et connaissances apporte une expertise supplémentaire à l'étude « Les priorités des Départements Achats ». Comme lors de chaque édition, ses membres participent pleinement aux travaux de recherche, d'échanges et de publication autour de l'étude. Ils proposent notamment un certain nombre d'orientations, selon l'évolution des problématiques Achats qu'ils peuvent rencontrer au quotidien, mais également en fonction des sujets qui font l'actualité du métier.

Composition du Comité scientifique :

Michel Auge CPO groupe du **Crédit Agricole**

Jean-Luc Baras Président du **Conseil National des Achats**

Jean Bouverot Responsable du service achats du **Ministère de l'Intérieur**

Christophe Jan Directeur des achats de **Orange France**

Bertrand Pouilloux Directeur des achats chez **Enedis**

Emmanuelle Wallon CPO du groupe **Clarins**

Olivier Wajnsztok Directeur associé chez **AgileBuyer**



4 Executive Summary

Les priorités des Départements Achats en 2022 et les chiffres-clés à retenir sont :

- **Une volonté beaucoup plus forte de relocalisation en Europe et en France**

En 2022, les crises vont pousser **47% des directions achats à relocaliser. C'est 17 points de plus qu'en 2021**. Si le prix demeure un frein (13% en 2022 contre 18% en 2021), il est avant tout difficile d'acheter français car certains produits ne sont pas disponibles sur le territoire français (pour 30% des répondants). **En 2022, les zones de relocalisation des achats se situeront essentiellement en Europe (à 80%) avant la France (72%).**

- **Une crise marquée par des pénuries**

En 2022, 68% des sociétés sont confrontées à des pénuries. Des pénuries que l'on retrouve dans des secteurs stratégiques comme l'automobile (78% des répondants) ou encore la mécanique/métallurgie-équipements-meubles et textile (75%). Ces pénuries ont eu **un fort impact sur les marges de l'entreprise** selon 65% des répondants.

- **Métaux, matières premières et électronique : en tête des pénuries**

Les métaux (23%), les matières premières (hors métaux et chimie) (17%) et l'électronique (14%) arrivent en tête du classement des pénuries pointées du doigt par les directions achats. Suivent de près l'Informatique (à 13%) et les transports (à 12%). Ainsi, le manque de semi-conducteurs impacte fortement la production dans le secteur de l'électronique, de l'IT mais également de l'automobile.

- **Des relations déséquilibrées et/ou défavorables imposées par les fournisseurs**

C'est un chiffre fort de l'étude : **82% des directions achats ont des relations déséquilibrées et/ou défavorables avec certains fournisseurs. Or, elles n'étaient que 39% en 2021.** Soit une hausse de 43%. Pas un seul des secteurs n'est épargné par le déséquilibre des relations fournisseurs. Ces relations fournisseurs se tendent dans des secteurs qui subissent la crise de plein fouet. A savoir la mécanique-métallurgie-équipements-meubles/textiles (95%), l'automobile (95%) et la conso-distribution (93%).

- **Une sécurisation des approvisionnements toujours d'actualité**

82% des directions achats mettront en place des actions de sécurisation des approvisionnements en 2022, contre 74% en 2021. La continuité et la sécurisation des approvisionnements sont jugées plus importantes pour l'année 2022 pour 45% des directions achats.

- **Une baisse historique de l'objectif de réduction des coûts fournisseurs**

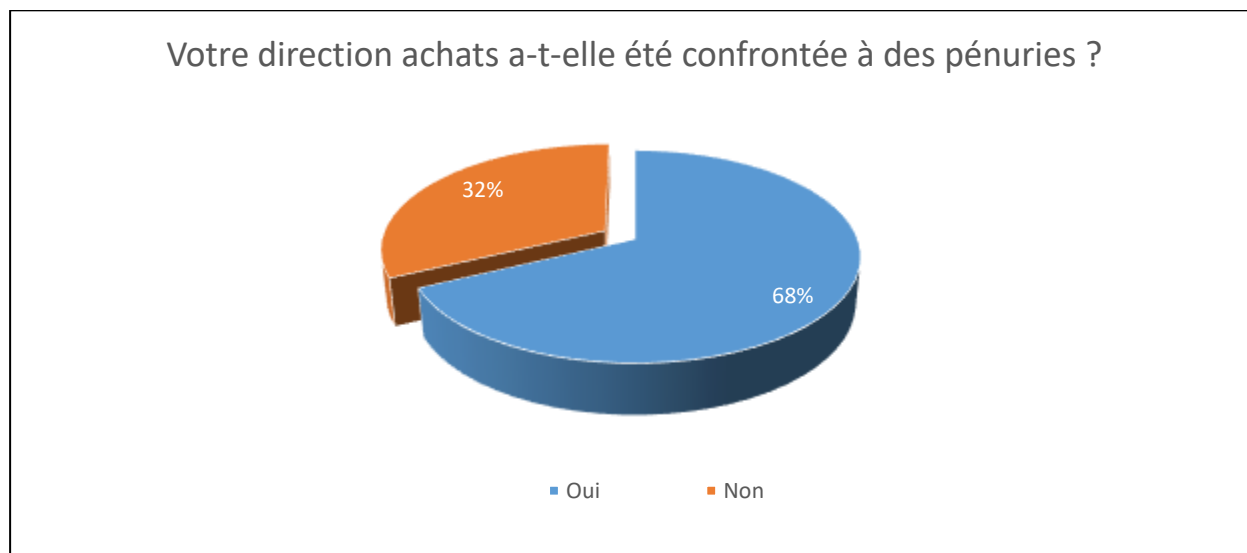
C'est une baisse historique. L'objectif de réduction des coûts n'a jamais été aussi bas. **Seulement 55% des directions achats auront un objectif de réduction des coûts en 2022.** Cela s'explique en partie par le fait que l'objectif premier des achats en période de crise économique et de pénuries des matières premières est avant tout centré sur la sécurité des approvisionnements et une meilleure gestion des risques fournisseurs.

- **RSE : pour une réduction de l'empreinte carbone**

Face aux nouvelles réglementations liées à la neutralité carbone, **73% des directions achats participent en priorité à la réduction de l'empreinte carbone inscrite dans la stratégie de l'entreprise**

5 Une crise marquée par des pénuries sur tous les fronts

5.1 Des pénuries sur tous les fronts



➔ **En 2022, 68% des directions achats sont confrontées à des pénuries.** Loin d'être anecdotiques, les pénuries sont une réalité pour environ 2 entreprises sur 3.

C'est une situation inédite par l'ampleur du phénomène qui touche un nombre de secteurs plus larges que les achats. Pénuries de matières premières ou de main d'œuvre, les achats doivent composer avec cette nouvelle donne et orienter leur stratégies achats en fonction de ces éléments. Les directions achats ont démontré durant cette période agitée, 2020 puis 2021 et certainement 2022, que leurs procédures de gestion de risque étaient adaptées et solides pour faire face à la situation. Les plus matures d'entre elles qui avaient développé au préalable des politiques de multisources en sont sorties plus résilientes et donc gagnantes.

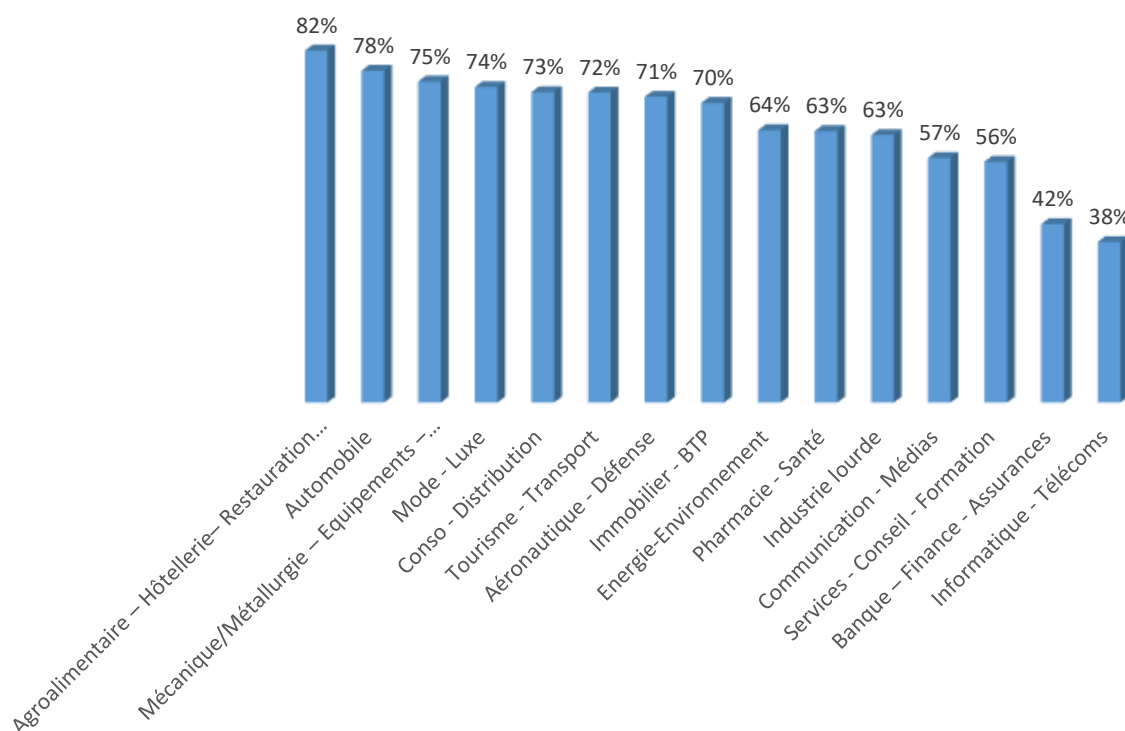
Jean Bouverot, Responsable du service achats du Ministère de l'Intérieur

"Le ministère de l'intérieur est touché par les pénuries. Il dispose, par exemple, de la plus grosse flotte automobile de l'État avec plus de 70 000 véhicules dont les renouvellements pour 2021 et 2022 ont été rendus particulièrement difficiles par les pénuries du secteur."

Olivier Joseph, directeur achats France chez Microsoft

« Chez Microsoft, dans le hardware nous avons été doublement impacté, à la fois en tant que constructeur (Surface, Xbox) qu'en tant que client, ce qui a nécessité de réviser nos plans marketing auprès des grands distributeurs ».

Votre direction achats a-t-elle été confrontée à des pénuries ?



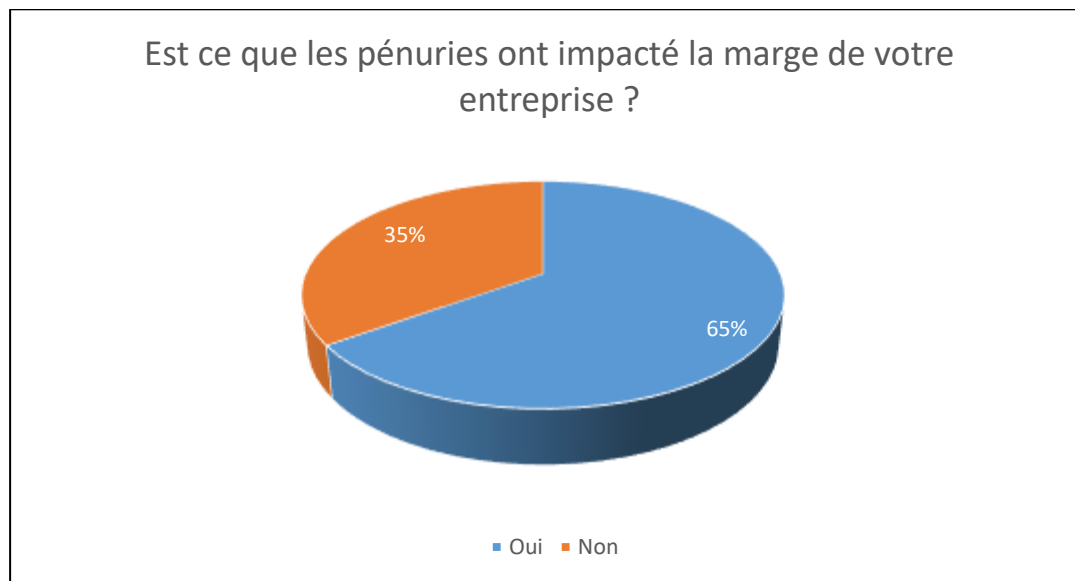
Des pénuries que l'on retrouve dans des secteurs stratégiques comme **l'automobile (78% des répondants)** ou encore la mécanique/métallurgie-équipements-meubles et textile (75%). Du fait de ces pénuries notamment dans le secteur de l'automobile, certaines usines ont été contraintes d'être mises à l'arrêt.

Le secteur Agroalimentaire – hôtellerie – restauration est celui qui est le plus à la peine. L'huile de palme, le blé ou le maïs ont des cours qui sont à leur plus haut depuis 10 ans, voire leur plus haut historique. Le cours du café a subi des hausses vertigineuses.

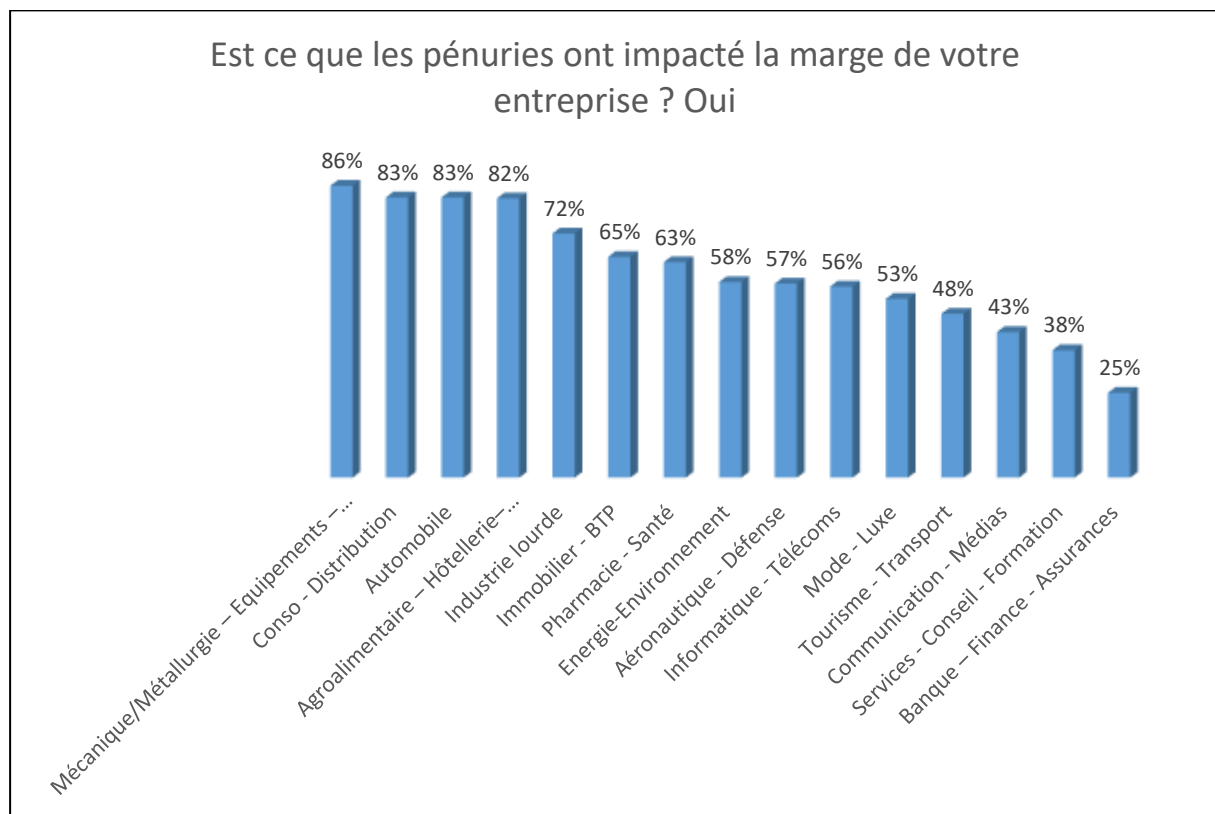
Karine Alquier-Caro, Group VP Purchasing, directrice des achats du Groupe Legrand

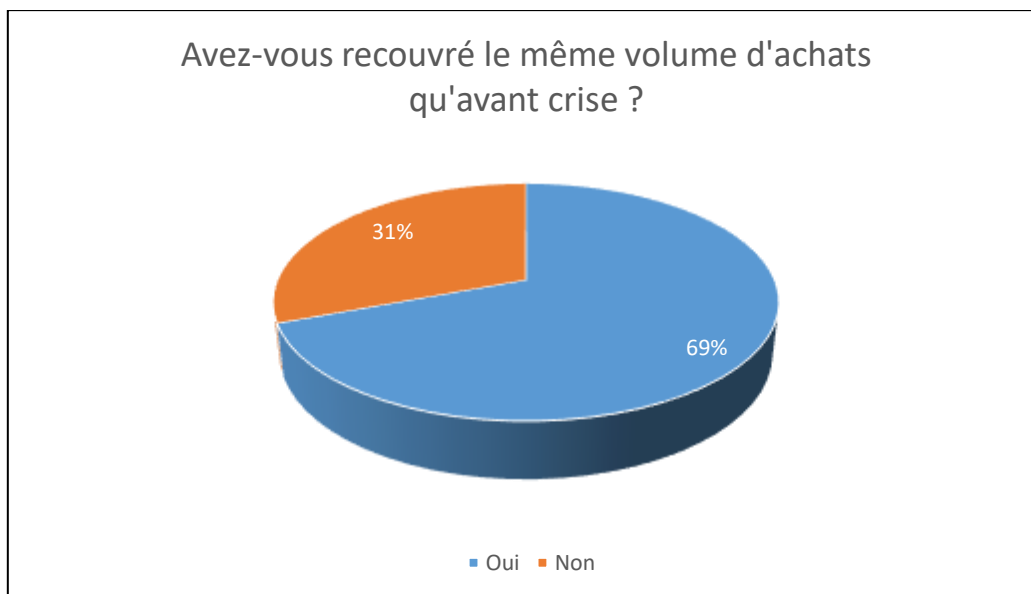
« Le déséquilibre dans les relations fournisseurs est visible dans tous les secteurs... Néanmoins, les entreprises françaises, hormis le BTP qui a débuté une démarche, n'arrivent toujours pas, y compris au sein des filières stratégiques à se regrouper pour peser en rassemblant une demande plus importante face à des fournisseurs stratégiques ».

5.2 Des pénuries qui impactent les marges des entreprises



Ces pénuries ont eu un fort impact sur les marges de l'entreprise selon 65% des répondants. Les secteurs les plus touchés sont la mécanique/métallurgie-équipements-meubles/textiles (à 86%) suivis de près par la conso-distribution (83%) et le secteur de l'automobile (83%).

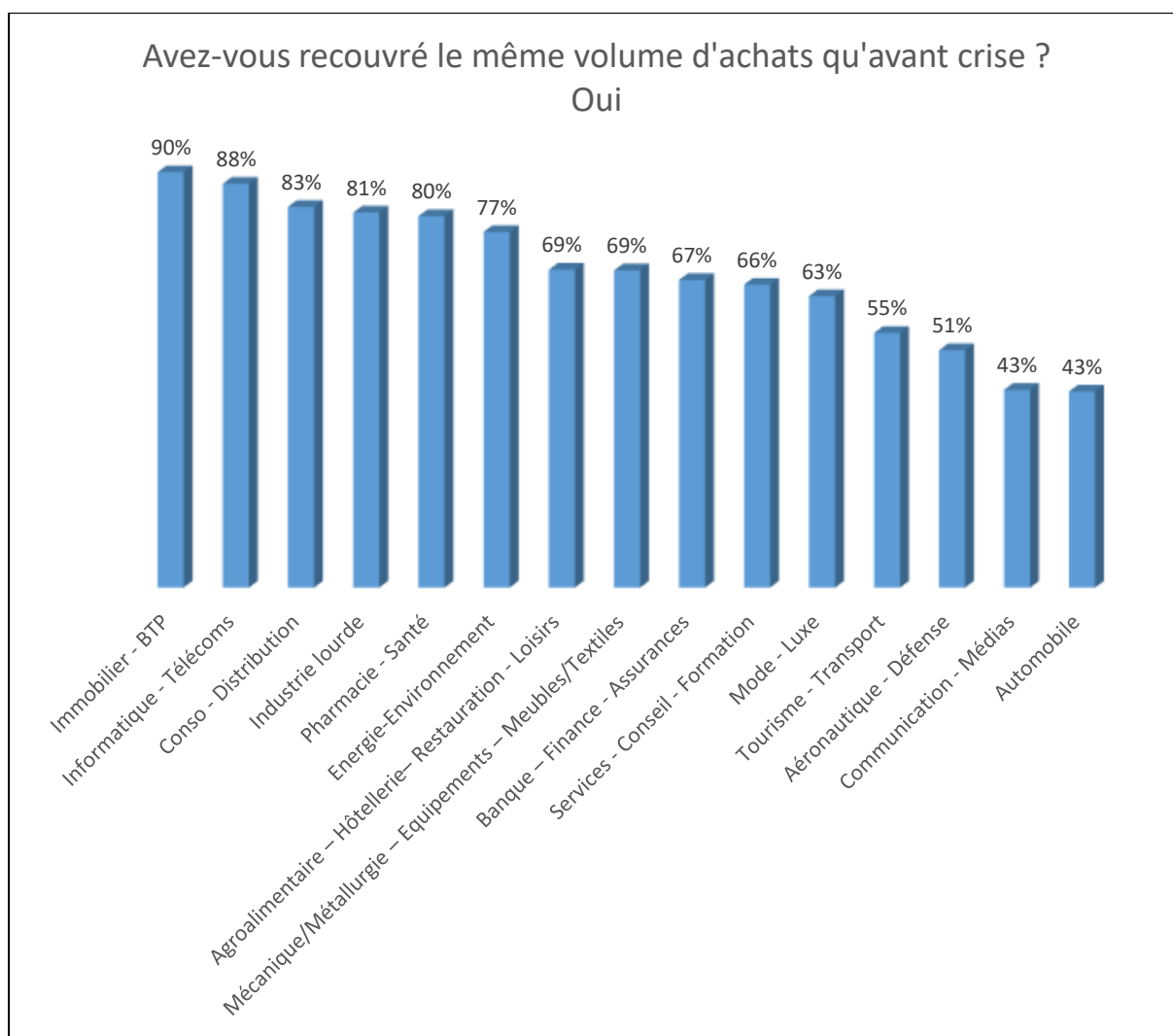




Malgré les pénuries et les difficultés d'approvisionnement, **69% des directions achats ont recouvré le même volume d'achats qu'avant crise. En clair, seulement 2 entreprises sur 3 donnent le même volume de business à leurs fournisseurs qu'avant la crise.**

Michel Auge, CPO groupe du Crédit Agricole

« Nous avons retrouvé le même volume d'achats qu'en 2019. Mais la ventilation n'est pas la même : forte hausse des produits sanitaires, forte réduction des déplacements et de l'évènementiel. Et les délais de livraison sont parfois plus longs, voire beaucoup plus longs ».

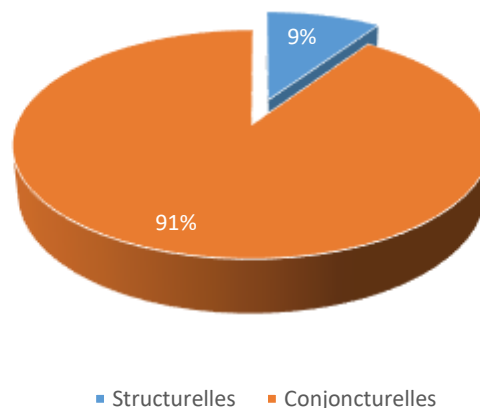


Si un grand nombre de secteurs a recouvré le même volume d'avant crise, il est intéressant de noter que **le secteur de l'aéronautique- défense et celui de l'automobile sont les derniers du classement**. Seulement la moitié d'entre eux a recouvré son volume d'achats d'avant crise (respectivement 51% et 43%).

Jean Bouverot, Responsable du service achats du Ministère de l'Intérieur

« Le plan de relance de l'État apporte aux achats du ministère de l'intérieur une activité accrue, supérieure à celle des années précédentes. Les forces de sécurité intérieure ont notamment bénéficié d'équipements nouveaux, comme des caméras piétons, ou des véhicules modernisés et peu polluants, notamment électriques, fabriqués en France. »

Comment caractériseriez-vous ces pénuries ?

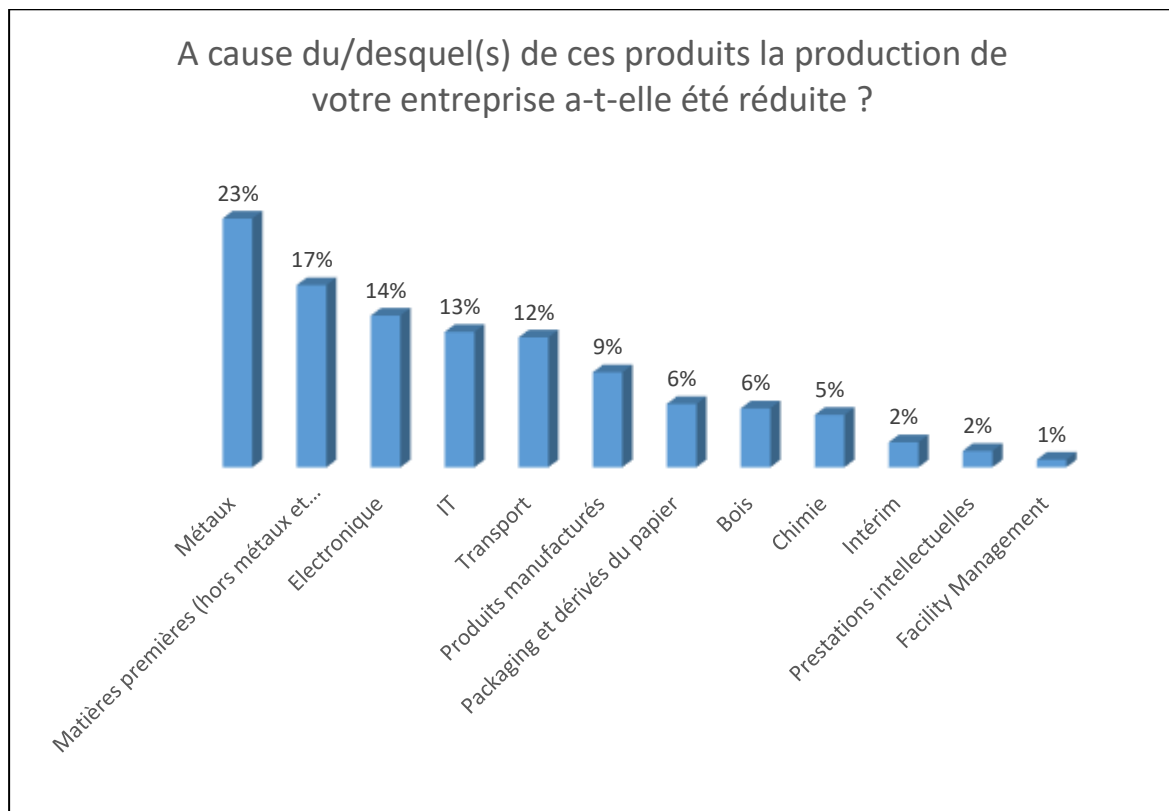


Si ces pénuries impactent le chiffre d'affaires des entreprises, elles sont cependant **jugées comme « conjuncturelles » pour la majorité des répondants** (soit 91%). Ce qui est de bon augure pour la reprise économique dès la sortie de crise.

Pascal Garnero, directeur des achats NTN-SNR & NTN Europe

« Si la crise des pénuries de matières premières semble conjoncturelle et en cours de résorption, la crise du transport "overseas" par container n'est pas encore réglée car les délais et coûts sont encore beaucoup trop élevés en 2022. Par ailleurs l'inflation des coûts de l'énergie en Europe (+800% pour l'électricité en un an) engendrera en 2022 une crise économique plus importante que celle de 2021 pour les industries les plus énergivores (sidérurgie, mécanique, ...) »

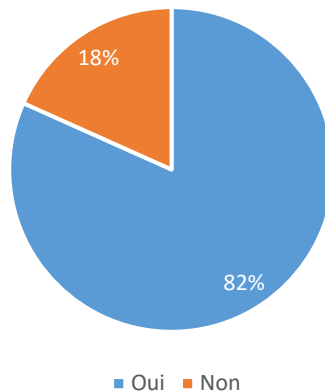
5.3 Métaux, matières premières et électronique : en tête des pénuries



Les métaux (23%), les matières premières (hors métaux et chimie) (17%) et l'électronique (14%) arrivent en tête du classement des pénuries pointées du doigt par les directions achats. Suivent de près l'IT (à 13%) et les transports (à 12%). Ainsi, le manque de semi-conducteurs impacte fortement la production dans le secteur de l'électronique, de l'IT mais également de l'automobile. L'indice Bloomberg des matières premières est à son plus haut historique, soit à près de +30% en un an. Le pétrole a pris près de 40% sur l'année 2021.

6 Les fournisseurs imposent des relations tendues avec les directions achats des entreprises

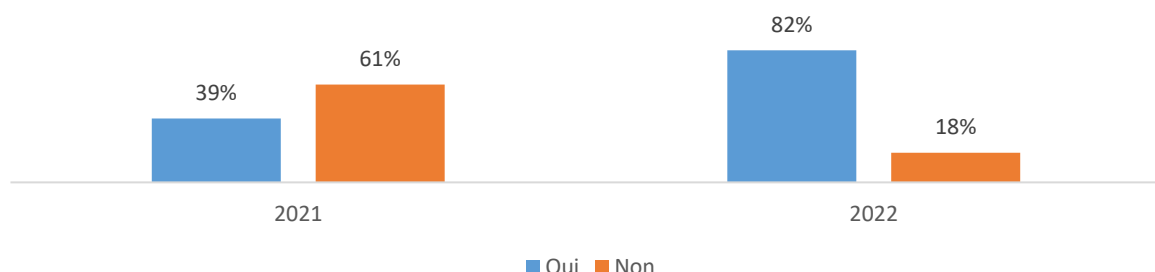
Du fait de la conjoncture, subissez-vous des relations déséquilibrées et/ou défavorables avec certains fournisseurs ?



C'est un chiffre fort de l'étude : **82% des directions achats ont des relations déséquilibrées et/ou défavorables avec certains fournisseurs. Or, elles n'étaient que 39% en 2021.** Soit une hausse de 43 points. Cela s'explique en partie par les pénuries, les difficultés de livraisons et la hausse des prix.

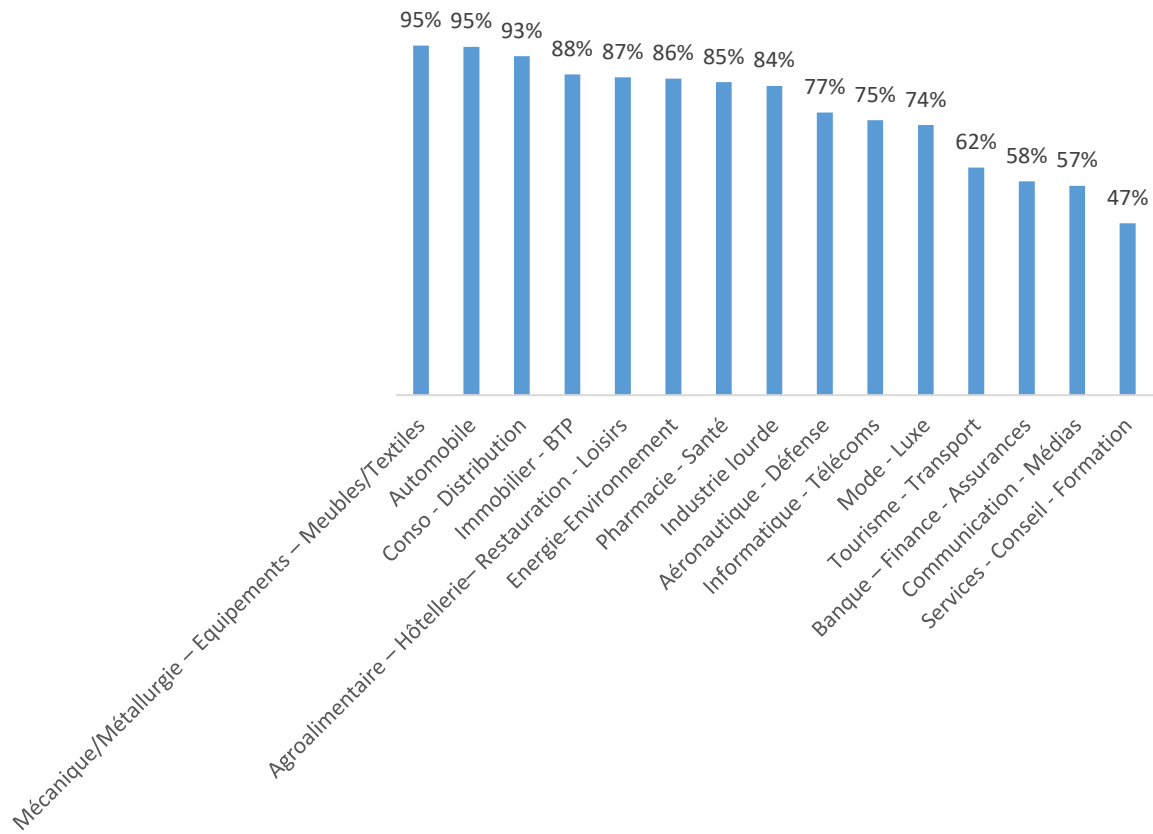
En regardant les secteurs qui ont été touchés par des pénuries, ont connu des relations défavorables par rapport à leurs fournisseurs, ont des difficultés de livraison avec leurs fournisseurs stratégiques et ceux où les acheteurs n'ont pas d'objectifs personnels en matière de RSE, on retrouve majoritairement les mêmes. Cela vient souligner que dans ces secteurs, on gère des fournisseurs (supplier management) et non pas des relations fournisseurs (supplier relationship management).

Du fait de la conjoncture, subissez-vous des relations déséquilibrées et/ou défavorables avec certains fournisseurs ?



Cette situation où les clients subissent la loi de « Fournisseurs tyrans » est vraiment en rupture par rapport à l'année dernière.

Du fait de la conjoncture, subissez-vous des relations déséquilibrées et/ou défavorables avec certains fournisseurs?



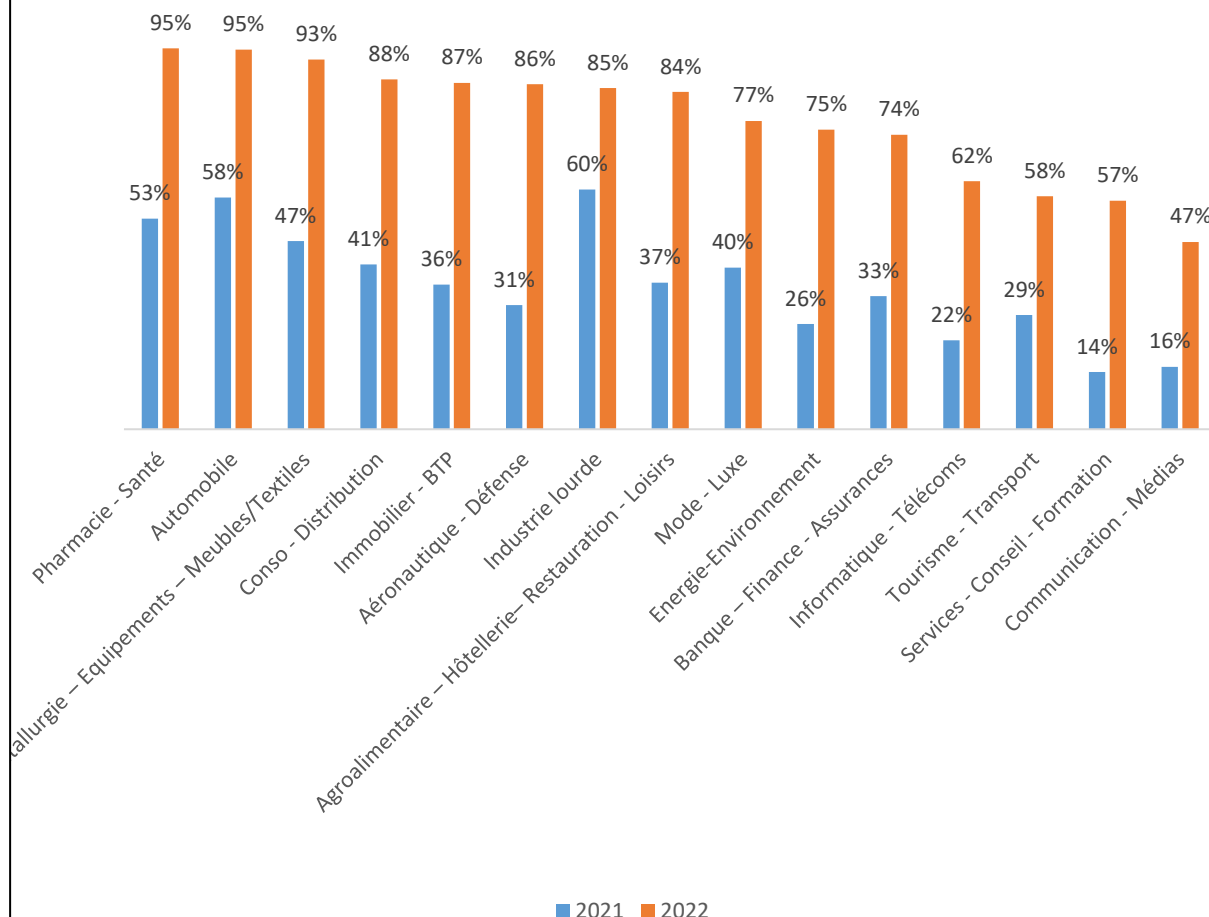
Pas un seul des secteurs n'est épargné par le déséquilibre des relations fournisseurs.

Ces relations fournisseurs se tendent dans des secteurs qui subissent la crise de plein fouet. A savoir la mécanique-métallurgie-équipements-meubles/textiles (95%), l'automobile (95%) et la conso-distribution (93%). Ainsi, les professionnels du secteur du BTP et la Fédération française du Bâtiment (FFB) se sont réunis à Bercy en juillet 2021 pour trouver des solutions face à la pénurie et la hausse des coûts des matériaux.

Romarc Servajean-Hilst, Chercheur Associé à l'école Polytechnique / CNRS et directeur académique programmes Achats / MAI Kedge Executive Education

« Si la crise d'approvisionnement est conjoncturelle pour tous, le fait que certains soient plus touchés que d'autres provient probablement du fait qu'ils ne sont pas les clients préférés de leurs fournisseurs – ils sont donc servis après ceux des autres secteurs, et ressentent plus fortement encore ces crises successives et le retournement de certains fournisseurs. En s'intéressant ensuite à la hiérarchie des secteurs d'activités en termes de gestion des risques fournisseurs, on comprend que parmi ceux-ci, certains ont compris le nécessaire changement de posture. Il s'agit par exemple du secteur agroalimentaire-hôtellerie-restauration, qui est aussi une exception en termes d'objectifs RSE. ».

Du fait de la conjoncture, subissez-vous des relations déséquilibrées et/ou défavorables avec certains fournisseurs ?



Si l'on compare les chiffres de l'année 2022 avec ceux de l'année précédente, **on s'aperçoit que les tensions avec les fournisseurs font un bond dans tous les secteurs et sont presque multipliées par 2.** Elles passent ainsi de 53% à 95% dans le secteur de la pharmacie-santé, tout comme dans l'automobile (de 58% à 95%) ou la mécanique-métallurgie-équipements- meubles/textile (de 47% à 93%).

Bertrand Pouilloux, directeur des achats d'Enedis

« Établir des relations équilibrées soutenues dans la durée est un concept qui nécessite un engagement des 2 parties signataires du contrat. La mise en valeur de ce socle ne doit pas être soutenue par opportunisme mais seulement par conviction et engagement dans la qualité de la relation. L'année 2020 a montré que le donneur d'ordre pouvait être important dans la relation équilibrée. L'année 2021, avec la pénurie, met en évidence que le fournisseur peut être en position dominante et le souvenir de l'année 2020 peut permettre un meilleur équilibre, quand des actions concrètes ont été mises en œuvre. L'enjeu de soutenir dans la relation dans la durée trouve tout son sens après ces 2 exercices et valorise les 2 parties »

6.1 Des relations déséquilibrées sur des produits/services stratégiques



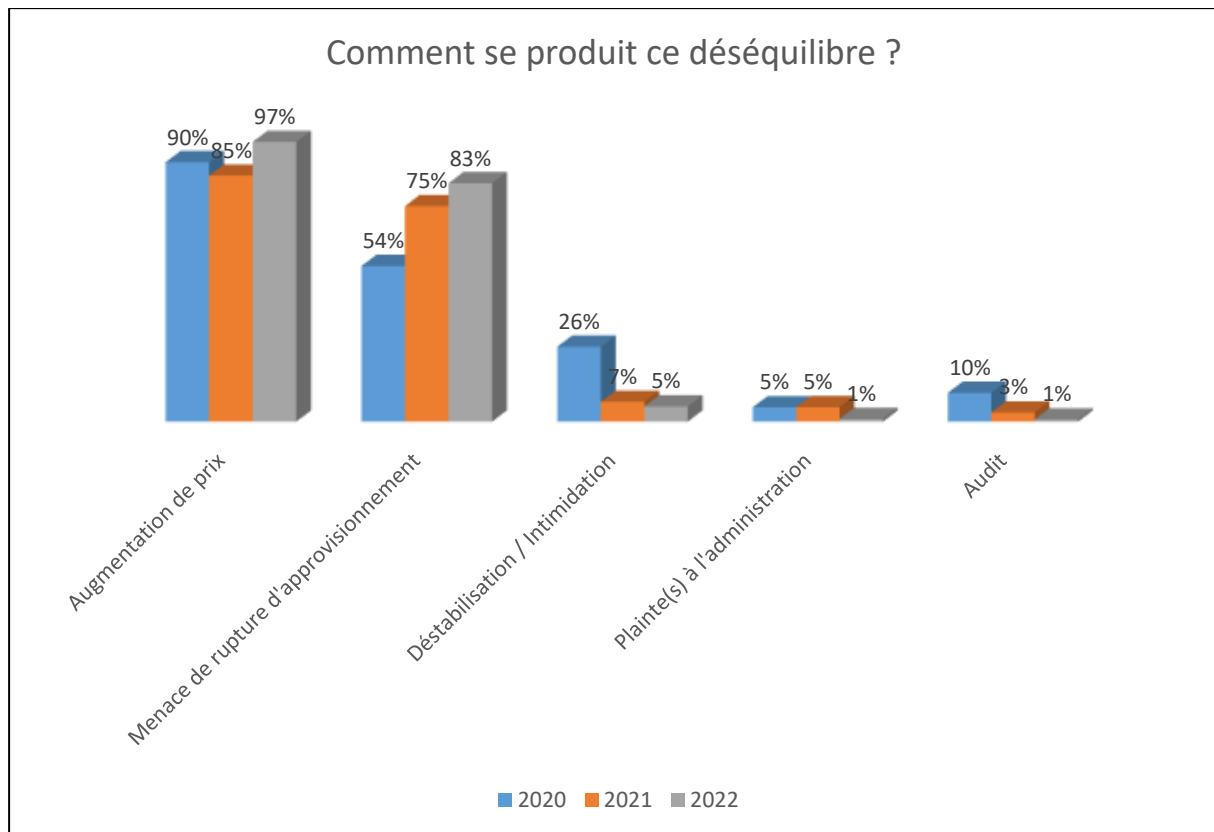
Dans le détail, les tensions entre directions achats et fournisseurs sont déséquilibrées et/ou défavorables sur les matières premières (hors chimie et acier) 20% en 2022 contre 15% en 2021, soit une hausse de 5 points. De même, dans le transport (16% en 2022 contre 11% en 2021) et dans l'électronique (15% contre 7%). Le bois est cité à 8% comme un produit qui engendre des relations déséquilibrées avec les fournisseurs. Or, le bois est utilisé pour les palettes et le transport. C'est en lien avec le packaging qui passe de 4 à 10% en un an. En ce qui concerne les équipements de protection individuelle (masques, gels, ...), l'heure n'est plus à la pénurie et aux relations déséquilibrées avec les fournisseurs et passent de 9% en 2021 à 3% en 2022.

Pascal Garnero, directeur des achats NTN-SNR & NTN Europe

« Le déséquilibre des relations entre fournisseurs et directions des achats que nous subissons depuis plusieurs mois et qui se poursuivront en 2022, va au-delà des négociations difficiles et touche trop souvent au manque de courtoisie, manque de professionnalisme et manque de respect. Est-il acceptable de recevoir un simple email d'un partenaire industriel de 20 ans, qui vous annonce qu'à partir de la semaine prochaine ses factures vont augmenter de 50% ? Sans contact humain, sans argumentaire construit, sans respect. On a parfois reproché aux acheteurs un manque de considération mais que dire des comportements que nous subissons de la part de beaucoup de commerciaux actuellement, qui pourtant réclamaient il y a 2 ans des partenariats profonds et sincères ? »

Christophe Jan, CPO France chez Orange

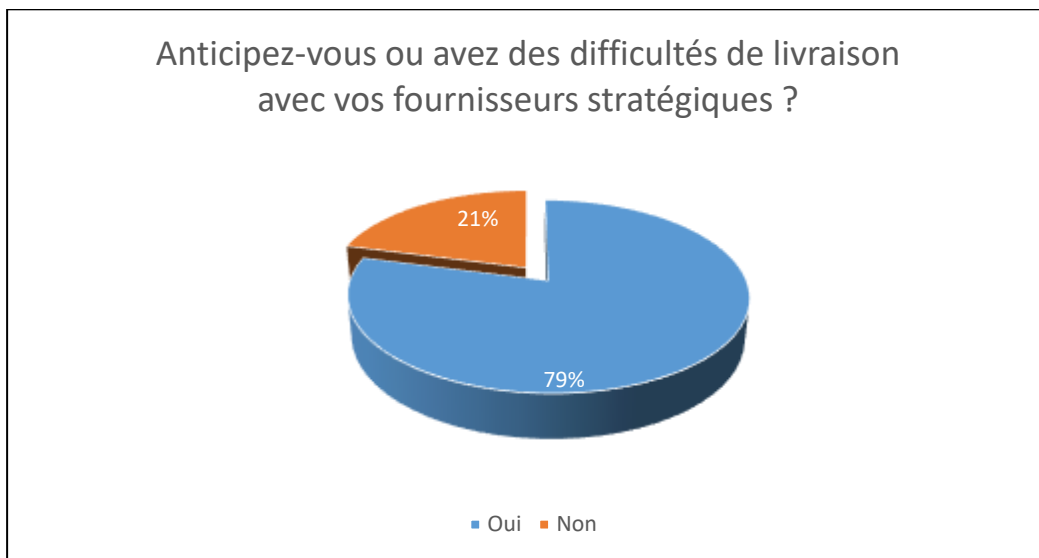
« Le rôle de la direction des achats n'est pas que d'enregistrer les hausses demandées par les fournisseurs mais aussi d'en vérifier le bien-fondé et de travailler avec eux pour faire changer leurs façons d'acheter »



Les relations déséquilibrées entre donneurs d'ordre et fournisseurs se traduisent **par une augmentation de prix (97%) et la menace de rupture d'approvisionnement (83%)**. Si dans le BtoB, l'augmentation des prix est forte, **demain cela sera en cohérence avec l'inflation et impactera le consommateur final**. Dès lors, la compréhension des directions achats sera clé pour envisager un équilibre de relation avec les fournisseurs si la hausse est facilement répercutable sur le client final. Toutefois, à large échelle elle peut entretenir une spirale inflationniste.

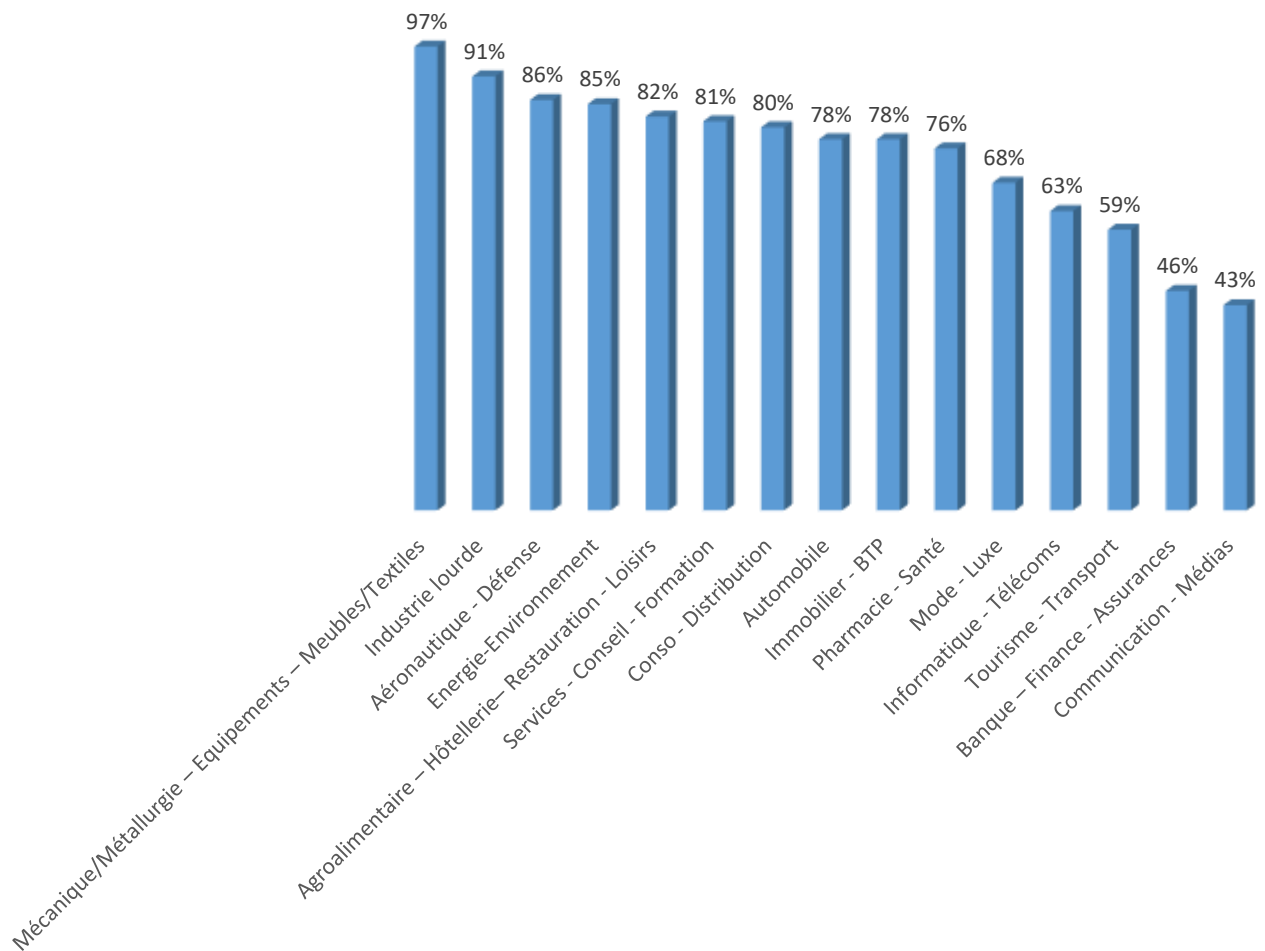
Seule(s) bonne(s) nouvelle(s) : la déstabilisation et/ou l'intimidation baisse fortement (de 26% à 5%) tout comme les plaintes à l'administration (de 5% à 1%). Ainsi, les déséquilibres des relations entre les directions achats et les fournisseurs semblent ne plus reposer sur des attitudes d'intimidation mais sont liés à la conjoncture avec des effets économiques.

6.2 Des difficultés de livraison



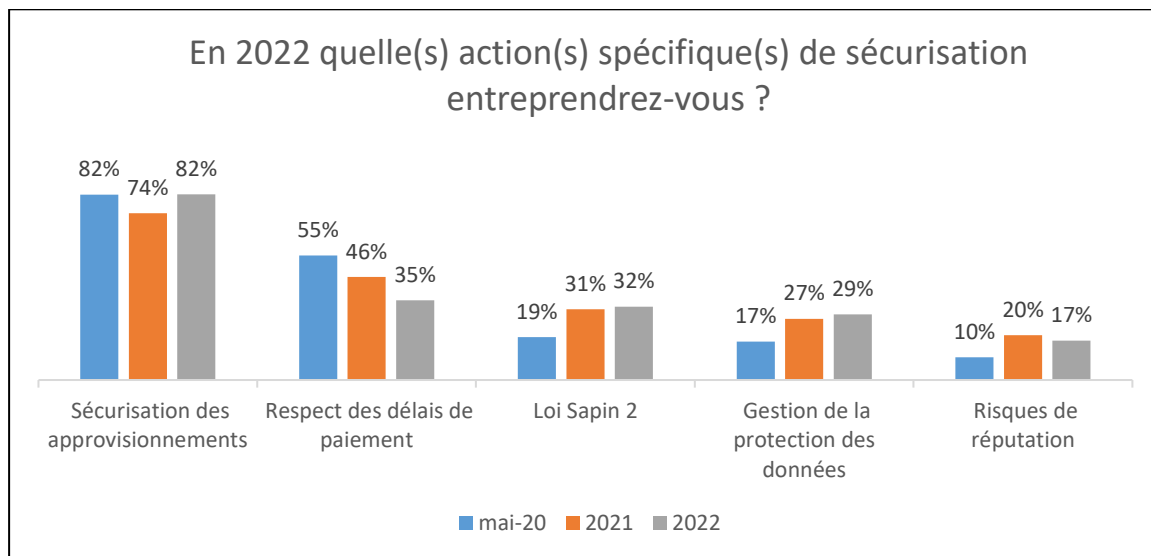
Du fait des retards de livraison et de la crise des matières premières, **79% des directions achats anticipent ou ont des difficultés de livraison avec leurs fournisseurs stratégiques**. On appelle fournisseur stratégique un fournisseur unique (pour chaque ligne de produits) : qui offre à son client un avantage concurrentiel qu'il est le seul à pouvoir lui offrir, soit en termes de coûts (Total Cost of Ownership), de produits ou de services.

Anticipez-vous ou avez des difficultés de livraison avec vos fournisseurs stratégiques ?



Ces difficultés de livraison se retrouvent dans les secteurs très dépendants de l'approvisionnement en matières premières et composants électroniques. Les secteurs de la mécanique-métallurgie (à 97%), l'industrie lourde (à 91%) et l'aéronautique-défense (à 86%) sont durement touchés par les difficultés de livraison.

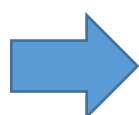
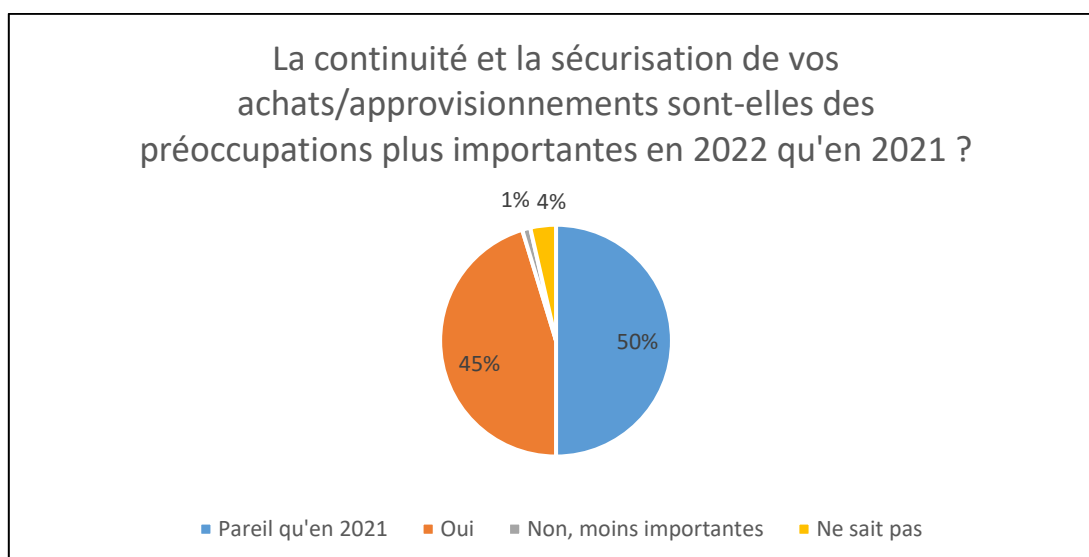
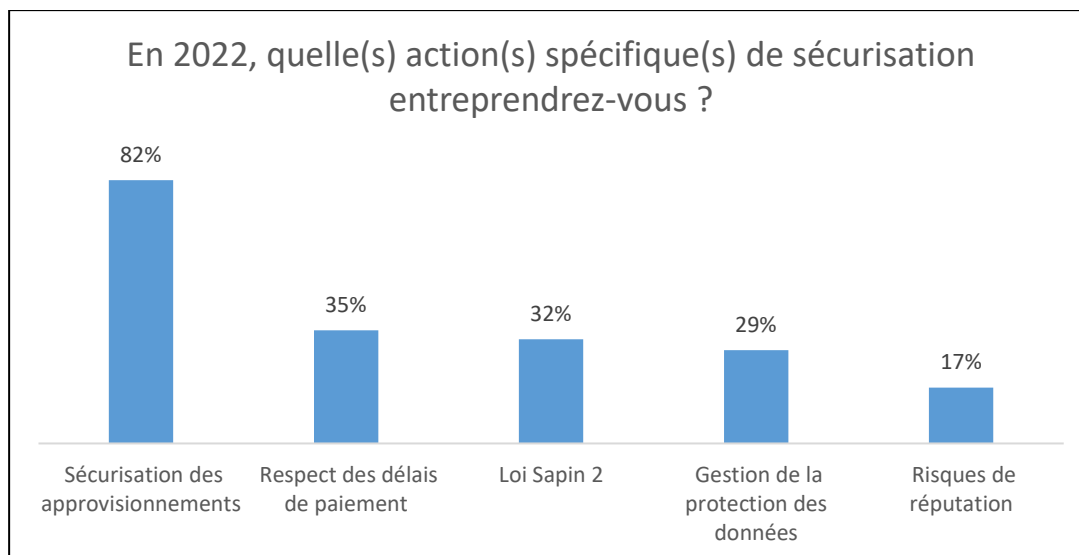
6.3 Une sécurisation des approvisionnements toujours prégnante



82% des directions achats mettront en place des actions de sécurisation des approvisionnements en 2022, contre 74% en 2021. A contrario, le respect des délais de paiement diminue et ne sera entrepris que par 35% des directions achats en 2022 contre 46% en 2021 et 55% en mai 2020. Soit une baisse de 20 points en 2 ans. Preuve que les directions achats se jugent de plus en plus matures sur le sujet.

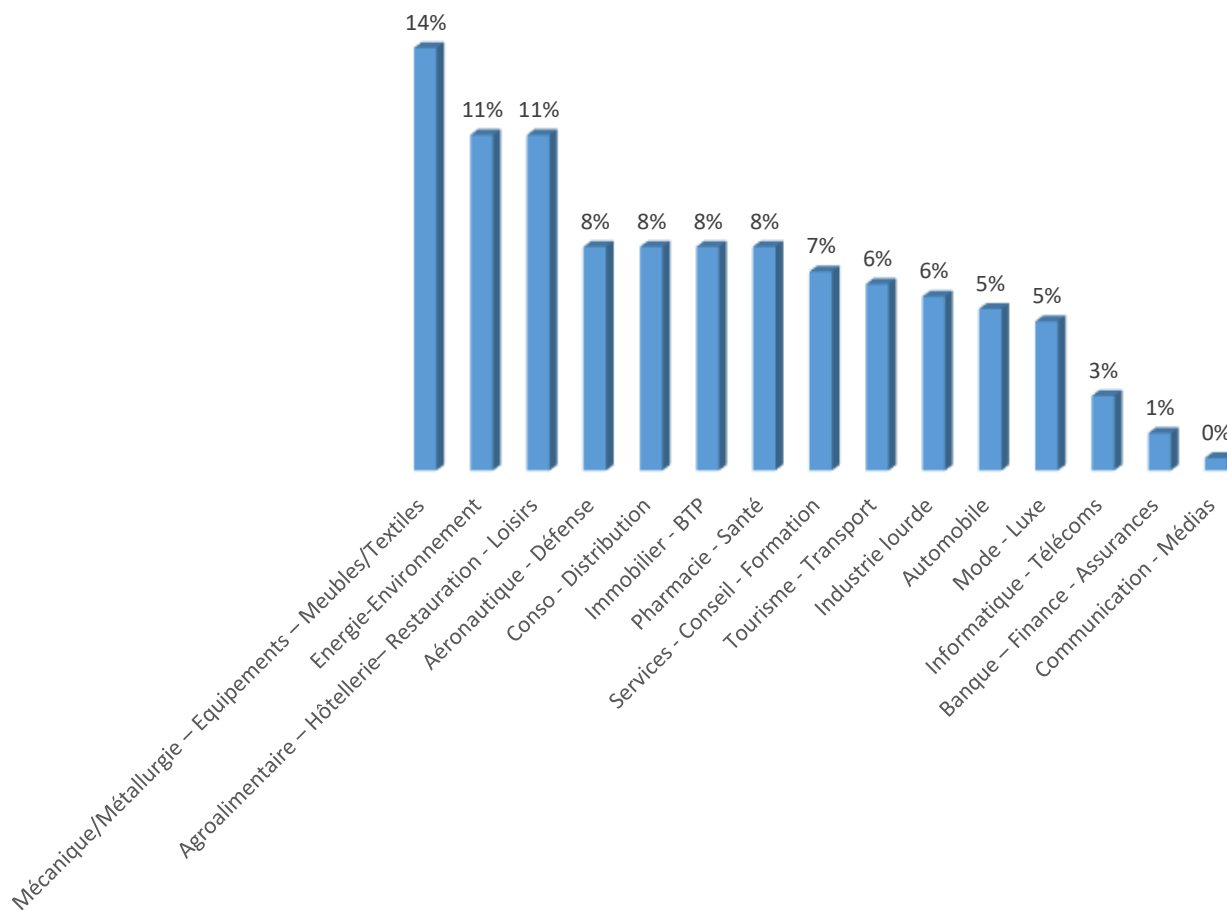
Pascal Garnero, directeur des achats NTN-SNR & NTN Europe

« La sécurisation des approvisionnements en 2022, nécessite la mise en place, lorsque cela est possible, de la multiplication des sources d'approvisionnement, en particulier en équilibrant les sources "overseas" (Asie, USA...) et les sources européennes ».

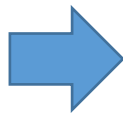
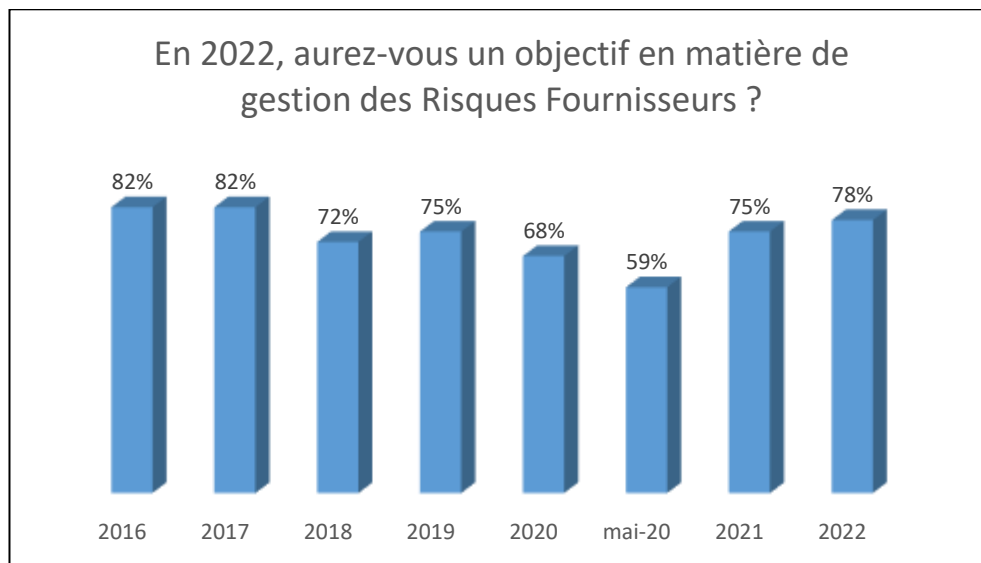


La continuité et la sécurisation des approvisionnements sont jugées plus importantes pour l'année 2022 pour 45% des directions achats.

La continuité et la sécurisation de vos achats/approvisionnements
sont-elles des préoccupations plus importantes en 2022 qu'en
2021?



6.4 Une gestion des relations fournisseurs plus importante



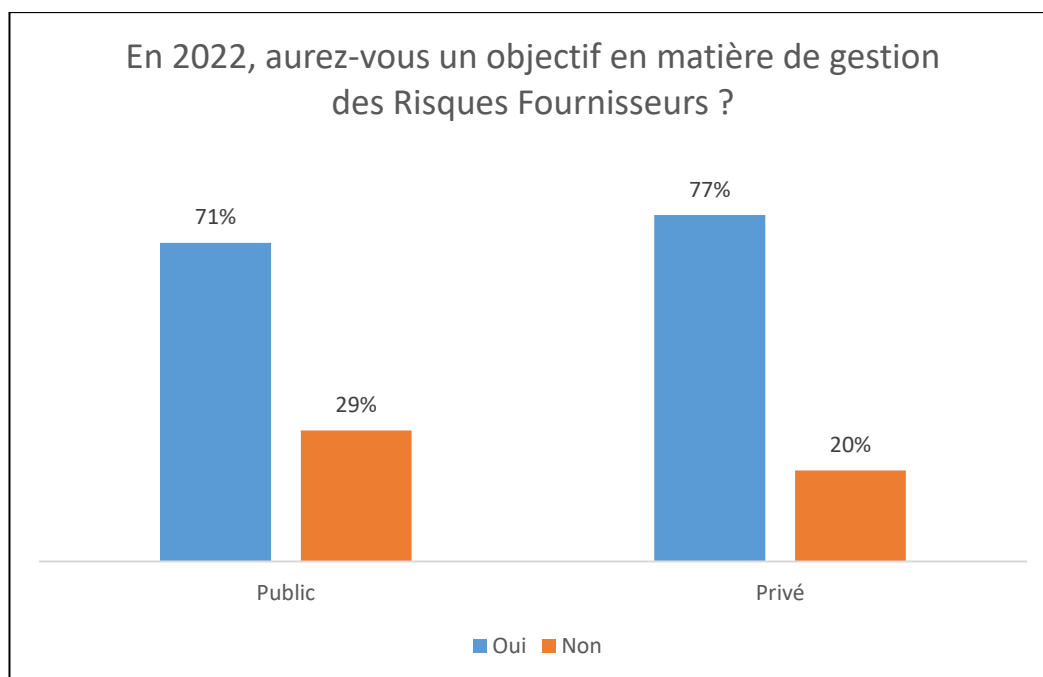
En 2022, 78% des directions achats auront un objectif en matière de gestion des relations fournisseurs. C'est 3 points de plus qu'en 2021. Cette préoccupation s'accroît avec la crise et ses conséquences économiques.

Jean Bouverot, Responsable du service achats du Ministère de l'Intérieur

« L'acheteur est un gestionnaire du risque. Le ministère de l'intérieur bénéficie d'un service intégré de la prescription, de l'achat et de la logistique. Ce dernier se trouve au sein d'une direction qui intègre également les problématiques financières et immobilières. Le ministère peut ainsi assurer une gestion de ses propres stocks en relation directe avec l'acheteur. Les produits dont les risques de pénurie sont élevés font l'objet d'un stockage très surveillé. La résilience est également organisée par un stockage tampon local. Les flux et stocks sont progressivement suivis par un logiciel unique optimisant ainsi les risques de pénurie, mais également les risques économiques. »

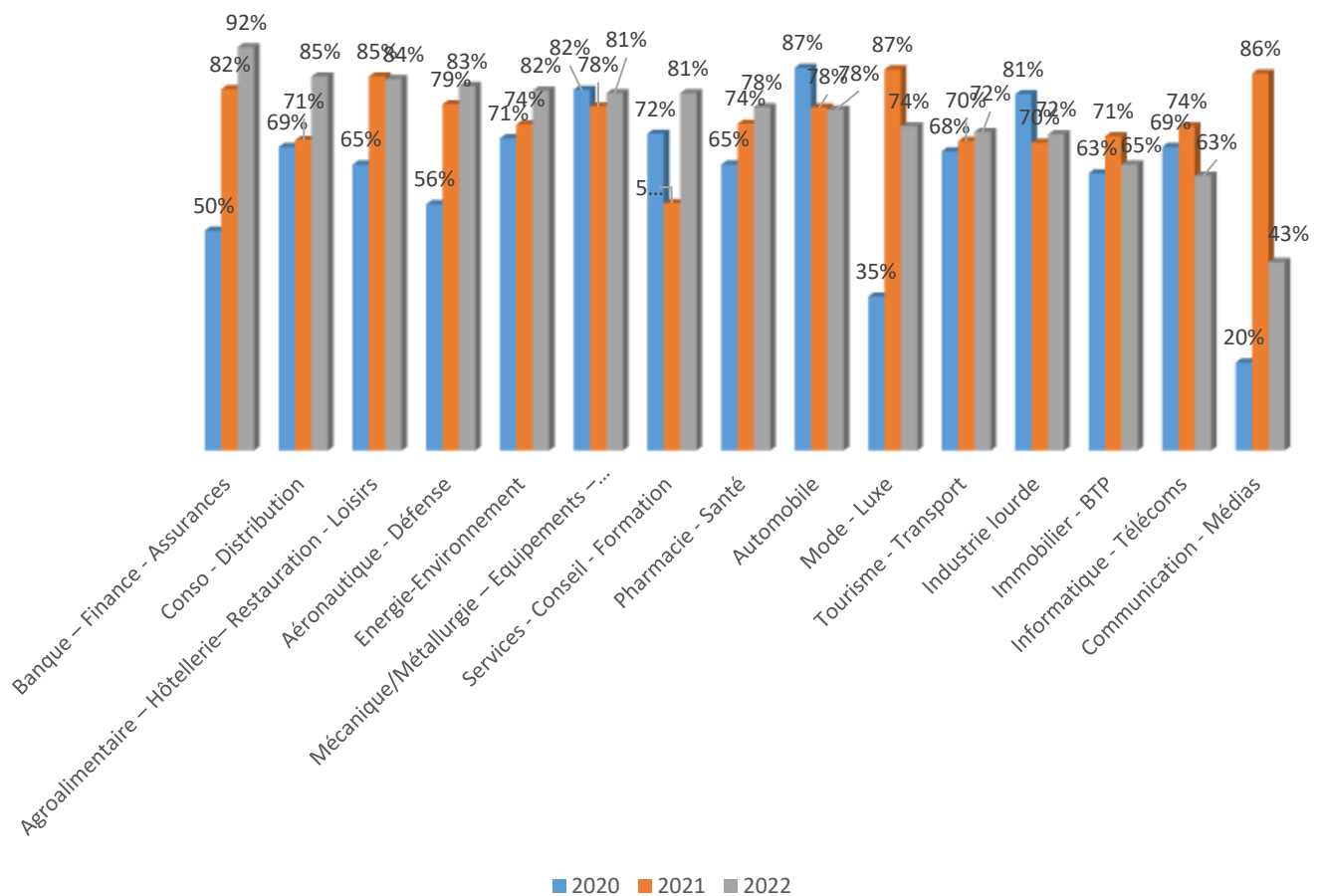
Karine Alquier-Caro, Group VP Purchasing, directrice des achats du Groupe Legrand

« En 2020 et 2021, du fait de la sécurisation des approvisionnements et des discussions sur l'inflation qui en découlent, les relations fournisseurs - directions achats se sont renforcées ... Ou pas. Clairement, dans ces périodes agitées, les acheteurs ont pu reconnaître qui étaient leurs "vrais" amis et le type de relation stratégique à pérenniser. De ce fait, avec les fournisseurs-partenaires identifiés, les actions prioritaires seront encore liées à la sécurisation des approvisionnements avec des engagements plus forts et les partages des feuilles de route RSE ».



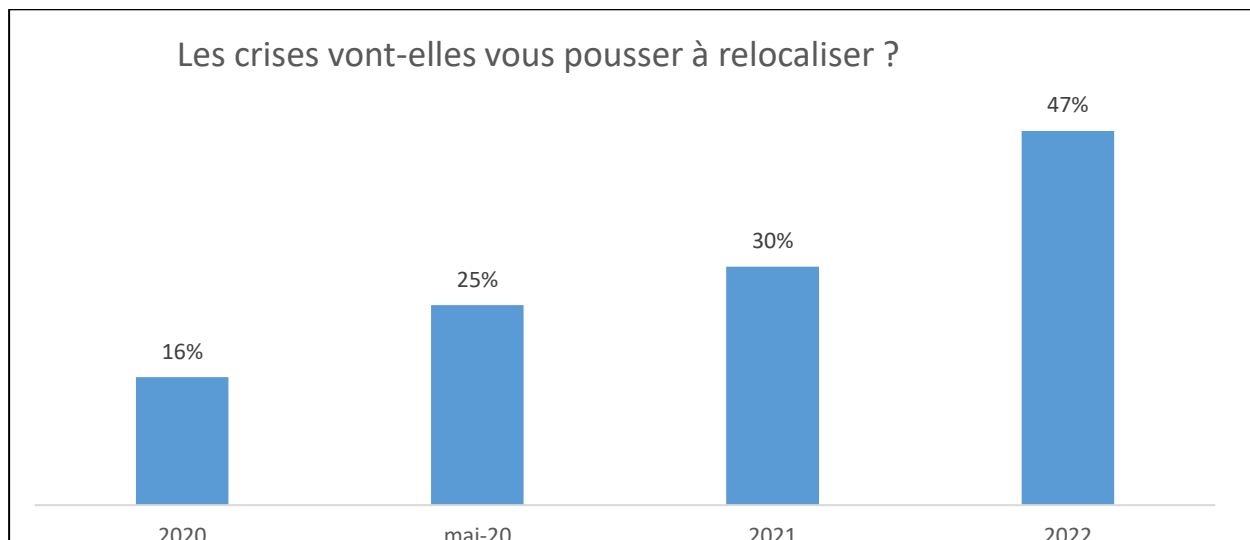
Que ce soit dans le secteur privé ou public, la gestion des relations fournisseurs comporte les mêmes problématiques en temps de crise économique. Ainsi, 71% des directions achats dans le secteur public auront en 2022 un objectif en matière de gestion des relations fournisseurs et 77% des directions achats dans le secteur privé.

En 2022, aurez-vous un objectif en matière de gestion des Risques Fournisseurs ?



Les objectifs de gestion des risques fournisseurs dans le secteur banque-finance sont en hausse en 2022. En effet, **ils sont pris en compte dans 92% des directions achats** : soit une augmentation de 10 pts par rapport à 2021.

7 Une relocalisation d'opportunité en mode « sauve-qui-peut »



En 2022, les crises vont pousser 47% des directions achats à relocaliser leurs achats. C'est 17 points de plus qu'en 2021. Nous ne sommes plus dans l'évolution mais la révolution. Ainsi, les ruptures d'approvisionnement et les contraintes sur le bilan carbone poussent les entreprises à relocaliser certaines de leurs activités. La relocalisation est un sujet stratégique et un objectif de plus en plus affirmé car le management du risque nécessite de redéfinir des chaînes d'approvisionnement plus robustes, plus agiles, notamment en exploitant des filières de proximité et une intégration verticale sous contrôle. De plus, les enjeux des achats responsables et notamment de la décarbonation sont souvent convergents avec les objectifs de relocalisation pour gérer des circuits courts voire éco circulaires. Enfin, c'est une recherche de cohérence entre son marché, sa territorialité économique et la relocalisation de ses filières d'achats.

Christophe Jan, CPO France chez Orange

« En envisageant les relocalisations, les directions achats verront si les réglementations européennes suivent le mouvement nécessaire pour y parvenir »

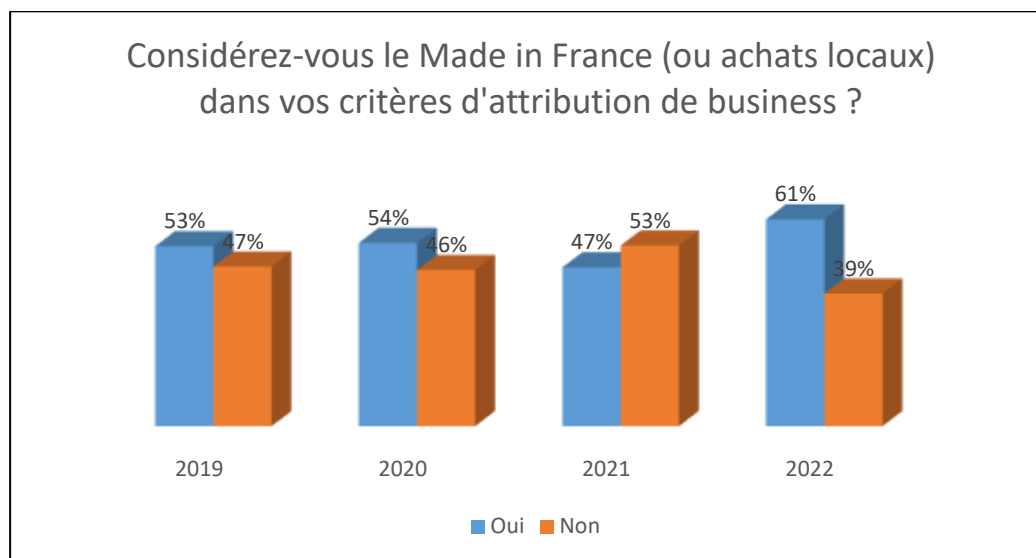
Karine Alquier-Caro, Group VP Purchasing, directrice des achats du Groupe Legrand

« Les enjeux de relocalisation sont tirés par différentes demandes au sein des groupes : la RSE avec des clients qui demandent de l'impact social et environnemental de leur propre achat BtC sur les territoires et la planète, demande qui remonte dans le BtB, mais également la volonté de renforcer la résilience de la chaîne d'approvisionnement ».



Le secteur de l'automobile est le premier concerné par la relocalisation. Ainsi, 65% des directions achats sont poussées par les crises à relocaliser. Suivent le secteur de la mécanique-métallurgie-équipement-meubles/textiles (59%) et la consommation-distribution (58%).

7.1 Le Made In France revient en force



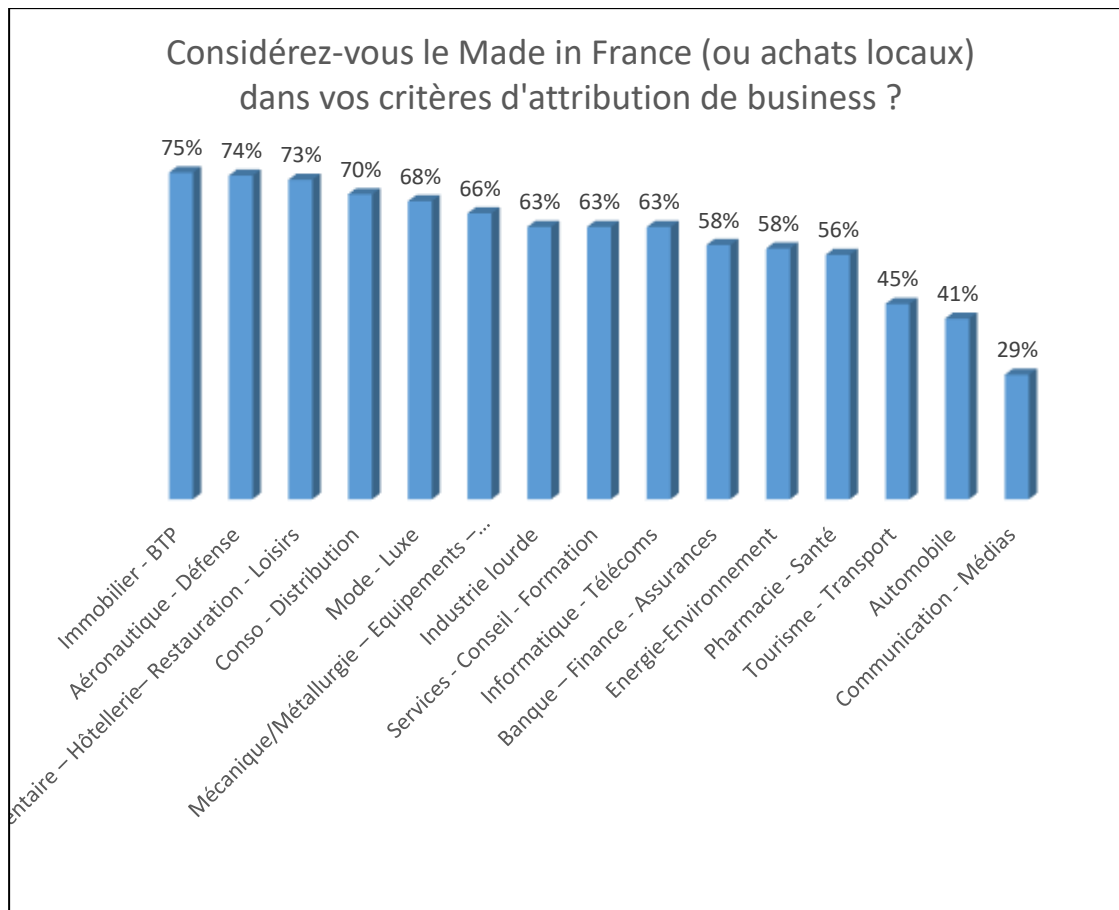
En 2022, 61% des directions achats considèrent le Made In France (ou achats locaux) dans leurs critères d'attribution business, contre 47% en 2021. Cette progression s'explique en partie par les leçons de la crise. Une plus grande proximité des fournisseurs est un gage de réactivité et implique des frais de transports moins onéreux avec un meilleur bilan carbone.

Jean Bouverot, Responsable du service achats du Ministère de l'Intérieur

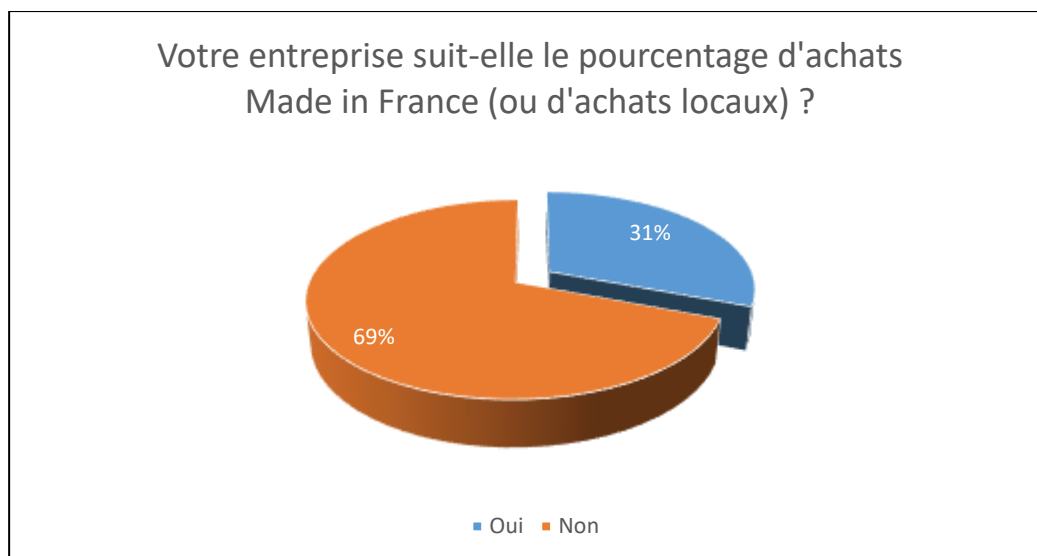
« Acteur du plan de relance, le ministère de l'intérieur est particulièrement sensible à l'achat en France, dans le strict respect des règles de la concurrence européenne. Différents leviers peuvent être mis en œuvre, notamment celui de la valorisation écologique des circuits courts. Le dialogue avec le monde économique permet aussi d'anticiper les réponses aux besoins exprimés, notamment par nos forces de sécurité ».

Michel Auge, CPO groupe du Crédit Agricole

« Nous n'avons jamais eu non plus de stratégie de délocalisation et notamment pour obtenir de meilleurs prix. Nous achetons localement, c'est-à-dire principalement dans le pays de consommation : achats français en France, italiens en Italie, chinois en Chine. Nous achetons ailleurs lorsque le pays concerné n'est pas en mesure de nous fournir quantitativement ou qualitativement ».

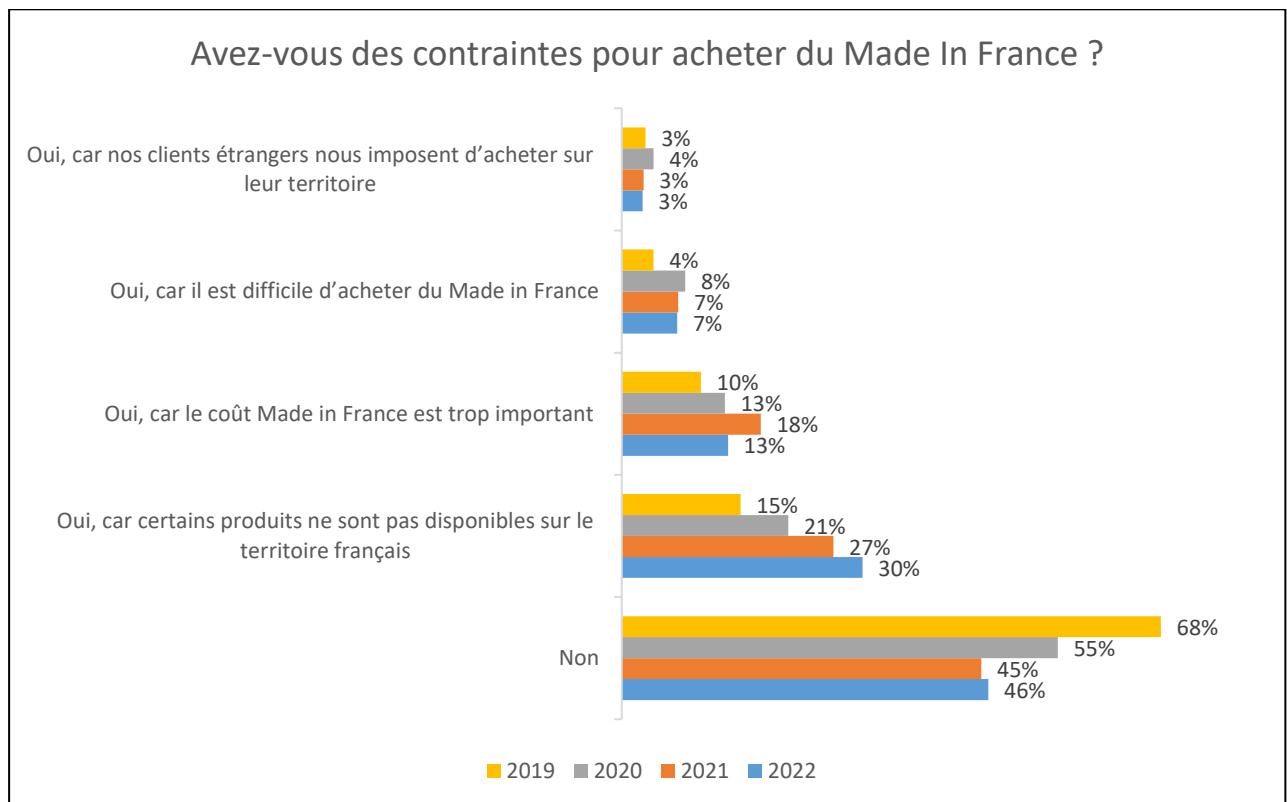


Près de ¾ des directions achats du secteur immobilier et de l'aéronautique-défense considèrent le Made in France (ou achats locaux) dans leurs critères d'attribution de business.

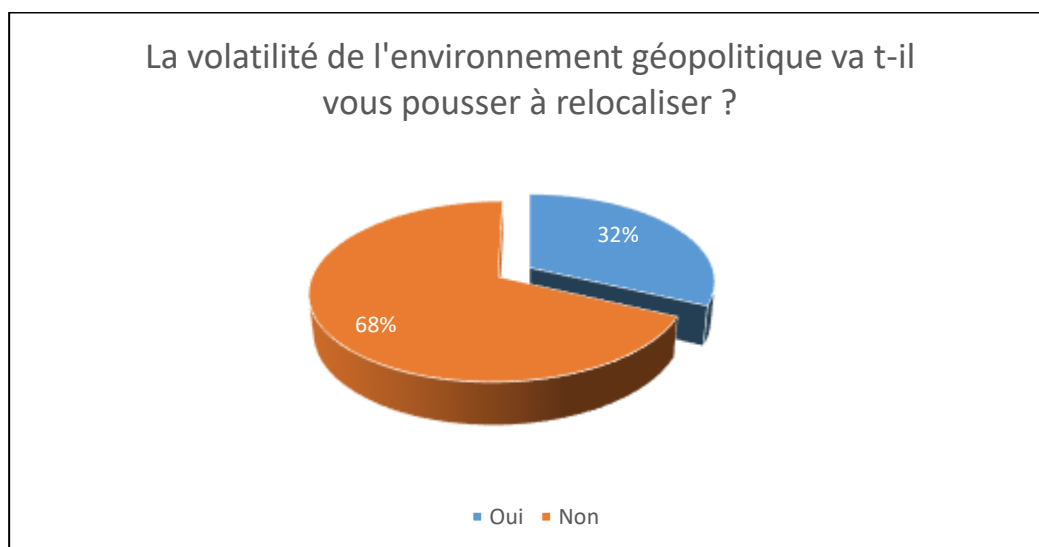


Bien qu'acheter Made In France ou plus local soit une volonté de la part de certaines directions achats, **69% des entreprises ne suivent pas ce pourcentage d'achats français ou locaux.**

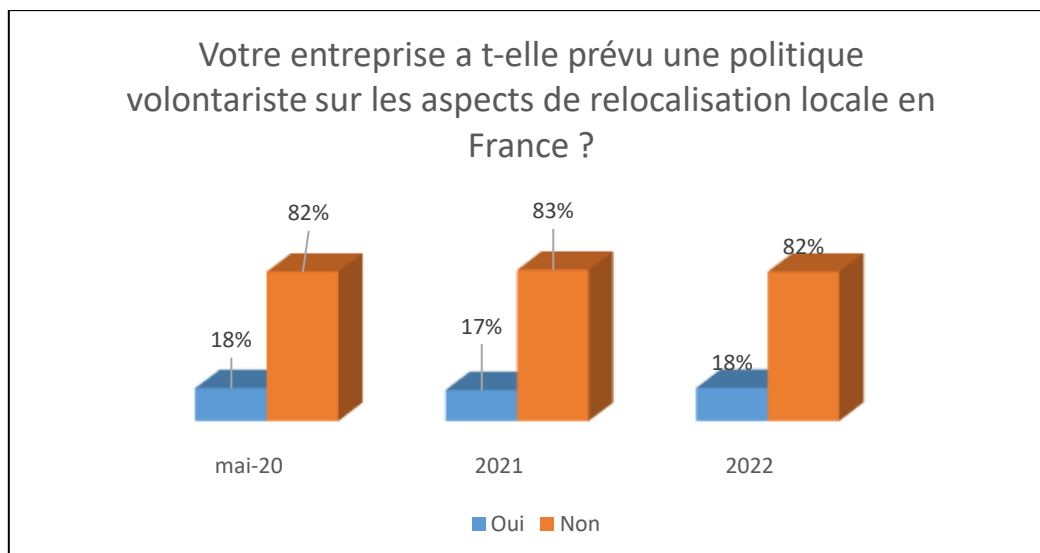
7.2 Made In France : des contraintes d'achats par manque d'offres sur le territoire français



54% des directions achats ont des contraintes pour acheter du Made in France (contre seulement 32% en 2019 et 45% en 2020). Si le prix demeure un frein (13% en 2022 contre 18% en 2021), il est avant tout difficile d'acheter français car certains produits ne sont pas disponibles sur le territoire français (pour 30% des répondants).

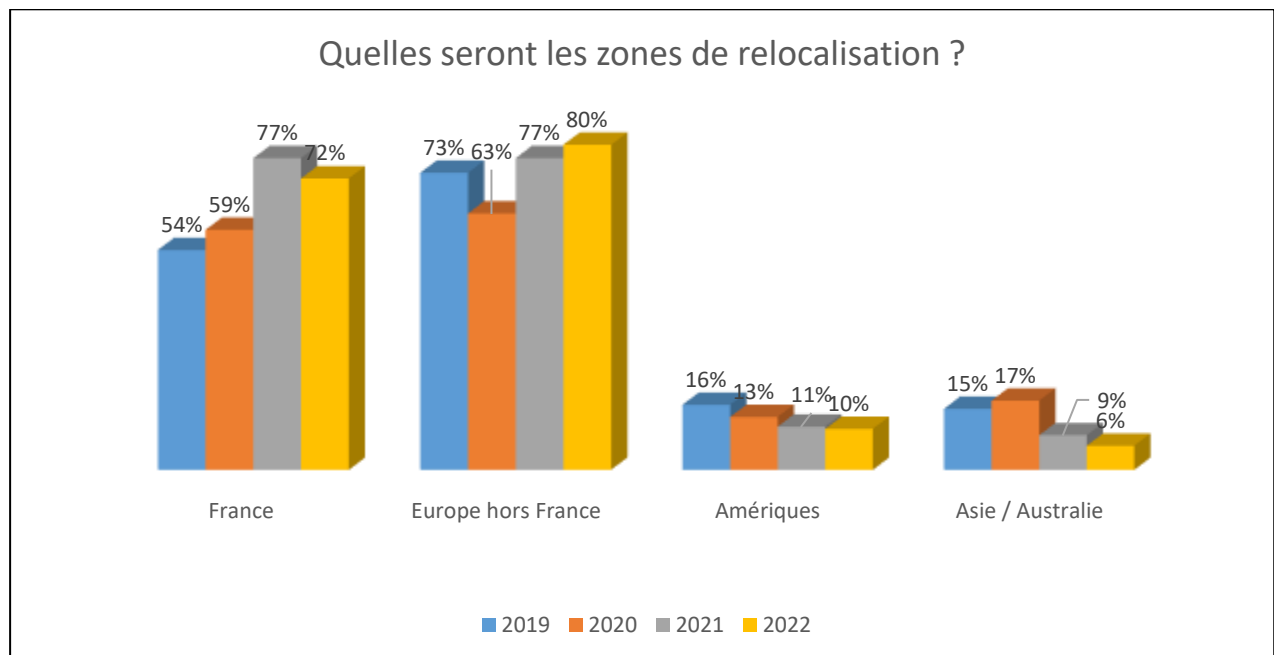


Selon 68% des directions achats, ce n'est pas la volatilité de l'environnement géopolitique qui va les pousser à relocaliser. Il s'agit avant tout d'un meilleur contrôle des risques fournisseurs comme l'a démontré la crise, d'une politique RSE adaptée.



Peu de changements entre les années 2020, 2021 et 2022 sur les politiques des entreprises sur la relocalisation locale en France. **Ainsi, en 2022, seules 18% des entreprises ont une politique volontariste sur les aspects de relocalisation en France.**

7.3 Une relocalisation européenne avant d'être française

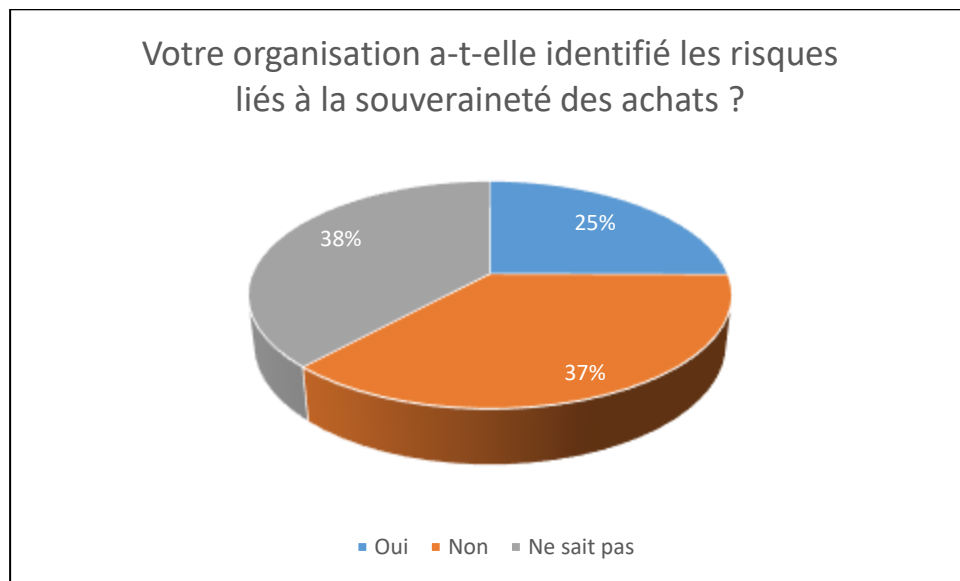


➔ **En 2022, les zones de relocalisation des achats se situeront essentiellement en Europe (à 80%)** avant la France (72%). C'est une tendance inverse par rapport à l'année précédente où la France atteignait le même niveau que l'Europe (77%) comme zones de relocalisation envisagées.

Pascal Garnero, directeur des achats NTN-SNR & NTN Europe

« La crise des transports "overseas", les quotas ou taxes imposés par certains pays d'Asie, les taxes carbone à l'entrée en Europe (acier, métaux, ...) ainsi que la volonté de réduire notre empreinte carbone, poussent clairement à une mobilisation des forces pour une relocation européenne même si la crise énergétique en Europe pourrait nuancer cet objectif pour certaines industries énergivores. Le plan de relance européen est un formidable levier pour accompagner cette relocalisation, y compris pour les industries lourdes (acier, électronique, automobile...) »

7.4 La souveraineté des achats en question



Selon ¼ des directions achats, leur entreprise a déjà identifié les risques liés à la souveraineté des achats. La crise sanitaire a mis le sujet sur le devant de la scène la question de la souveraineté des achats avec le sujet de la production du principe actif du paracétamol qu'aucune usine française n'était alors en capacité de fournir. Les directions achats s'approvisionnant alors en Asie ou ailleurs.

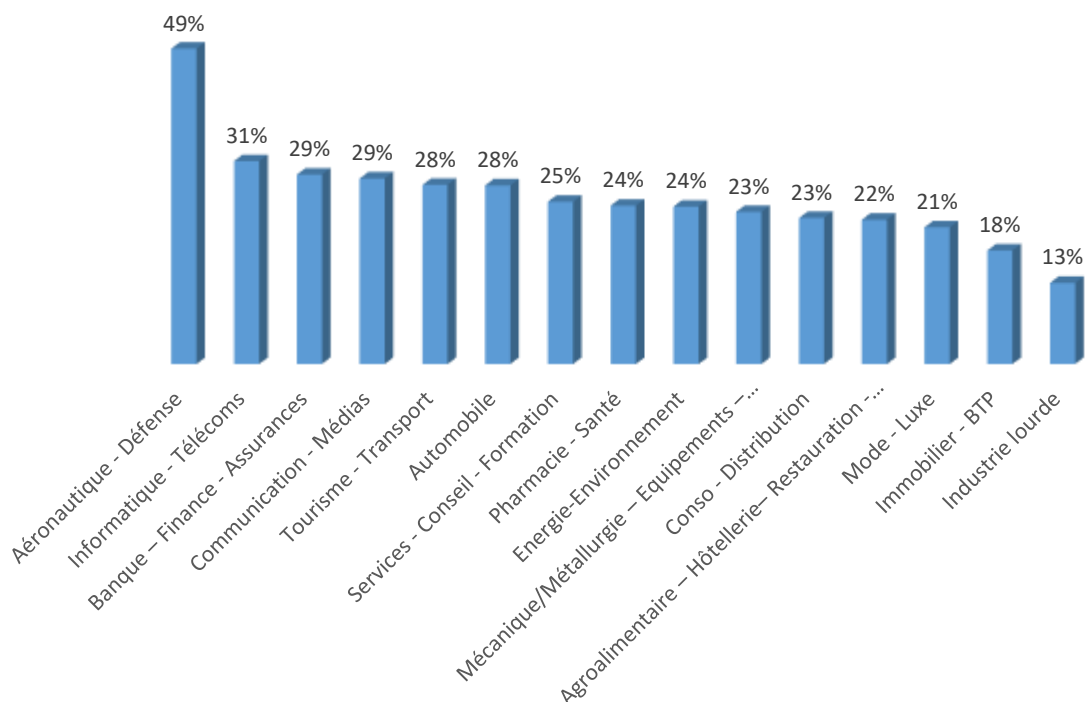
La souveraineté des achats

Comment retrouver la souveraineté des achats ? Depuis la crise et la problématique des approvisionnements, le sujet de la souveraineté des achats fait la une des débats. Cependant, si la volonté de faire travailler les entreprises françaises initiée pendant la crise perdure, une certaine logique économique prévaut. Et acheter en Europe de l'Est par exemple coûte toujours moins cher qu'acheter en France. Cependant, cela ne reste pas vrai au regard de l'analyse des coûts cachés induits par l'approvisionnement à l'international : coût du carbone, du transport, de disponibilité, de non-qualité, coût social, etc... Pour une meilleure souveraineté des achats, les axes de réflexion doivent aussi concerner une meilleure connaissance du tissu économique local et une plus grande maîtrise des outils de mesure.

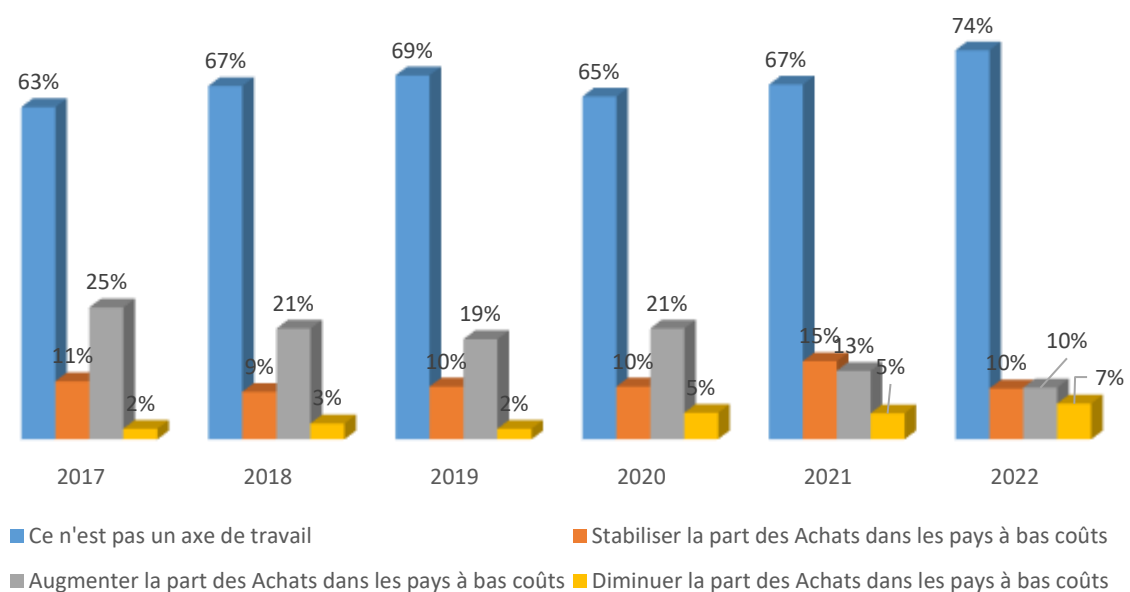
Jean Bouverot, Responsable du service achats du Ministère de l'Intérieur

« La souveraineté passe par une plus grande responsabilisation de toute la chaîne d'achat. La course au prix a fait baisser la garde de beaucoup d'acteurs sur les risques stratégiques inhérents à ces comportements opportunistes. Il est désormais nécessaire de porter un raisonnement en filières et que les acteurs majeurs se parlent davantage. Dans le monde public, le principe du respect de la libre concurrence n'est pas incompatible avec la préservation de la souveraineté, à condition d'être rigoureux et transparent ».

Votre organisation a-t-elle identifié les risques liés à la souveraineté des achats ? oui



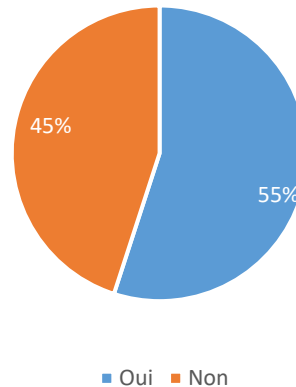
Quel est l'objectif de votre entreprise en matière d'achats dans les Pays à bas coûts pour 2022 ?



Acheter dans les pays à bas coûts n'est toujours pas un objectif pour 74% des directions achats en 2022.

8 En 2022, l'objectif de réduction des coûts connaît une baisse historique

En 2022, l'objectif premier des Achats sera-t-il la réduction des coûts?



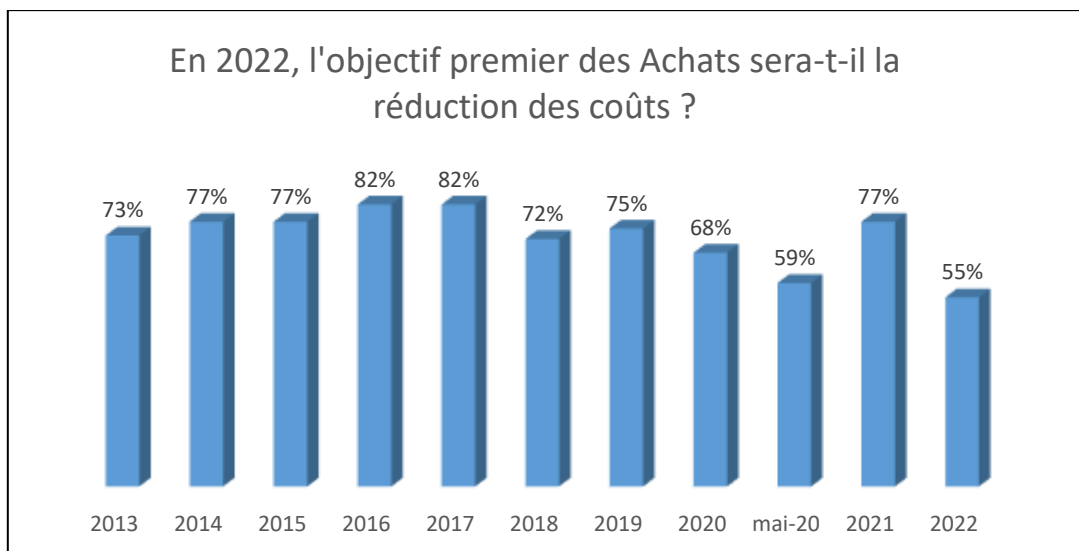
Seulement la moitié des directions achats (55%) aura un objectif de réduction des coûts en 2022. Les acheteurs ne sont plus considérés comme des cost killers à tout prix, désormais ils sont attendus sur des « objectifs basiques » afin d'éviter la flambée des prix en lien avec l'inflation.

Olivier Joseph, directeur achats France chez Microsoft

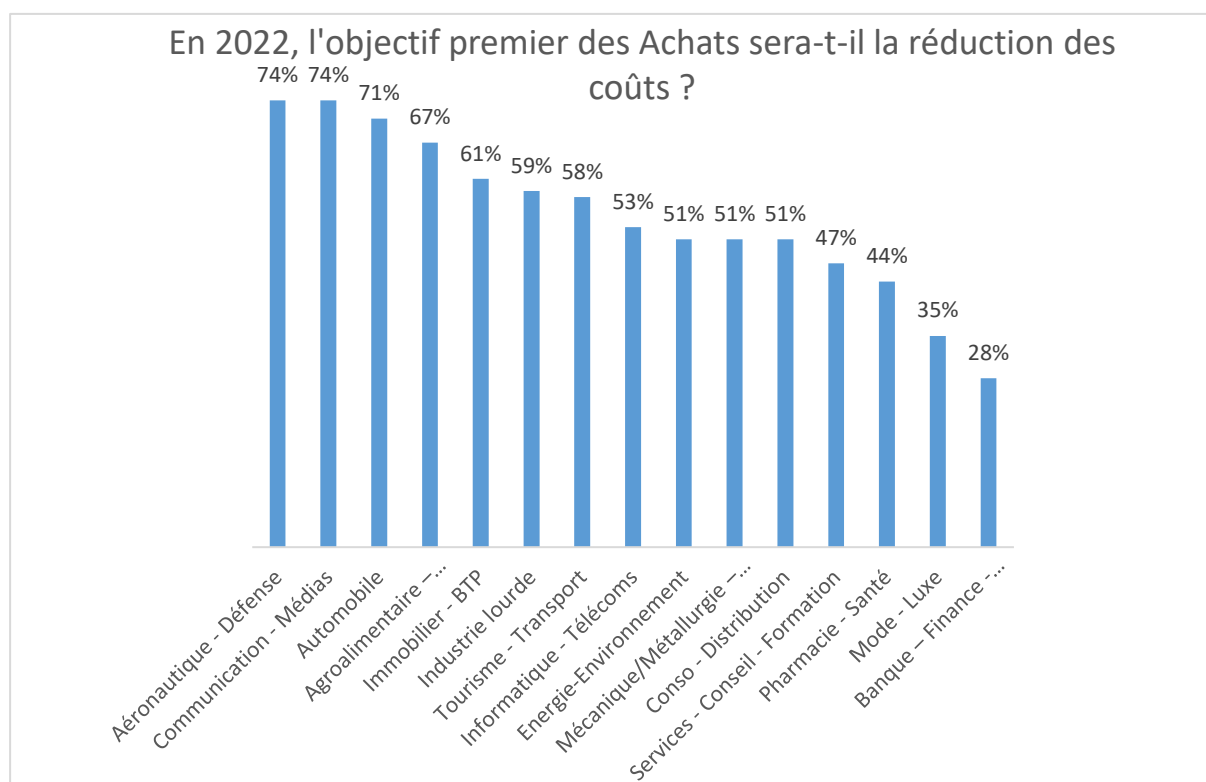
« Sur les +20 indicateurs servant à mesurer l'impact des achats chez Microsoft, un seul est désormais lié à la réduction des coûts, le reste allant de la mesure de la diversité au bon respect de la compliance »

Jean Bouverot, Responsable du service achats du Ministère de l'Intérieur

« La réduction des coûts sera toujours une préoccupation de l'acheteur public, et notamment du ministère de l'intérieur. Il serait irresponsable de ne pas doter l'acheteur de tous les moyens lui permettant une réduction intelligente des coûts, notamment en introduisant une réflexion en coûts complets plus systématique ».

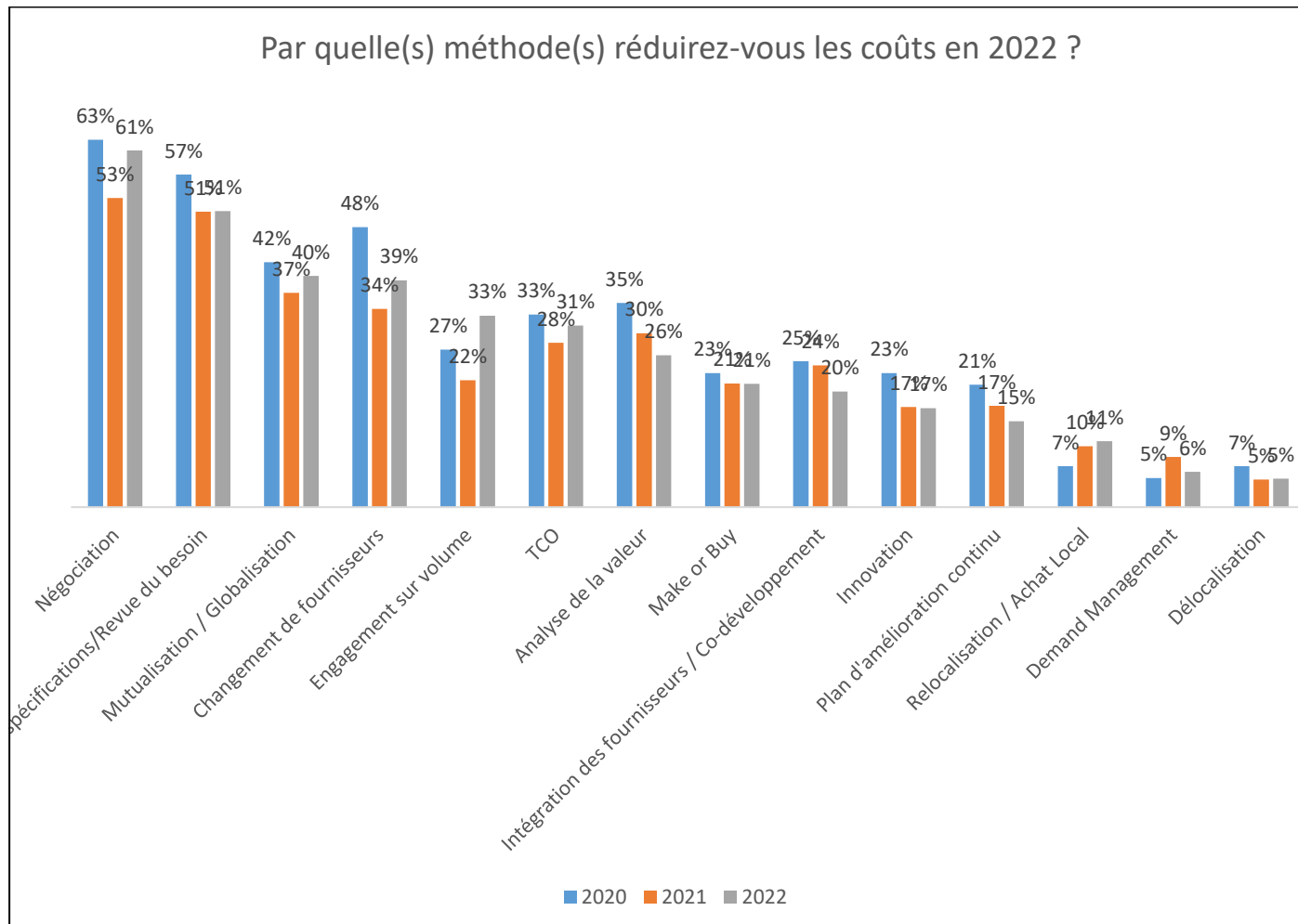


C'est une baisse historique. **L'objectif de réduction des coûts n'a jamais été aussi bas. Seulement 55% des directions achats auront un objectif de réduction des coûts en 2022.** Cela s'explique en partie par le fait que l'objectif premier des achats en période de crise économique et de pénuries des matières premières est avant tout centré sur la sécurité des approvisionnements et une meilleure gestion des risques fournisseurs.



Si la réduction des coûts est une priorité pour près de la moitié des directions achats en 2022, des secteurs stratégiques qui subissent la crise de plein fouet comme la défense - l'aéronautique, l'automobile ou l'industrie lourde continueront à réduire les coûts. Ainsi, dans les secteurs de

l'aéronautique-défense, 74% des directions achats auront comme objectif premier la réduction des coûts en 2022. Il en est de même pour 71% des directions achats dans l'automobile ou 61% des directions achats dans l'immobilier et le BTP.



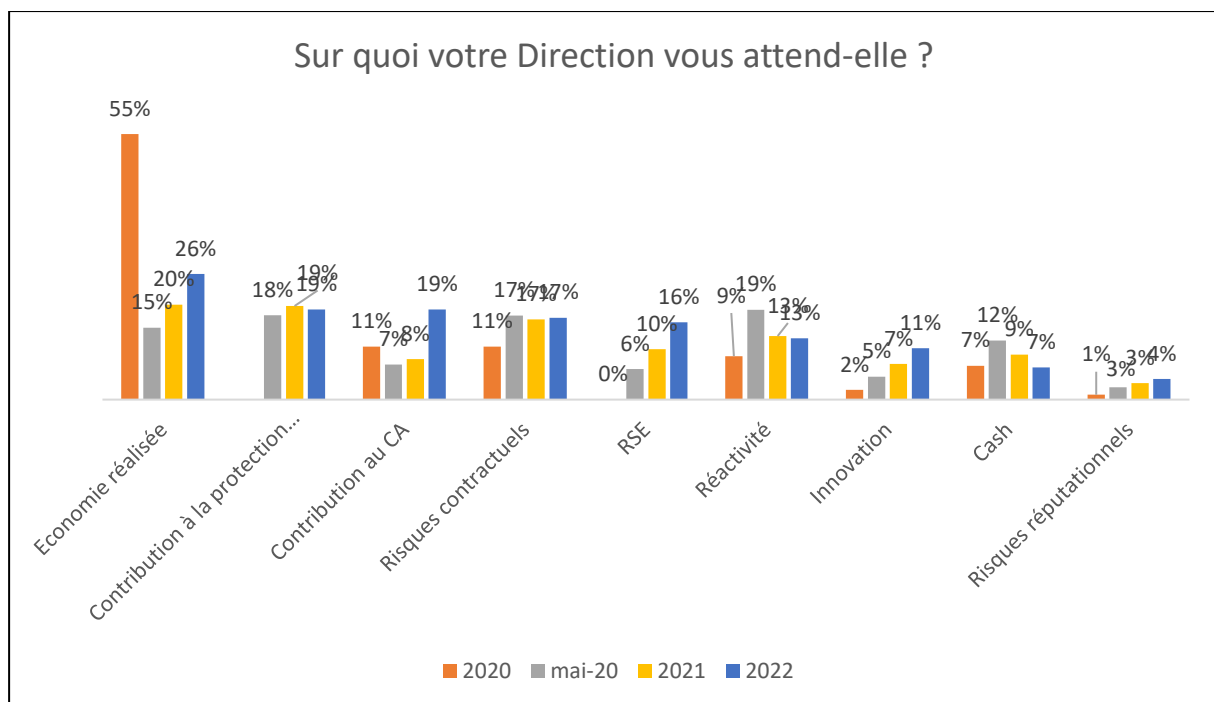
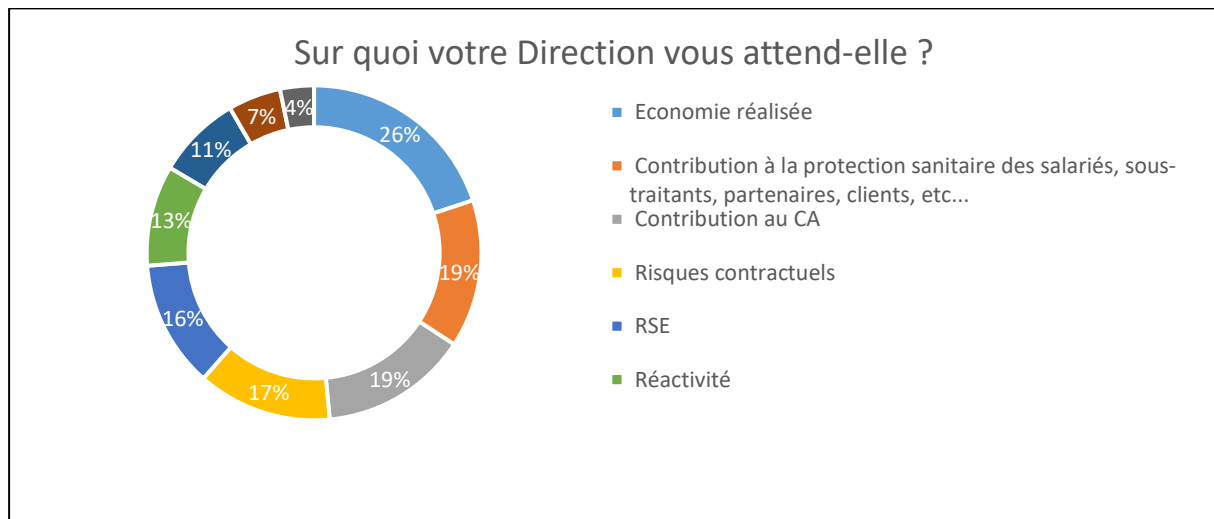
Si la négociation reste la première arme des directions achats face aux fournisseurs pour réduire les coûts (citée à 61% en 2022 contre 53% en 2021), **cette réduction des coûts passe également par un ajustement des spécifications et revues des besoins (à 51%)**, une mutualisation/globalisation (à 40%), ou un changement de fournisseurs (à 39%). Un des plus forts écarts entre 2021 et 2022, concerne l'engagement sur volume qui gagne 11 points (cité à 33% en 2022 contre 22% en 2021). Les directions achats semblent avoir retenu des leçons de la crise face aux conséquences des pénuries sur le business de l'entreprise. Outre la sécurisation des approvisionnements, l'engagement sur volume auprès des fournisseurs reste un axe fort dans la réduction des coûts et la gestion du risque fournisseurs en général.

Christophe Jan, CPO France chez Orange

« En période de crise, la moindre concentration sur les baisses de coûts doit recentrer les Directions achats sur le développement du chiffre d'affaires en s'assurant que les produits seront réellement disponibles à la vente ou alimentent la production. »

9 La fonction achats gagne en stratégie grâce à la crise

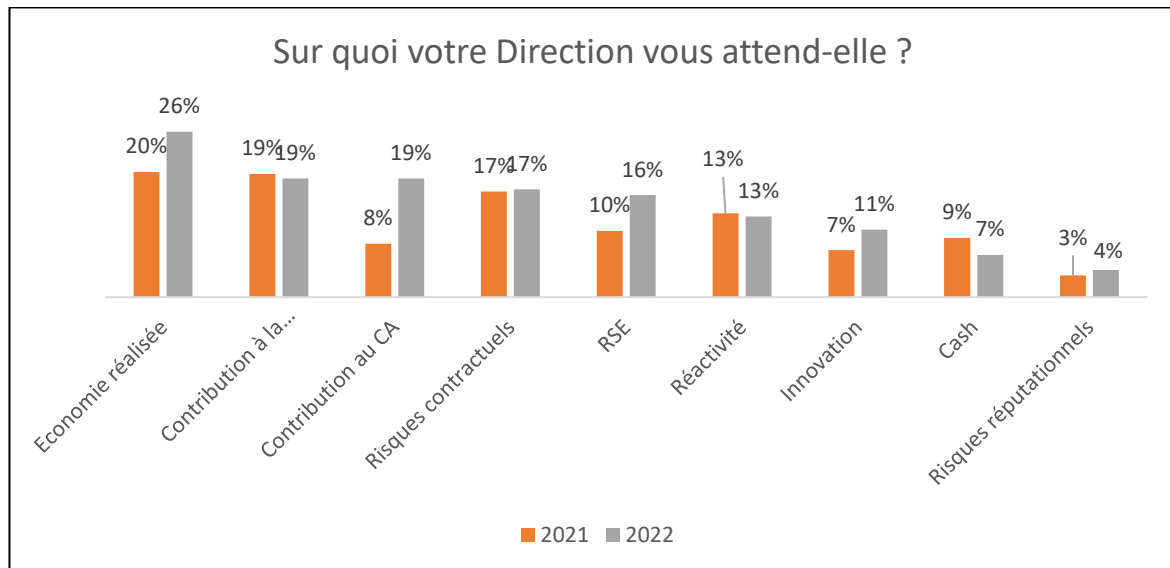
9.1 Des directions achats attendues sur leur contribution au chiffre d'affaires et la RSE



Bien que les directions achats soient encore attendues sur les économies réalisées le virage stratégique de la fonction semble définitivement acquis. **Ainsi, entre 2020 et 2022, les attentes des directions générales sur des économies réalisées par les directions achats chutent de plus de la moitié (55% en 2020 contre 26% en 2022).** Les directions achats ne sont plus uniquement attendues sur la réduction des coûts et les économies réalisées. Et la crise actuelle n'a fait qu'accélérer le processus de la perception de la fonction achats au sein de l'entreprise et son rôle de business partner.

Karine Alquier-Caro, Group VP Purchasing, directrice des achats du Groupe Legrand

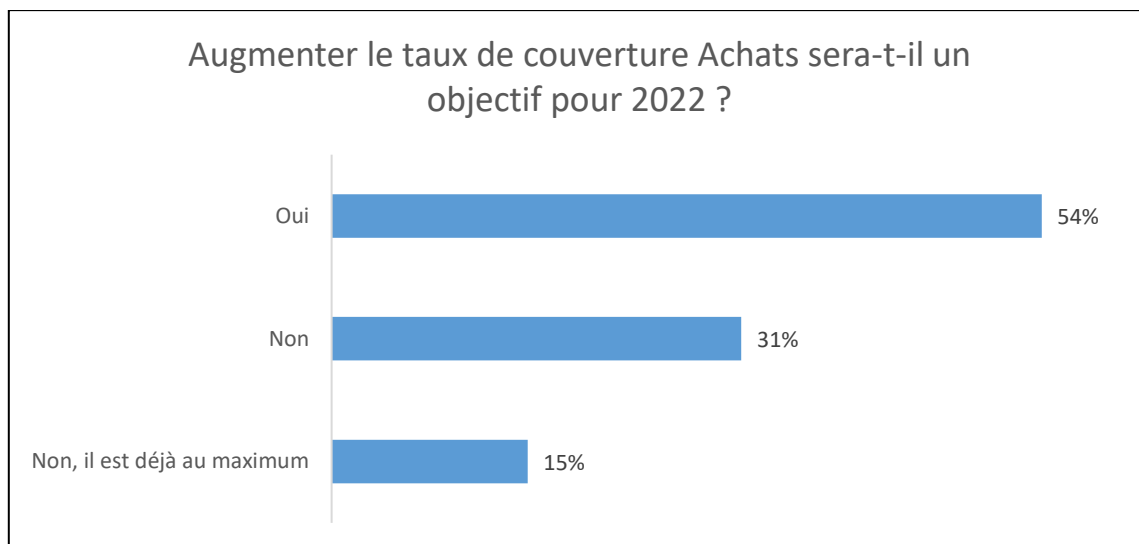
« Séparer les attentes en matière de co-innovation des attentes envers la RSE auprès des directions achats me paraît devenir désuet. En effet, lorsque l'on travaille avec nos partenaires et nos R&D sur l'intégration des enjeux de l'économie circulaire ou la décarbonation, nous ouvrons clairement des projets de co-innovation mais au service de la RSE ».



C'est encore un chiffre marquant de l'étude : si les directions achats ne sont plus uniquement attendues sur la réduction des coûts, **elles sont 19% à être attendues sur la contribution au CA (contre 8% en 2021) et 19% sur la RSE** (contre 10% en 2021). La fonction achat est devenue stratégique à plus d'un titre et apparaît comme un véritable partenaire business de l'entreprise. Face aux enjeux environnementaux à venir, c'est notamment à travers une politique d'achats responsables que la fonction achat prouvera sa position stratégique au sein de l'entreprise.

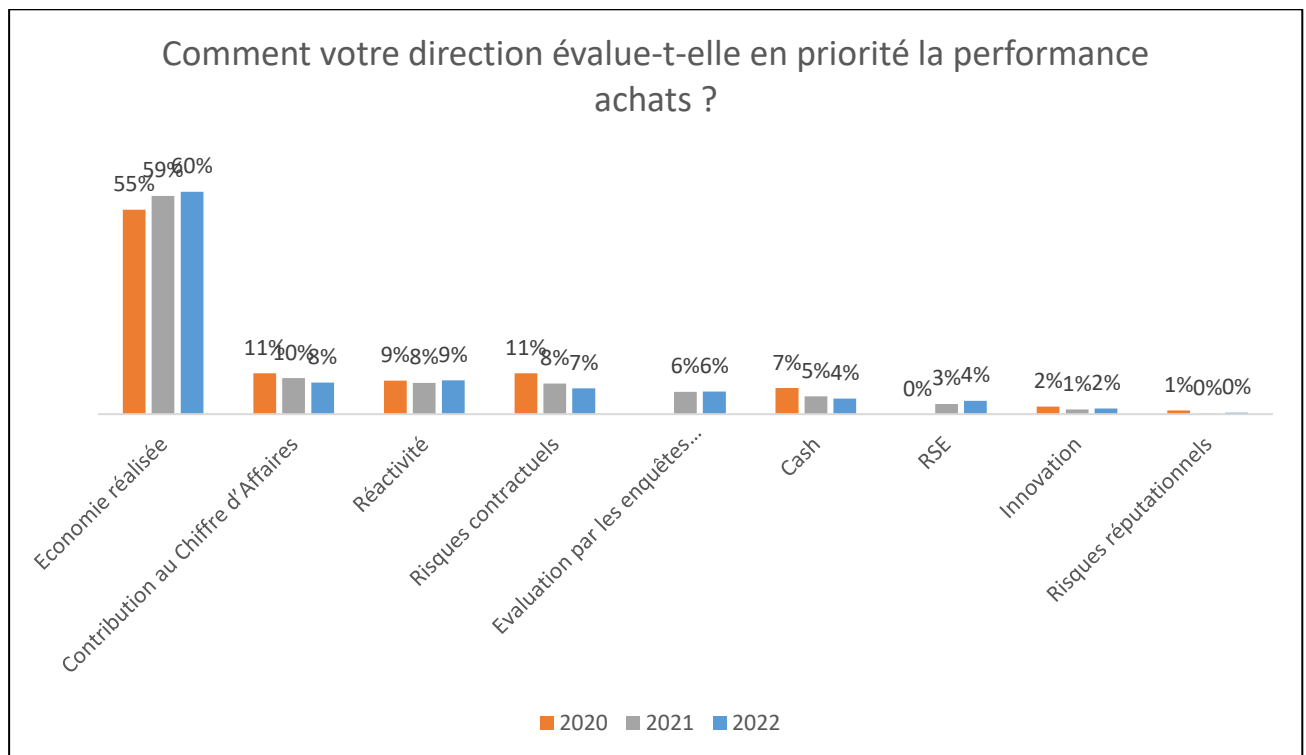
Karine Alquier-Caro, Group VP Purchasing, directrice des achats du Groupe Legrand

« Avec 19% des attentes envers les directions achats liées à la contribution au CA, l'action de sécurisation des approvisionnements rapproche encore les acheteurs des vendeurs au sein des entreprises. L'acheteur n'est plus uniquement là pour faire faire des économies mais également pour aider à vendre et assurer le service au client ».

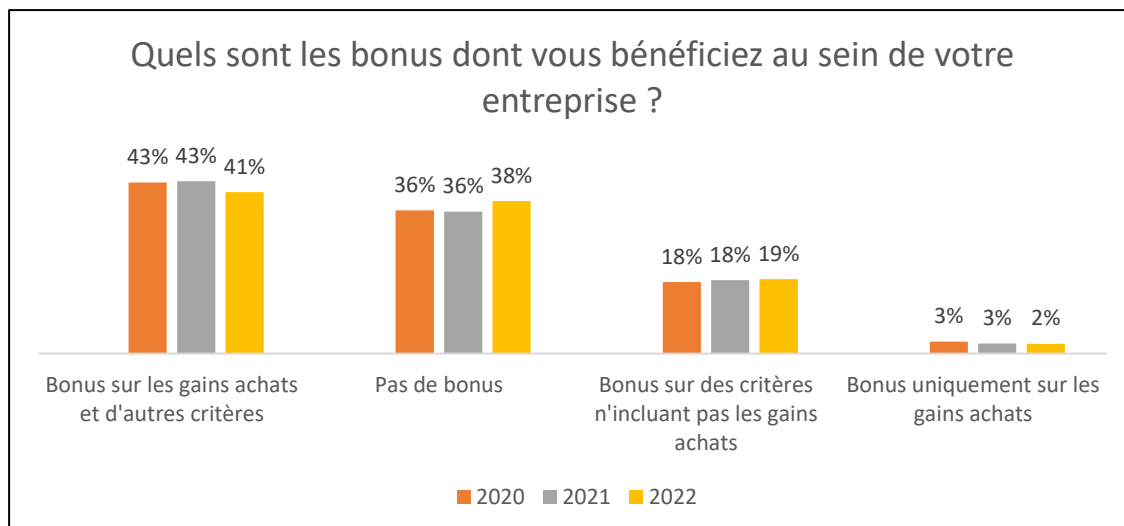


Le taux de couverture achats représente le pourcentage des dépenses globales pour lesquelles la fonction achat est intervenue en amont. En 2022, plus de la moitié (54%) des directions achats aura un objectif d'augmentation du taux de la couverture achats en 2022. Ce qui veut donc dire qu'une partie des achats n'est pas complètement sous le contrôle de la fonction achat.

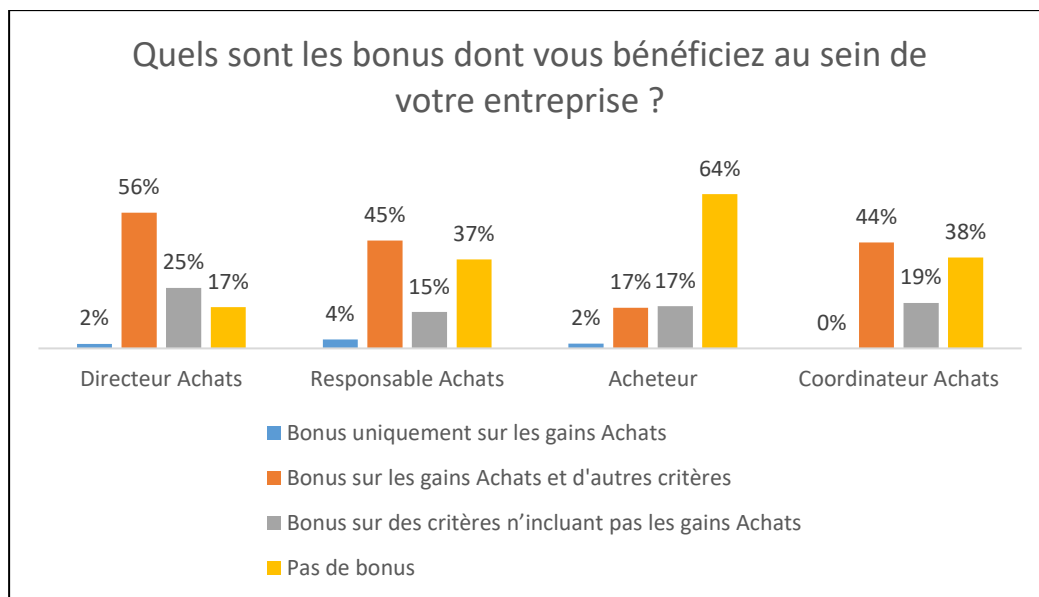
9.2 Une performance achats jugée sur sa contribution au chiffre d'affaires



En 2022, la performance des directions achats est toujours évaluée en priorité sur les économies réalisées (à 60%).

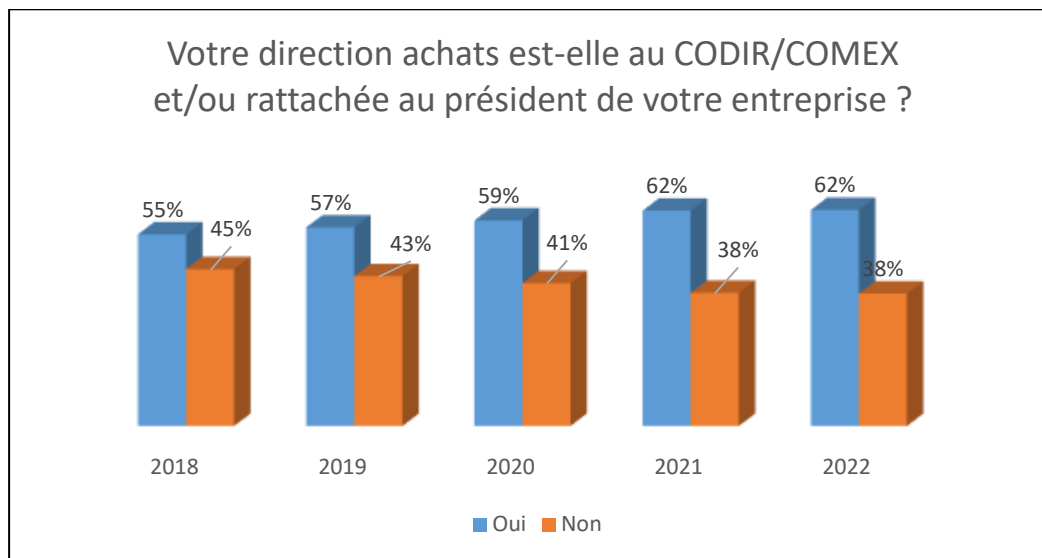


Si 41% des directions achats bénéficient de bonus sur les gains achats et autres critères, 38% ne bénéficient d'aucun bonus. Une minorité (19%) bénéficie de bonus basés sur des critères n'incluant pas les gains achats. On observe une légère différence entre 2021 et 2022, avec des bonus sur les gains achats et autres critères qui baissent (43% en 2021 contre 41% en 2022) au profit d'une augmentation de bonus sur des critères n'incluant pas les gains achats (18% en 2021 contre 19% en 2022). Notons cependant qu'en parallèle, davantage de directions achats ne reçoivent aucun bonus (+ 2 points entre 2021 et 2022).

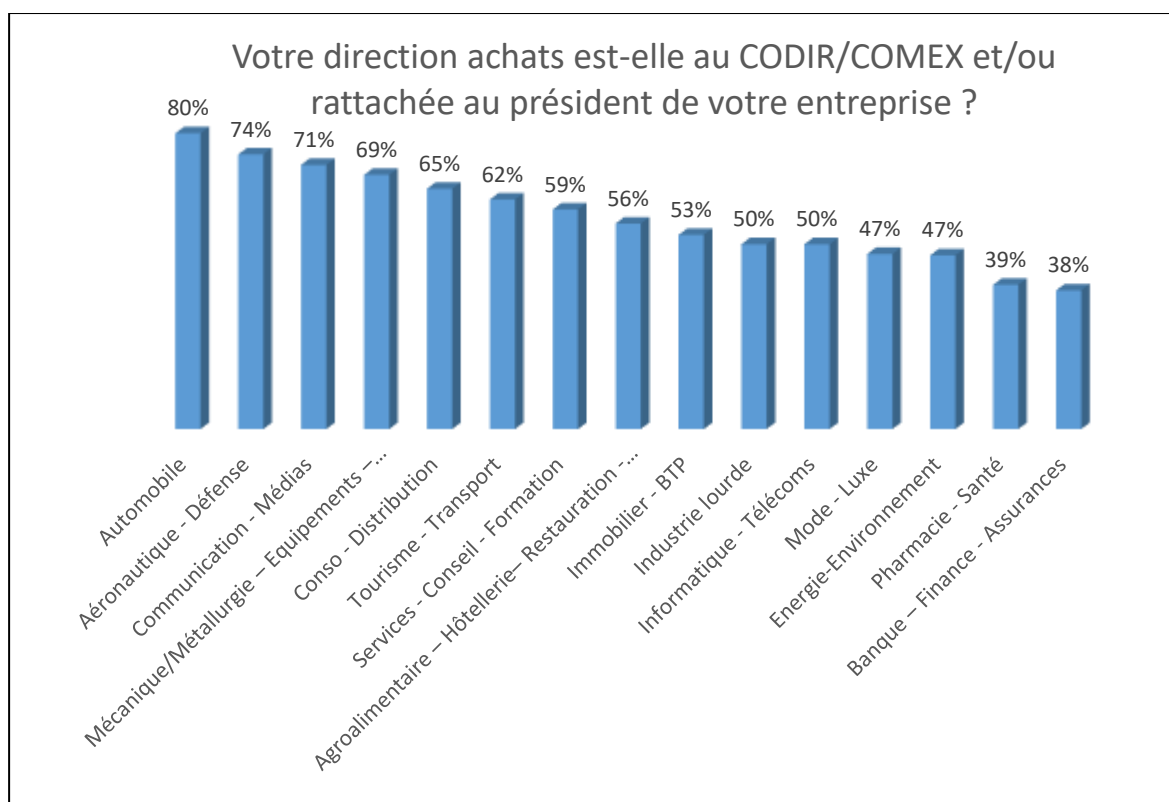


Plus la fonction achat est élevée hiérarchiquement plus elle bénéficie de bonus sur des gains achats et autres critères. Ainsi, 56% des directeurs achats perçoivent des bonus sur les gains achats et d'autres critères contre seulement 17% des acheteurs. Notons qu'une grande majorité des acheteurs (64%) ne reçoit aucun bonus.

9.3 Des directions achats toujours autant rattachées au Comex / Codir



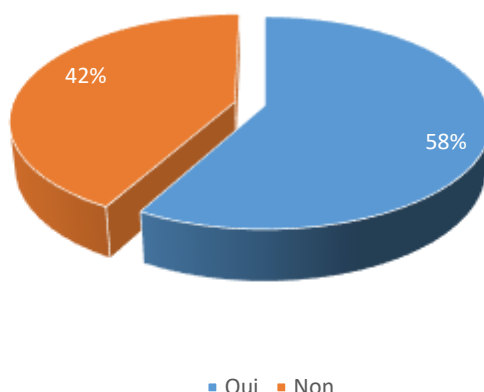
En 2022, comme en 2021, 62% des directions achats sont rattachées au président du Codir/Comex. Si les directions achats ont profité de la crise pour démontrer leur rôle stratégique de business partner au sein de l'entreprise, cela ne s'est pas encore traduit hiérarchiquement dans les faits. Il faudra sûrement attendre encore quelques années.



Les directions achats sont rattachées au Comex/Codir dans des secteurs jugés stratégiques avec des achats souvent plus matures comme l'automobile (à 80%) ou l'aéronautique-défense (à 74%).

10 Achats responsables et développement durable

Aurez-vous personnellement en 2022 des objectifs achats liés au Développement Durable ou à la RSE ?

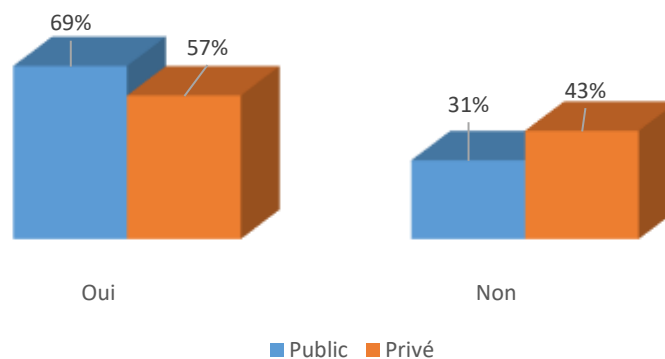


Chaque année, les directions achats ont des objectifs achats liés au développement durable et à la RSE. Elles seront 58% en 2022 à avoir une série d'objectifs achats liés à la RSE ou au développement durable. Est-ce trop peu, ou est-ce que ces pratiques sont tellement « normales » qu'elles ne se situent plus dans les objectifs de certaines directions achats des entreprises ?

Bertrand Pouilloux, directeur des achats d'Enedis

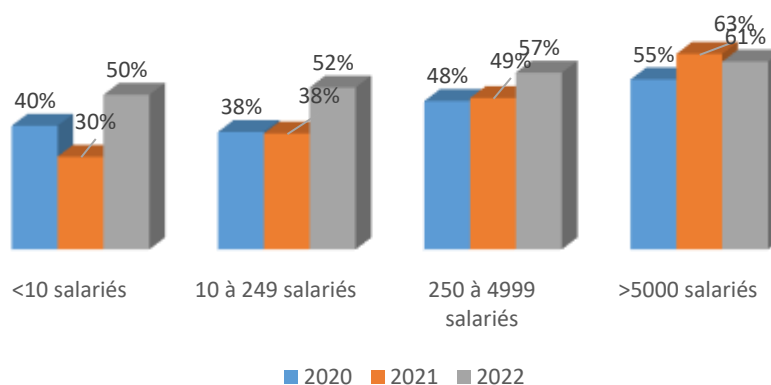
« Les enjeux RSE sont désormais partie intégrante des objectifs de chaque entreprise. Dans un souci de cohérence des actions conduites, des objectifs retenus et des actions engagées ou à initier, il réside un réel enjeu à garantir une écoute mutuelle entre la direction des achats et la direction de la RSE. Cette écoute favorise le portage du sens retenu et donné aux différentes démarches tant au sein de l'entreprise qu'auprès des prestataires sollicités ».

Aurez-vous personnellement en 2022 des objectifs achats liés au Développement Durable ou à la RSE ?



Que ce soit dans le secteur public ou privé, plus de la moitié des directions achats auront des objectifs liés au développement durable ou à la RSE en 2022. Ainsi, cela concernera 69% des directions achats dans le secteur public et 57% dans le secteur privé.

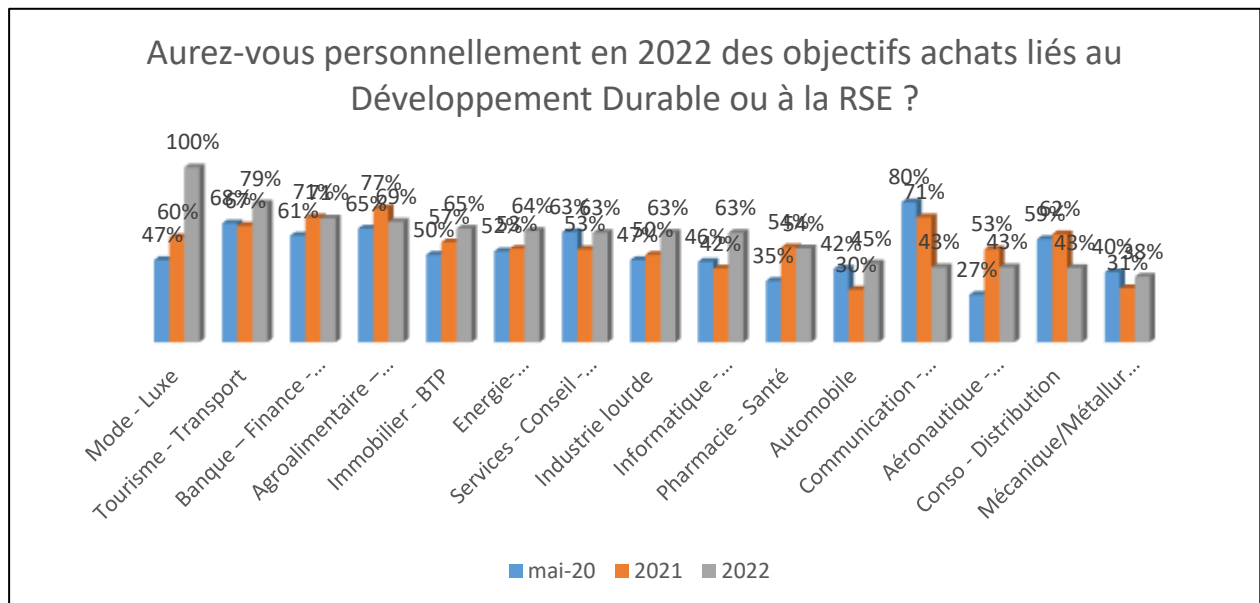
Aurez-vous personnellement en 2022 des objectifs achats liés au Développement Durable ou à la RSE ?



Si 61% des directions achats des grandes entreprises (plus de 5000 salariés) auront des objectifs achats liés au développement durable ou à la RSE en 2022, contre 57% des ETI et 52% des PME, il est intéressant de noter l'écart entre les années 2020, 2021 et 2022.

Ainsi, les plus fortes progressions de ces objectifs achats liés au développement durable ou à la RSE concernent les TPE, PME et ETI. Les grandes entreprises semblant déjà plus matures sur le sujet.

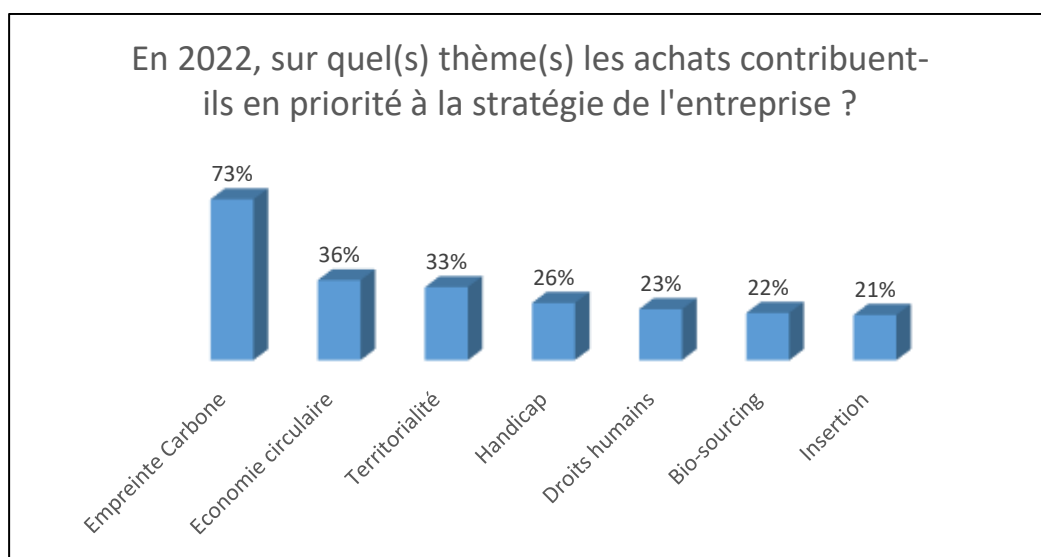
Si 30% des TPE avaient des objectifs achats liés au développement durable en 2021, elles seront 50% en 2022. De même, en 2021, si 38% des PME avaient des objectifs achats liés au développement durable en 2021, elles seront 52% en 2022. En ce qui concerne les ETI, ce chiffre passe de 49% en 2021 contre 57% en 2022.

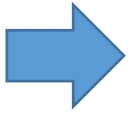


Chiffre intéressant : **100% des directions achats dans le secteur du luxe auront des objectifs achats liés au développement durable ou à la RSE contre 60% en 2021** (soit un bond de 40 points). De même, cela concernera 79% des directions achats dans le tourisme et le transport ainsi que 71% des directions achats dans la banque et la finance. Face au poids du consommateur final qui désire plus de transparence et d'éthique, les secteurs BtoC du luxe, du transport ou de la banque ne peuvent qu'accélérer leur mue environnementale. Et cela passe par une meilleure politique d'achats responsables.

La révolution verte semble déjà avoir fait ses classes dans les secteurs jugés stratégiques comme l'aéronautique dont le chiffre chute de 10 points (passant de 53% en 2021 à 43% en 2022. A noter cependant que cela reste un enjeu dans le secteur de l'automobile puisque 45% des directions achats auront **des objectifs achats liés au développement durable ou à la RSE contre 30% en 2021**.

10.1 Des directions achats qui participent activement à la réduction de l'empreinte carbone





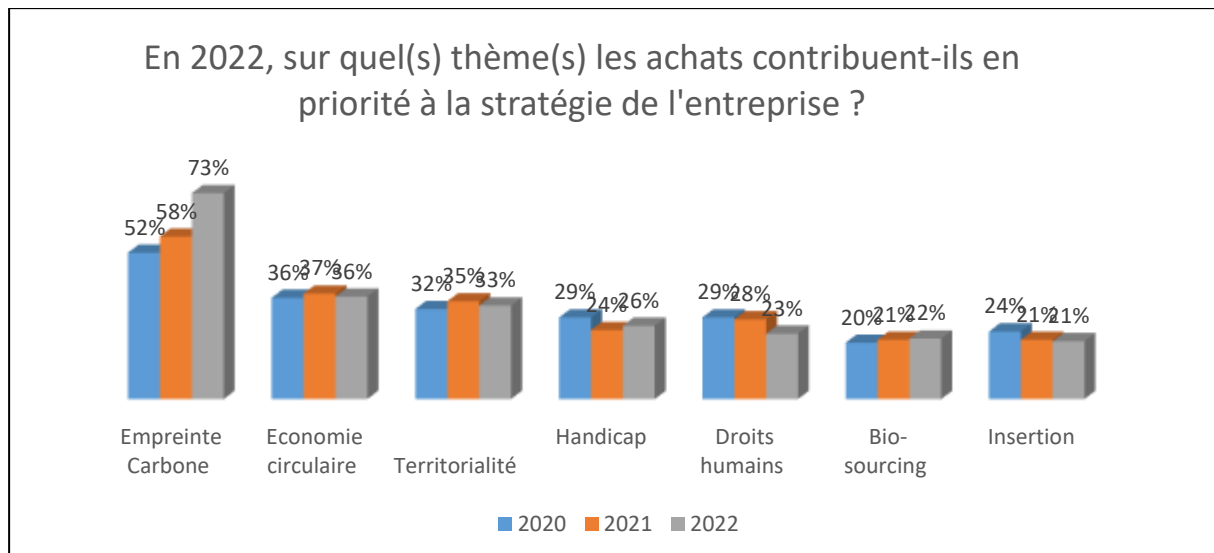
Face aux nouvelles réglementations liées à la neutralité carbone, **73% des directions achats participent en priorité à la réduction de l'empreinte carbone inscrite dans la stratégie de l'entreprise.** Les achats des entreprises génèrent l'utilisation de ressources naturelles et de matières premières mais aussi du transport et de la logistique. A ce titre, les directions achats sont en première ligne pour aider les entreprises dans leurs stratégies de réduction de l'empreinte carbone. Enfin, l'économie circulaire (à 36%) et la territorialité (à 33%) restent des axes de travail pour les directions achats.

Pascal Garnero, directeur des achats NTN-SNR & NTN Europe

« Le déploiement du plan RSE des achats, avec en priorité la réduction de l'empreinte carbone de la supply chain devient une priorité en 2022 et pour les années à venir. Cette action devient primordiale dans le plan stratégique de l'entreprise et permet par ailleurs d'embarquer l'ensemble des équipes autour d'un projet pluriannuel. La jeune génération est, en particulier, très attentive au progrès de l'entreprise dans ce domaine ».

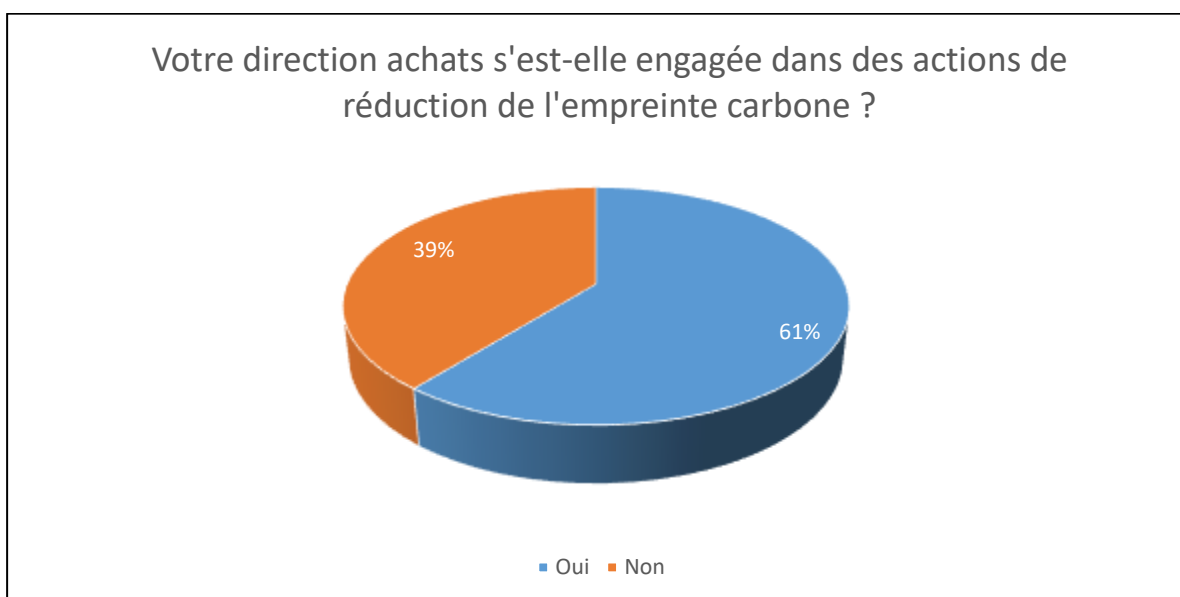
Bertrand Pouilloux, directeur des achats d'Enedis

« De nombreuses entreprises ont fixé des objectifs de réduction de l'empreinte carbone à l'horizon 2025. Considérant des marchés contractés pour des durées de 3 ans, les achats de 2022 sont ceux qui pèseront dans le calcul de l'empreinte carbone à l'horizon 2025. Cette simple projection positionne le rôle immédiat qui revient à l'acheteur. Face à ce constat, le management de la filière achat, en concertation avec la filière RSE, doit accompagner l'ensemble de la filière achats et approvisionnements en proposant des formations spécifiques à la prise en compte des leviers associés à la réduction de l'empreinte carbone notamment ceux associés au scope 3.



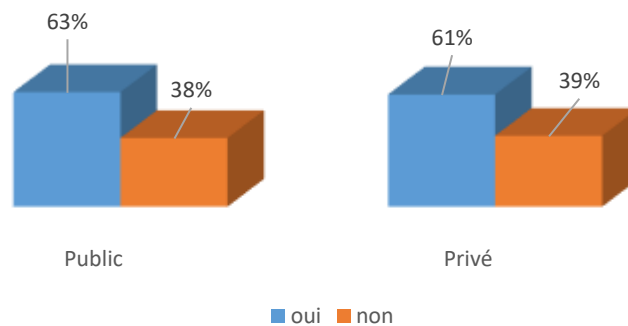
En 2022, l'heure est à la réduction de l'empreinte carbone pour 73% des directions achats contre 58% en 2021. L'économie circulaire est citée par 36% des sondés et la territorialité par 33%.

10.2 Une ambition de réduction de l'empreinte carbone mais un manque d'outils de mesure



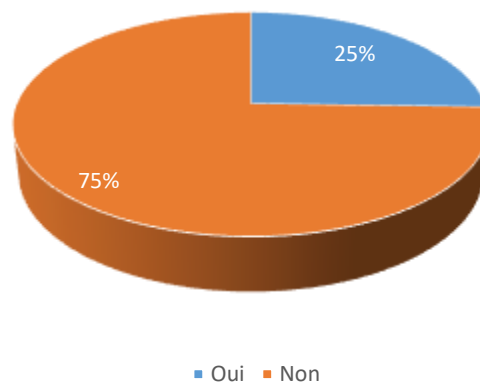
Face aux nouvelles réglementations, **61% des directions achats sont contraintes d'engager des actions de réduction de l'empreinte carbone.** L'empreinte carbone est un objectif qui est plus facilement chiffrable que les autres (voir page 51) et qui est en train de rentrer dans les KPI d'analyse financière générique. Donc peut-être est-ce là plus le fait d'une nécessité financière que d'une conviction forte ?

Votre direction achats s'est-elle fixée des objectifs en termes de réduction de l'empreinte carbone ?

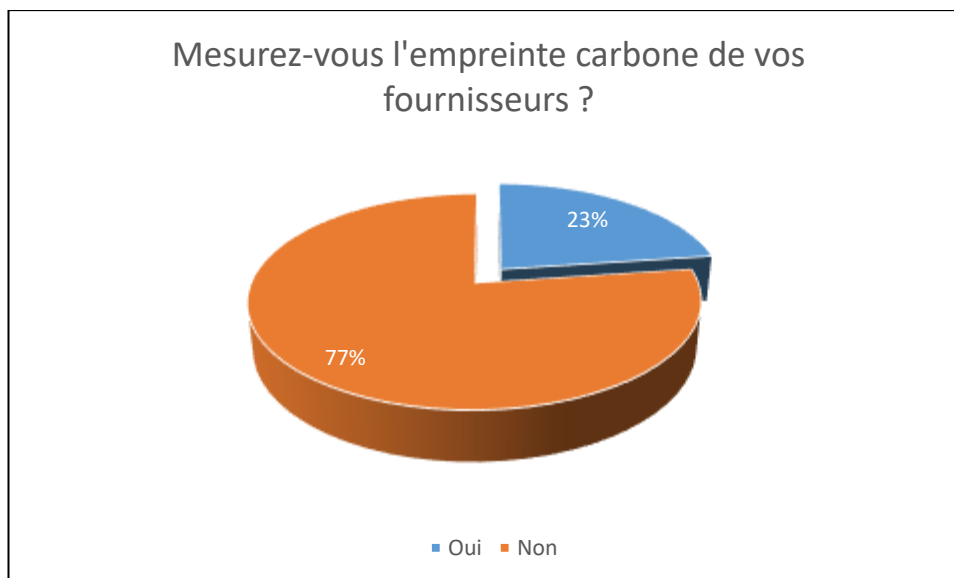


Il n'existe peu voire pas de différences entre le secteur privé et le secteur public sur l'ambition de réduction de l'empreinte carbone. Ainsi, que ce soit dans le secteur public ou privé, la majorité des directions achats (63% dans le public et 61% dans le privé) est engagée dans des actions de réduction de l'empreinte carbone.

Connaissez-vous l'empreinte carbone de vos achats ?

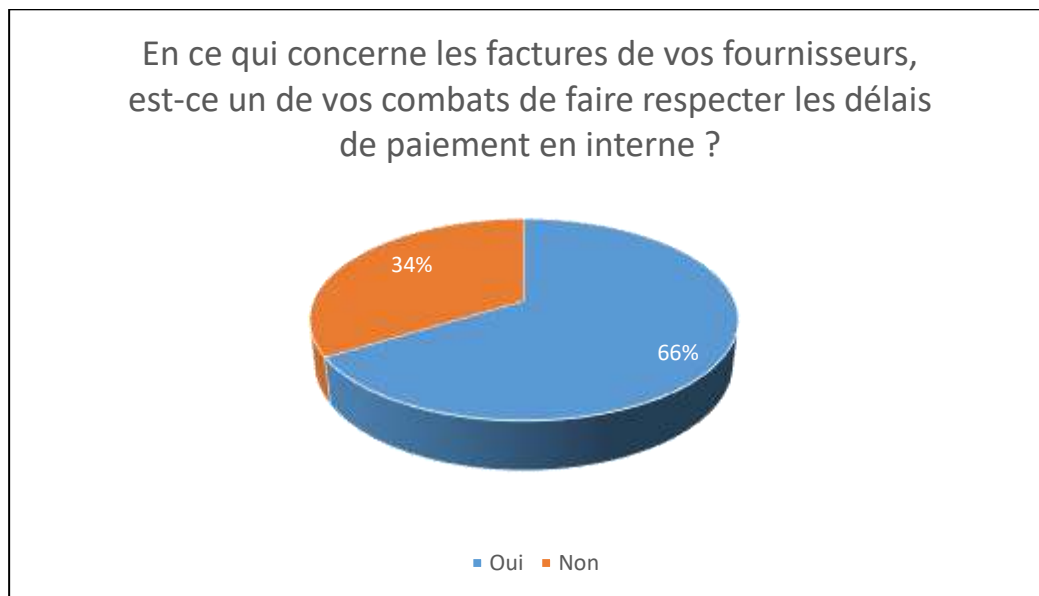


Chiffre marquant de l'étude : si les directions achats sont engagées dans la réduction de l'empreinte carbone, **¾ d'entre elles ne connaissent pas l'empreinte carbone de leurs achats**. Comme vu page 50, les indicateurs permettant de refléter cette empreinte carbone commencent seulement dans les KPI d'analyse.



Il existe non seulement un manque de connaissance sur l'empreinte carbone des achats, mais là encore résultat surprenant, **77% des directions achats ne mesurent pas l'empreinte carbone de leurs fournisseurs**. Sans outils de mesure de son écosystème, comment les directions achats des entreprises peuvent-elles piloter et engager une stratégie de réduction de l'empreinte carbone ?

10.3 Le respect des délais de paiement demeure un sujet d'actualité



Le respect des délais de paiement vis-à-vis des fournisseurs demeure un sujet de préoccupation pour 66% des directions achats. Les directions achats sont conscientes que le nerf de la guerre et encore davantage en période de crise est la trésorerie des entreprises. Les directions achats ne peuvent se permettre de mettre en péril les trésoreries de leurs fournisseurs au risque de ne plus pouvoir acheter auprès de ces derniers. Certaines directions achats ont soutenu leurs fournisseurs durant cette période de crise en garantissant un meilleur traitement des factures fournisseurs.

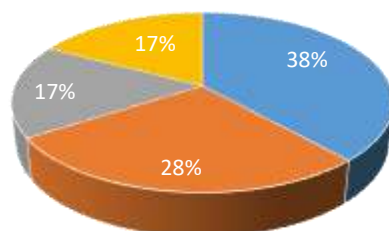
Bertrand Pouilloux, directeur des achats d'Enedis

« Honorer les engagements du contrat dépasse largement la seule contribution de la direction des achats. Considérant que chaque contrat établit les délais de paiement pour lesquels le donneur d'ordre s'engage, il est majeur de mobiliser l'ensemble des acteurs du processus achats et approvisionnements. La meilleure issue pour valoriser et responsabiliser tous les acteurs, réside dans la mesure et le partage à fréquence régulière, d'un indicateur parfaitement documenté et partagé à tous les niveaux de l'entreprise. La parfaite documentation permettra notamment d'identifier les axes de progrès tant au niveau du donneur d'ordre que du prestataire. »

Jean Bouverot, Responsable du service achats du Ministère de l'Intérieur

« Les fonctions achats et financières se trouvent au sein d'une même direction. Ainsi, la sensibilisation au paiement des fournisseurs dans les délais est permanente. Aujourd'hui, la puissance est inversée pour plusieurs fournitures. Ainsi, le traitement correct d'un fournisseur à travers un paiement systématique dans les délais permet également de conserver sa motivation pour rester fournisseur du ministère de l'intérieur. Le ministère a signé la charte et s'engage vers la labellisation RF&AR. Le respect des délais de paiement est un point central d'attention ».

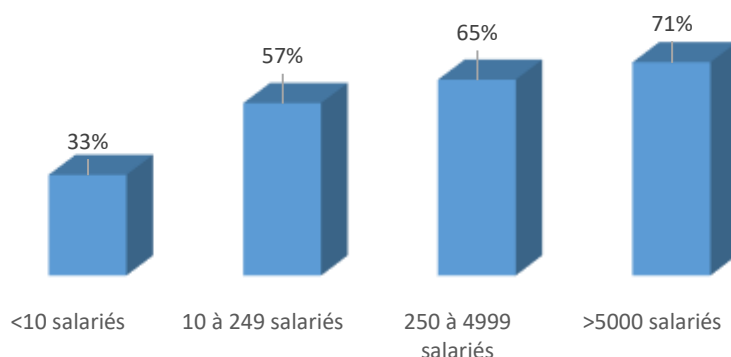
Est-ce dans les objectifs de votre département achats d'assurer le respect et/ou le pilotage des délais de paiement fournisseurs ?



■ Oui, toujours ■ Oui, souvent ■ Rarement ■ Non

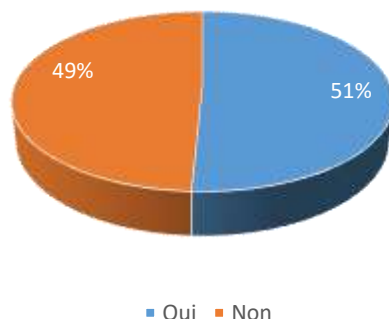
38% des directions achats ont toujours comme objectif le respect et/ou le pilotage des délais de paiement fournisseurs.

En ce qui concerne les factures de vos fournisseurs, est-ce un de vos combats de faire respecter les délais de paiement en interne ?



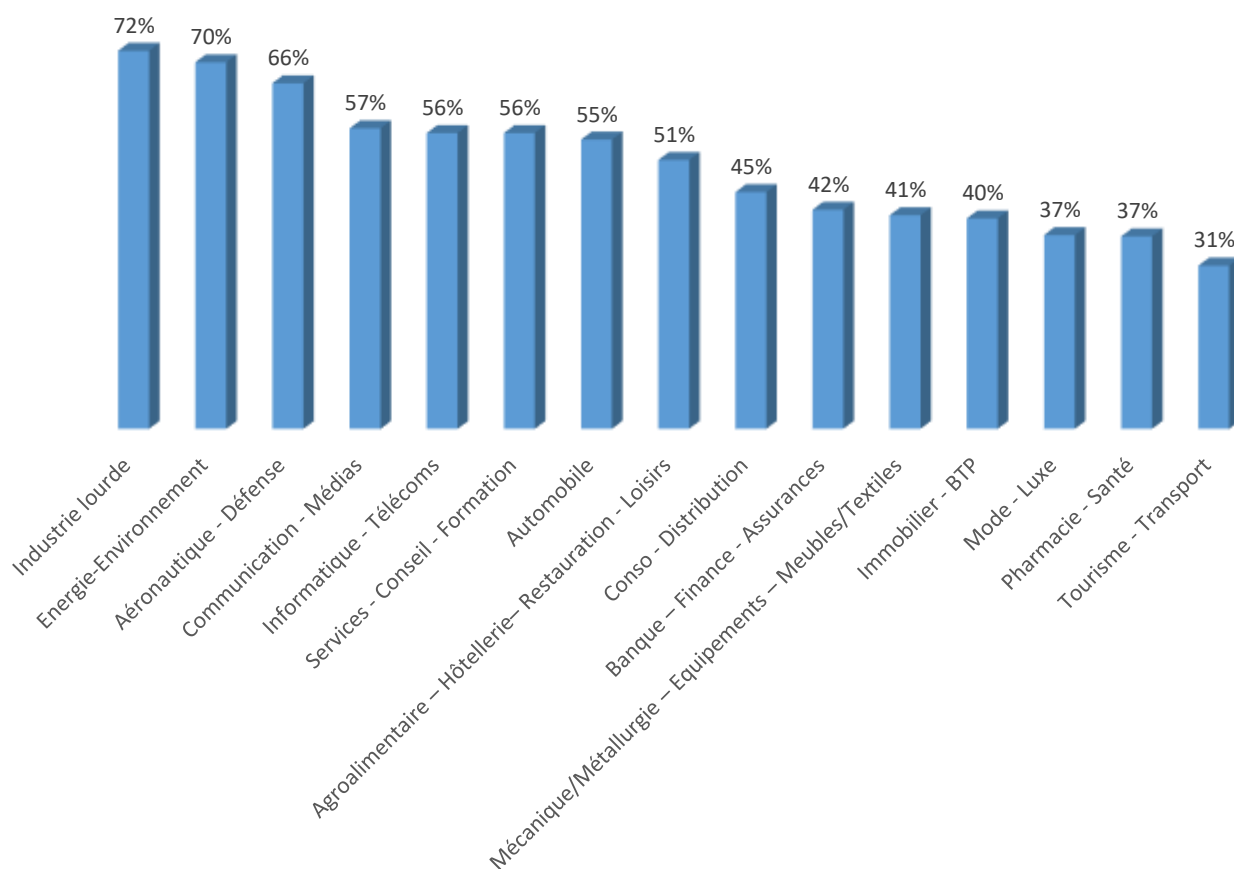
Le respect des délais de paiement fournisseurs reste un sujet majeur pour 71% des grandes entreprises (+ de 5000 salariés) et les ETI à 65%. On observe que plus l'entreprise est grande, plus les délais de paiement constituent un sujet important pour les services achats.

Démarche ISO20400/Label RFAR/ISO14001 : votre société a t-elle entrepris cette démarche ou va t-elle le faire ?

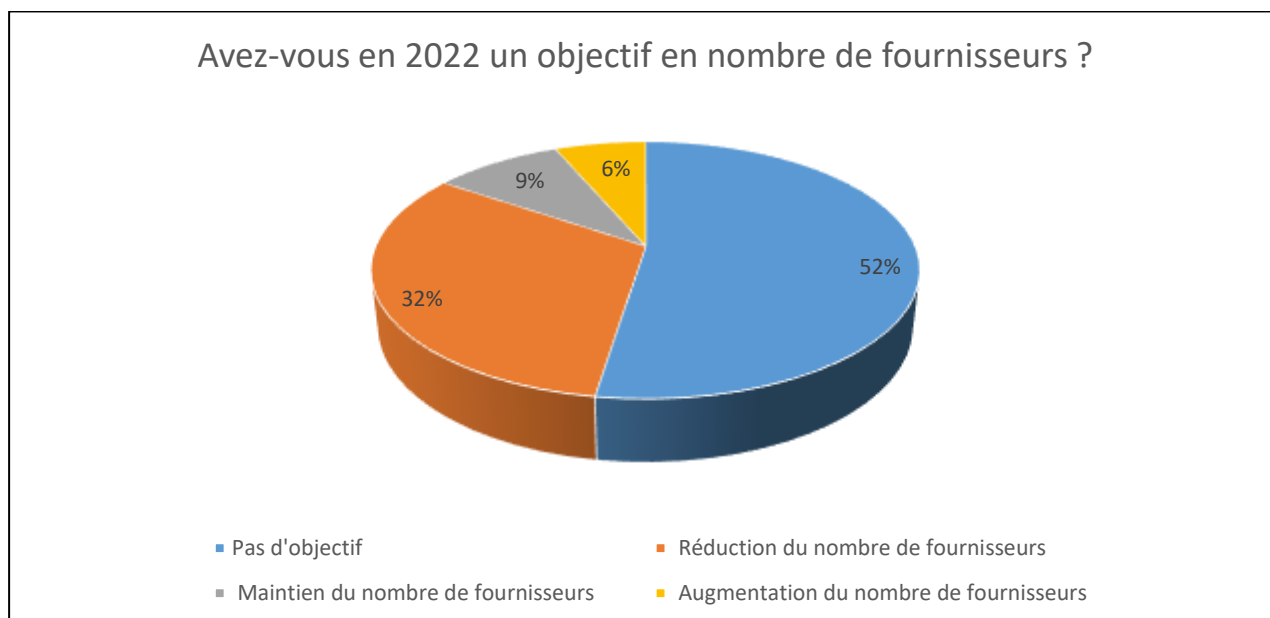


Plus de la moitié des entreprises (51%) vont entreprendre ou ont déjà entrepris une démarche ISO20400/Label RFAR/ISO14001.

Démarche ISO20400/Label RFAR/ISO14001 : votre société a t-elle entrepris cette démarche ou va t-elle le faire ?

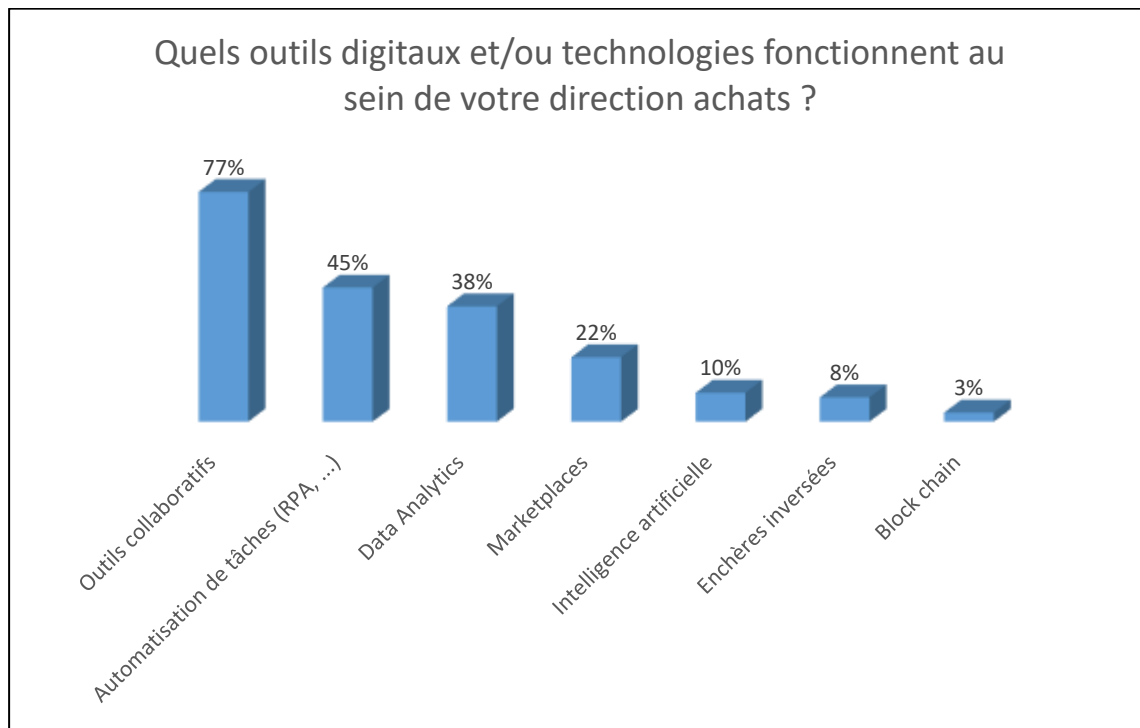


Cette démarche de labellisation ISO20400/Label RFAR/ISO14001 concerne en premier lieu les secteurs jugés stratégiques comme l'industrie lourde (72%), l'énergie-l'environnement (70%) ou l'aéronautique-défense (66%).

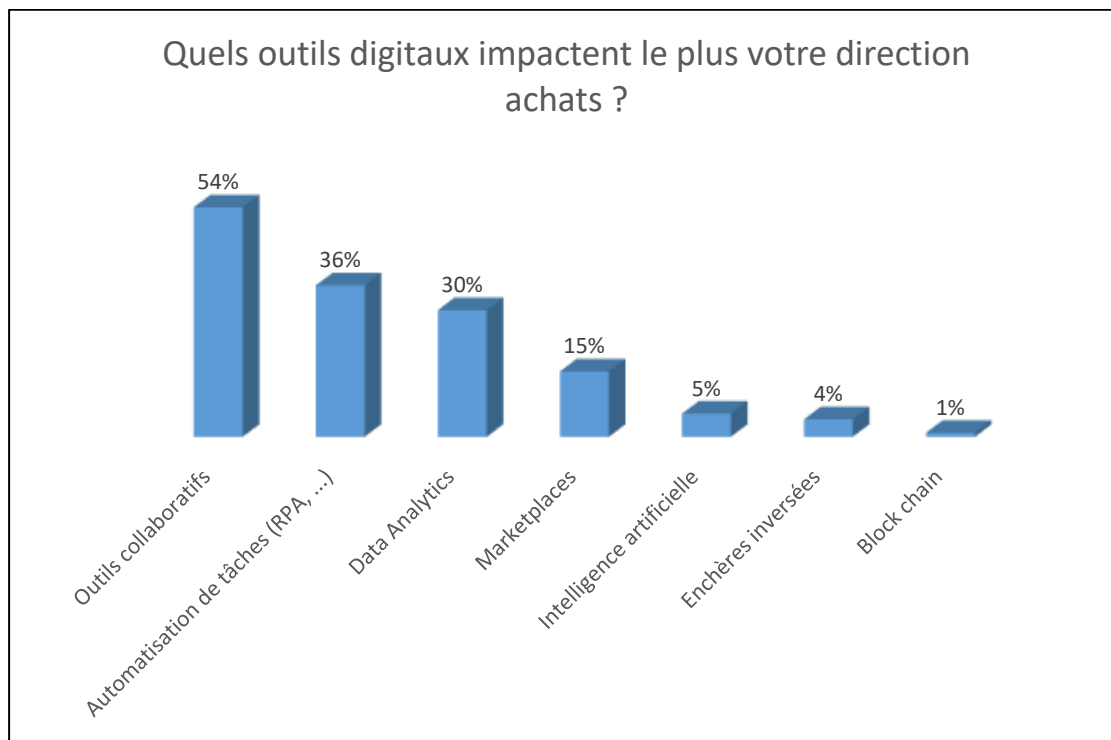


Plus de la moitié des directions achats (52%) n'auront pas d'objectif de nombre de fournisseurs. Mais 32% des directions achats auront cependant un objectif de réduction du nombre de fournisseurs en 2022.

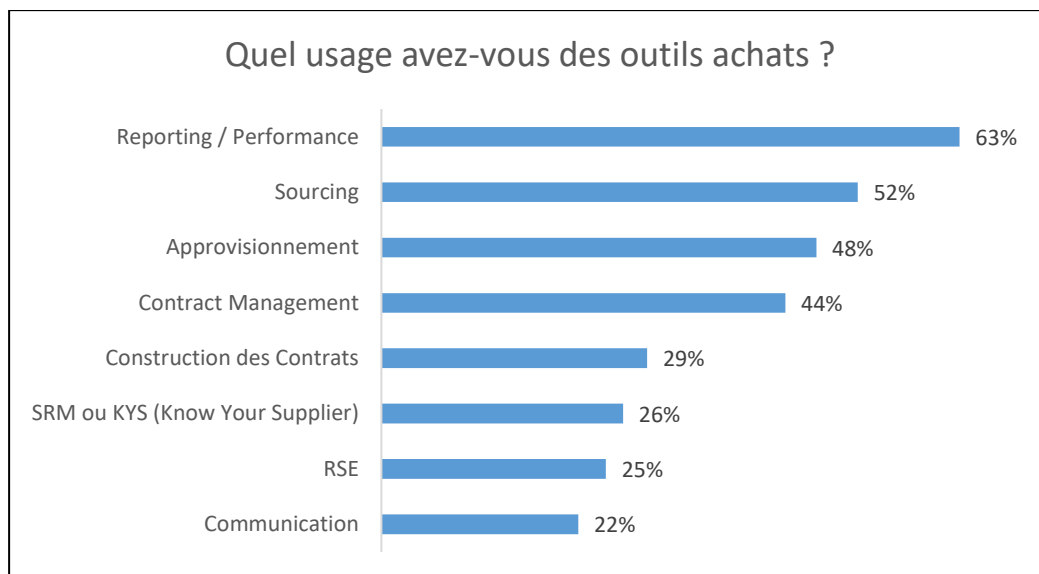
11 Une fonction qui poursuit sa mue digitale



Les outils collaboratifs sont utilisés par 77% des directions achats. L'automatisation des tâches (RPA, ...) n'est citée que par 45% des directions achats et 38% pour la data.



Les outils collaboratifs arrivent en tête des outils qui impactent les directions achats. Ils concernent 54% de ces dernières. Après les outils collaboratifs, 36% des outils liés à l'automatisation des tâches (RPA, ...) impactent également les directions achats tout comme la data (pour 30% d'entre elles).

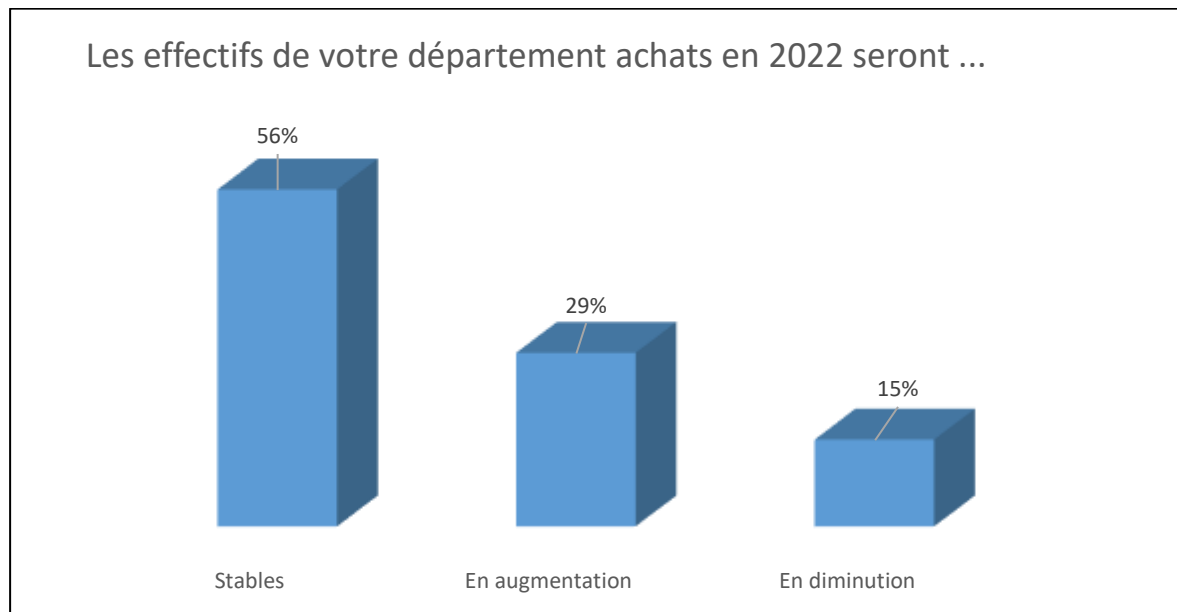


L'ensemble de ces outils est avant tout utilisé à 63% pour le reporting et la performance suivi par le sourcing (à 52%), l'approvisionnement (à 48%) et le contract management (à 44%).

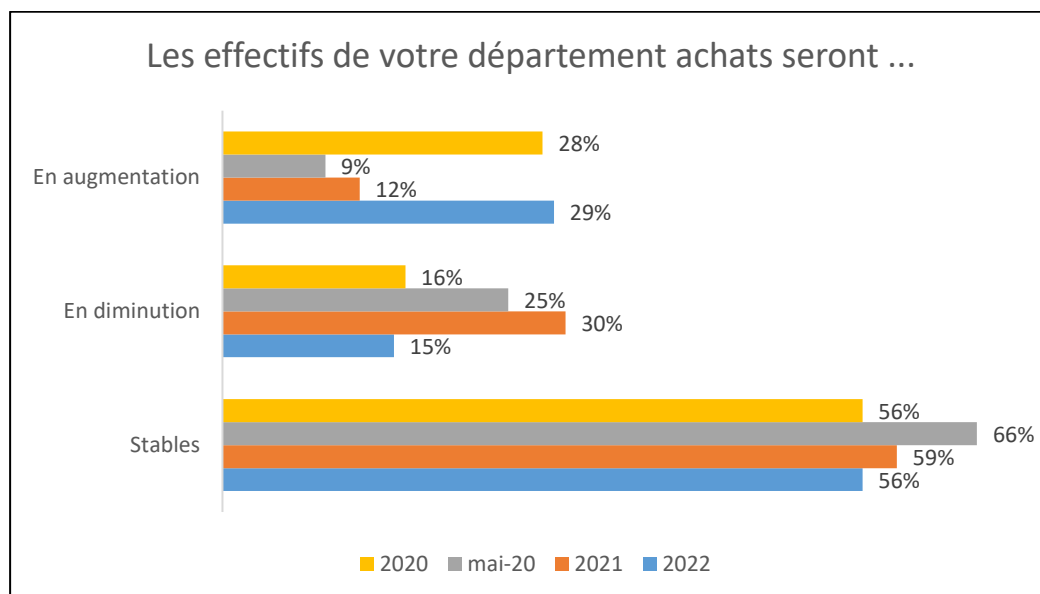
Olivier Joseph, directeur achats France chez Microsoft

« Les outils collaboratifs sont devenus essentiels afin de maintenir une relation quasi normale avec nos fournisseurs et réaliser de nombreux appels d'offres, mais malgré tout, nous observons encore chez Microsoft des sociétés parfois importantes très mal équipées »

12 RH : des recrutements en hausse

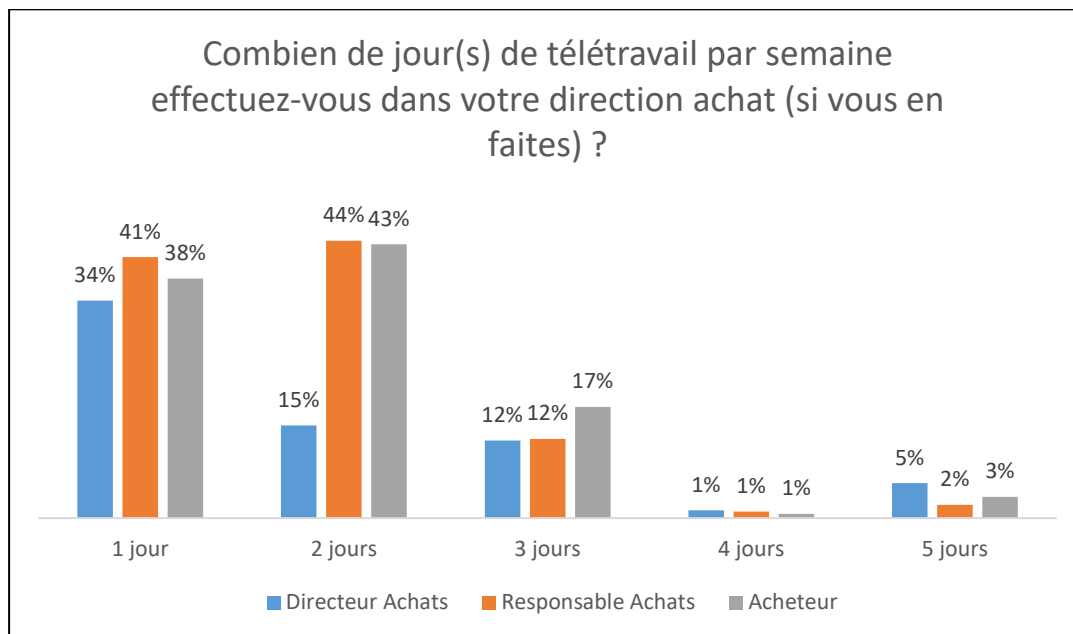


Plus de la moitié des directions achats (56%) auront des effectifs stables en 2022.



En 2022, 29% des directions achats recruteront contre seulement 12% en 2021. Ainsi, la crise aura eu pour effet une recherche de nouveaux talents achats ce qui engendre des tensions sur le marché du recrutement. La guerre des talents est en marche et les directions achats peinent à recruter. Après les périodes de confinement liés au Covid où beaucoup d'embauches ont été arrêtées ou retardées, la période est au rattrapage.

12.1 Davantage de télétravail pour les directions achats



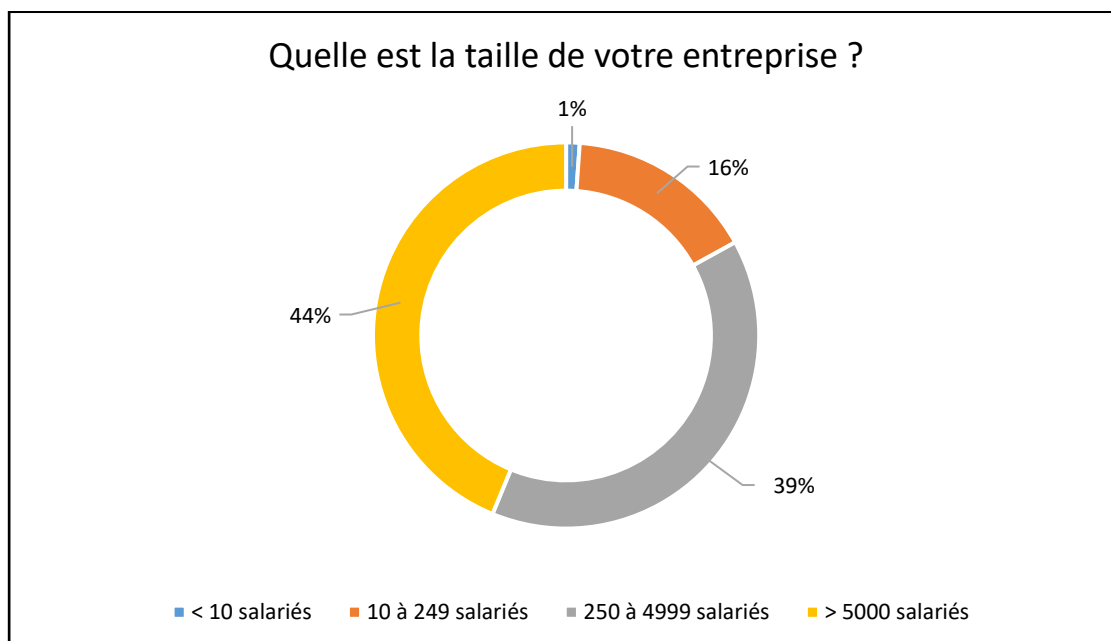
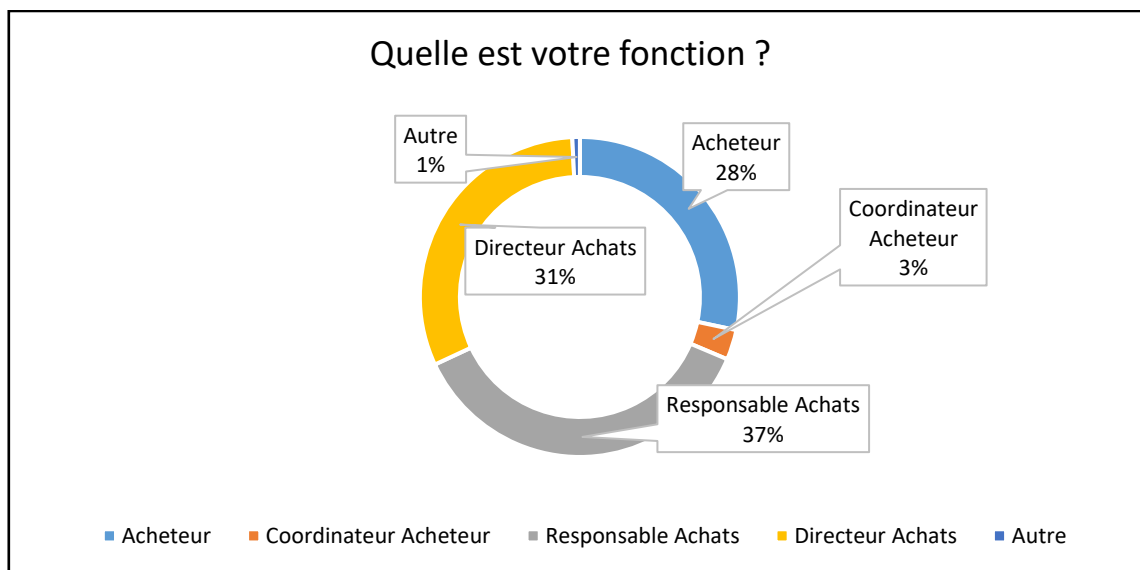
Notons que les réponses apportées datent d'avant les mesures 2022 liées au télétravail. Plus le poste est élevé hiérarchiquement plus il est avantagé pour le télétravail. Ainsi, 5% des directeurs achats bénéficient de 5 jours de télétravail contre seulement 2% des responsables achats et 3% des acheteurs.

13 Méthodologie

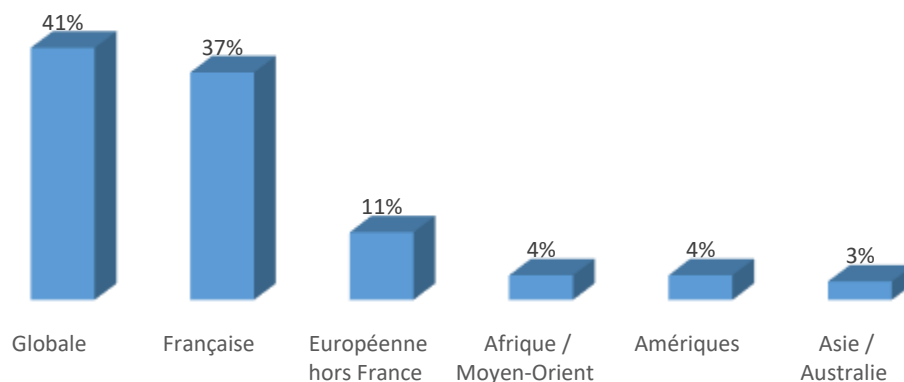
L'étude AgileBuyer - Conseil National des Achats (CNA), « Les priorités des Départements Achats en 2022 », a été réalisée entre le 16 novembre et le 2 décembre 2021 via un questionnaire en ligne adressé à un panel ciblé de personnes exerçant dans les Achats, tous secteurs confondus.

893 professionnels ont répondu à cette étude intégralement (la majorité des réponses partielles n'a pas été prise 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.

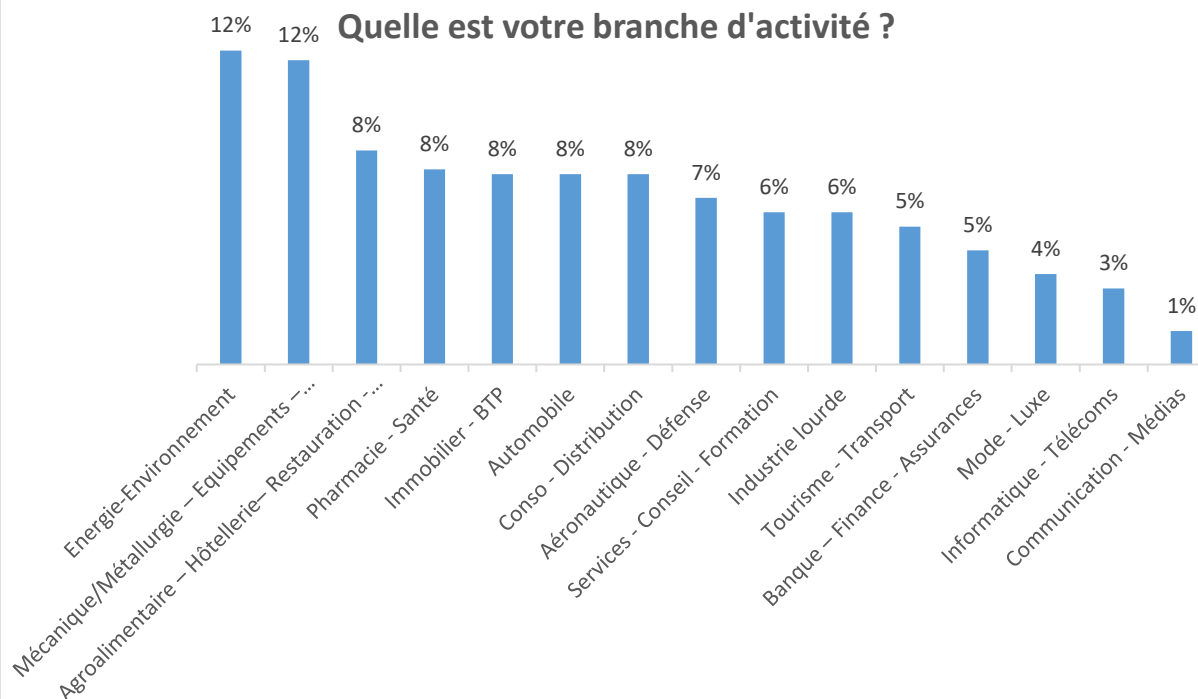
Plus précisément, vous trouverez ci-dessous quelques données sur la répartition du panel de répondants :



Quelle est la zone de vente de votre entreprise ?



Quelle est votre branche d'activité ?



14 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 - 06.61.70.16.62

En savoir plus : 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

15 Remerciements

Un grand merci à Anaïs, Sarah, Marie-Amélie, Nicolas, aux membres du CNA, aux membres du Comité scientifique de l'étude, aux anciens du MAI et, évidemment, aux nombreux clients AgileBuyer.