Tendances et Priorités des Départements Achats 2026

L'IA réduit les prix, la RSE en baisse, Les impacts Trump, Beaucoup moins de relocalisations Fournisseurs et risques de défaillances Fournisseurs.

Les chiffres inédits sur les défis 2026

AgileBuyer
Conseil et Ressources Achat

CNA CONSEIL NATIONAL DES ACHATS

17ème édition

1 Introduction par Olivier Wajnsztok, Directeur Associé d'AgileBuyer

Chaque nouvelle édition de notre étude confirme une évidence : le changement n'est pas une exception, mais une règle.

Pour cette 17ème édition, nous observons que fortes de leurs expériences, les directions achats ne se contentent plus de réagir aux crises liées à l'environnement mouvant. Elles cherchent désormais à les anticiper, tout en poursuivant leurs efforts de manière à s'adapter efficacement aux mutations auxquelles elles font face.

Jusqu'où la digitalisation et l'intelligence artificielle redéfiniront-elles les pratiques d'achat ? Où en est-on de la dépendance des approvisionnements à la Chine ? Quel impact a ou aura la nouvelle politique de Trump ? Comment les directions achats vont-elles intégrer les enjeux environnementaux et sociétaux dans leurs priorités ? Quelles stratégies permettront de transformer les contraintes du temps en opportunités ?

La présente étude permet d'apporter des réponses précises à ces interrogations, en offrant un panorama détaillé par secteur d'activité des priorités stratégiques des achats pour l'année 2026.

Je remercie le Conseil National des Achats et son Président Jean-Luc Baras pour la qualité de nos échanges. Cette 17ème édition est le fruit d'une collaboration exigeante et stimulante avec le CNA et un comité scientifique d'exception.

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

Plus que jamais, la communauté des Acheteurs démontre sa capacité à faire face aux mutations profondes qui traversent nos entreprises et nos supply-chains. En 2026, toutes les actions du CNA, ancré dans les territoires grâce à nos 11 régions et renforcé par plus de 20 000 adhérents, se poursuivent avec détermination autour d'un engagement collectif. Ses membres se réunissent, se mobilisent sur l'actualité, et contribuent activement à transformer notre profession dans un contexte économique, technologique et réglementaire en évolution permanente.

L'étude « Tendances et Priorités des Départements Achats 2026 » s'inscrit pleinement dans cette dynamique. Elle est devenue, au fil des ans, l'une des publications les plus attendues par notre écosystème. Elle offre un panorama unique de la fonction Achats, de ses ambitions, de ses défis et des transformations à l'œuvre et fait l'objet de nombreux relais auprès de nos adhérents, matière à échanges et réflexions.

Cette étude n'existerait pas sans l'implication remarquable de l'ensemble de la profession, et notamment de son comité scientifique, que je remercie vivement, qui apporte chaque année expertise, recul et exigence méthodologique. Leur contribution est essentielle pour délivrer un état des lieux fidèle et opérationnel, au service d'une fonction Achats engagée dans la transition environnementale et sociétale, et dans la construction de supply-chains plus sobres, plus sécurisées et plus souveraines.

Depuis de nombreuses années, le CNA conduit cette enquête en partenariat avec AgileBuyer. Il était naturel que l'association poursuive cette collaboration fructueuse en mobilisant une nouvelle fois l'ensemble de son réseau.

Je tiens à remercier chaleureusement AgileBuyer avec Olivier Wajnsztok pour la qualité de ce partenariat et pour son implication constante.

Les résultats de cette édition 2026 seront une nouvelle fois commentés et partagés lors des nombreux événements organisés par le CNA tout au long de l'année. Ils guideront les actions d'une profession qui, plus que jamais, porte une responsabilité stratégique dans la transformation et la performance durable de nos organisations publiques et privées.

Jean-Luc Baras est le Président du CNA 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 7
5 Le Rabais IA 8
6 RSE : pour la première fois en recul 9
7 L'effet Trump sur les droits de douane : Même pas mal ! (ou presque) 13
8 La dépendance à la Chine, en terme d'Achats, n'inquiète plus 15
9 Les entreprises ne demandent plus à leurs fournisseurs de relocaliser en France ou en Europe 17
10 Risques de défaillances fournisseurs et risques de cyber-attaques 18
11 Ententes illicites et situations de monopoles chez les fournisseurs 23
12 Inflation opportuniste 24
13 Les usages achats de l'IA 26
14 CSRD, RSE et achats responsables : un enjeu en tension 29
15 Gros objectifs de réduction de coûts 36
16 Gestion des fournisseurs sur fond de tensions géopolitiques 40
17 Des relations fournisseurs moins déséquilibrées 44
18 Les achats toujours engagés dans la décarbonation, même s'il y a tassement 47
19 Regain de l'intérêt pour le Made in France 51
20 Les achats et le contexte fiscal/réglementaire 55
21 Une vision RH des équipes achats 58
22 Focus sur les achats de rangs 2 & 3 65
23 Volatilité des prix de l'énergie 67
24 Achats et cartographie des risques 68
25 Méthodologie 71
26 A propos des auteurs 74
27 Remerciements 74

3 Présentation et rôle du Comité scientifique de l'étude

Le Comité scientifique est constitué de 14 personnalités des achats, qui apportent une expertise à l'étude « Tendances et 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.

Photo avec la majorité des membres du comité scientifique de l'étude Tendances Achats 2026.

Composition du Comité scientifique :

Jean-Luc Baras, CNA et CPO

Jean Bouverot, Chef du service de la logistique et des acquisitions Commissariat au numérique de Défense

Stéphane Cambier, Senior Vice President Global Procurement, CPO

Stéphane De Saint Jean, CPO

Béatrice Eccidio, CPO

Dominique Etourneau, CPO

Stéphane Faustin-Leybach, CPO

Nissrine Massaq, Procurement Director Siemens Smart Infrastructure

Virginie Gorjus, CPO and Real Estate Director

Agnes Mille, Directrice Achats Sephora Collection

Lise Yousfi, Directrice Achats

Jérôme Lamoureux, Directeur des Achats

Alain Frehring, Directeur des Achats Indirects

Olivier Wajnsztok, Directeur Associé d'AgileBuyer

4 Executive Summary

Les priorités des Départements Achats en 2026 et les chiffres-clés à retenir sont :

- **Le Rabais IA**

Nouveauté pour la profession achats, le « rabais IA » : 52% des professionnels achats demandent à leurs fournisseurs de réduire leurs prix parce qu'ils réduisent leurs coûts grâce à l'IA.

- **Les 2 effets Trump**

1. RSE : pour la première fois en recul

Les objectifs achats liés au développement durable sont en chute de près de 10% par rapport à 2025. Après avoir progressé entre 2022 et 2023 (de 58% à 70%), puis s'être maintenu autour de 78% en 2024 et 2025, cet indicateur enregistre pour la première fois un recul dans le cadre de cette étude, retombant à 69%.

2. Droits de douane : Même pas mal ! (ou presque)

65% des services achats pensent que les droits de douane de Trump seront sans impact. 28% pensent qu'ils auront des impacts négatifs. 6% pensent même que les impacts seront positifs.

- **La dépendance à la Chine n'inquiète plus**

Autre chiffre fort de cette édition : **le recul de la volonté de réduire la dépendance à la Chine**, passant de 43% des entreprises en 2025 à 17% en 2026. La Chine est le deuxième fournisseur de la France après L'Allemagne.

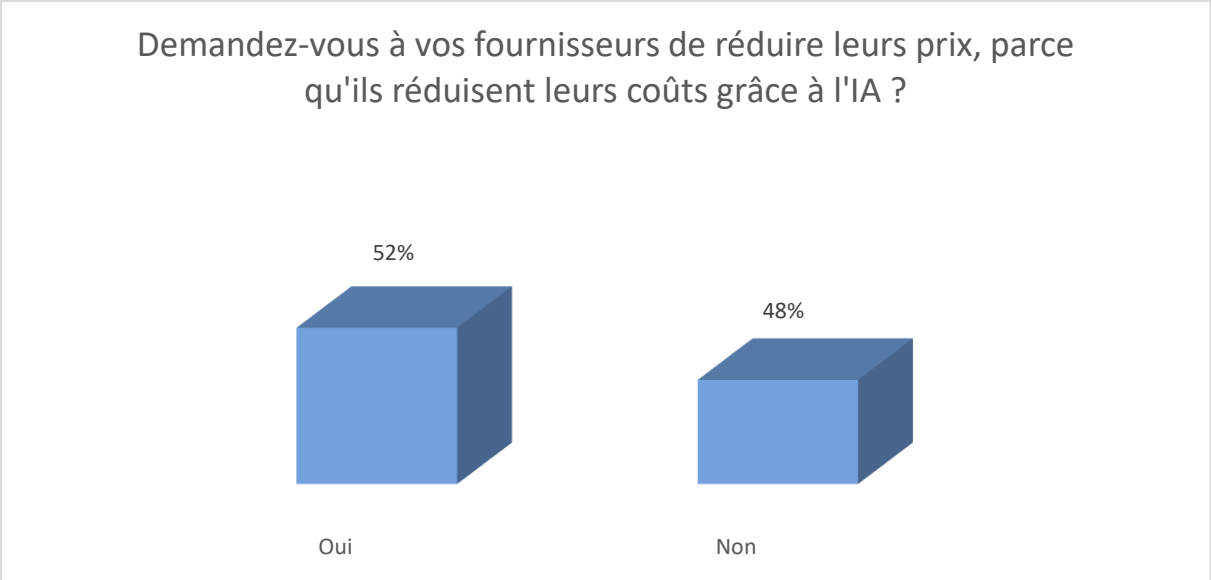
- **La relocalisation des fournisseurs en France ou en Europe s'effondre**

Seulement 13% des entreprises demandent à leurs fournisseurs de relocaliser en France ou en Europe. Le constat est sans appel en la matière. Il y a toutefois des différences sectorielles, le secteur mode/luxe étant par exemple plus demandeur en l'espèce (33%).

- **Risques de défaillances fournisseurs**

61% des directions achats considèrent que le risque de défaillances fournisseurs sera majeur en 2026. Le risque d'effet domino est fort. En effet, la chute de fournisseurs clés pourrait entrainer celle de leurs clients et donneurs d'ordres.

5 Le Rabais IA



Le « rabais IA » fera partie des axes de travail pour les achats en 2026. Le mouvement est manifestement lancé. L'Intelligence Artificielle réduit fortement les coûts « des cols blancs ». Notamment dans les métiers où elle automatise des tâches répétitives (service client, comptabilité, recrutement) ou elle optimise des processus complexes (logistique, maintenance, marketing). Certains métiers ont changé de modèles économiques par exemple chez les traducteurs linguistiques, les créateurs d'images, etc. La programmation informatique est significativement moins couteuse et plus rapide grâce à l'IA. Par exemple sur une problématique simple et sans équivoque du type le paramétrage des logiciels, le temps de traitement est souvent divisé par 10. C'est moins évident sur des problématiques complexes.

« "Sogé" : le rabais IA demandé aux consultants »

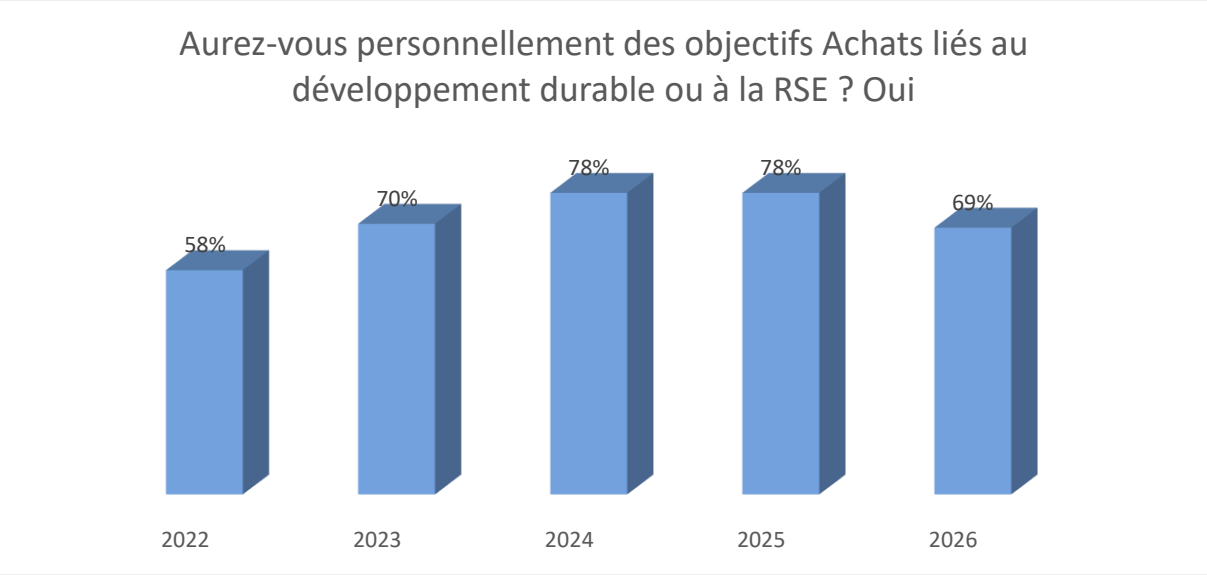
Comme le note La Lettre du conseil dans son article du 8 décembre 2025, le groupe bancaire - pionnier en l'espèce - introduit une clause IA dans ses contrats de référencement de sociétés de conseils. La démarche de ce grand groupe vise à fixer un cadre à l'emploi de l'IA, et garantir une utilisation responsable et maîtrisée de l'IA.

« Le rabais IA doit être fondé sur des gains prouvés et audités : nous voulons partager la valeur créée par l'IA sans dégrader le service, ni la sécurité. »

Stéphane Cambier, Directeur Global Procurement (TotalEnergies).

6 RSE : pour la première fois en recul

6.1 La RSE : objectifs en baisse

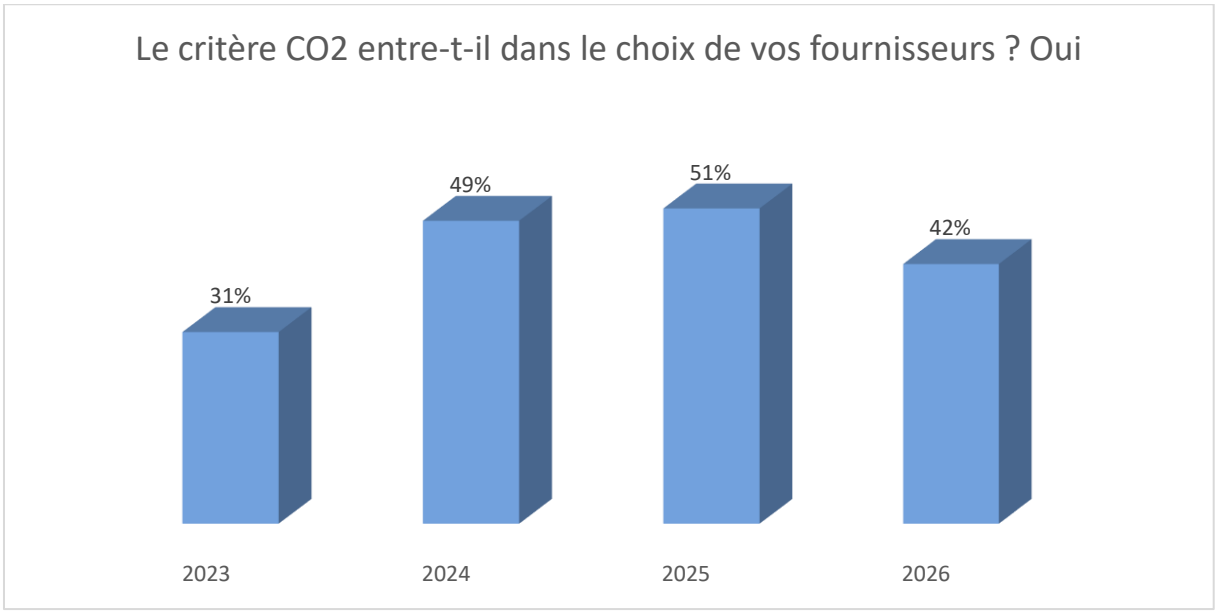


Pour la première fois, on observe la tendance à la baisse des objectifs RSE dans les objectifs personnels. Sur cinq ans, nous avions observé une progression. Un gros client de la France ou de l'Europe, les Etats-Unis, ont changé de politique sur les sujets RSE et DD. Les entreprises suivent « logiquement » les choix de leurs clients.

De plus, le recul de certains indicateurs RSE, notamment environnementaux, semble moins traduire un désengagement qu'un arbitrage dans un contexte économique contraint, comme le montre la priorisation croissante des objectifs de réduction des coûts.

La forte focalisation sur la décarbonation peut également masquer d'autres dimensions de la RSE, moins visibles dans les indicateurs mais toujours actives dans les pratiques achats (social, éthique, gouvernance, relations fournisseurs).

Une lecture complémentaire pourrait ainsi souligner que la RSE entre dans une phase de priorisation et d'arbitrage, plutôt que de remise en cause structurelle.

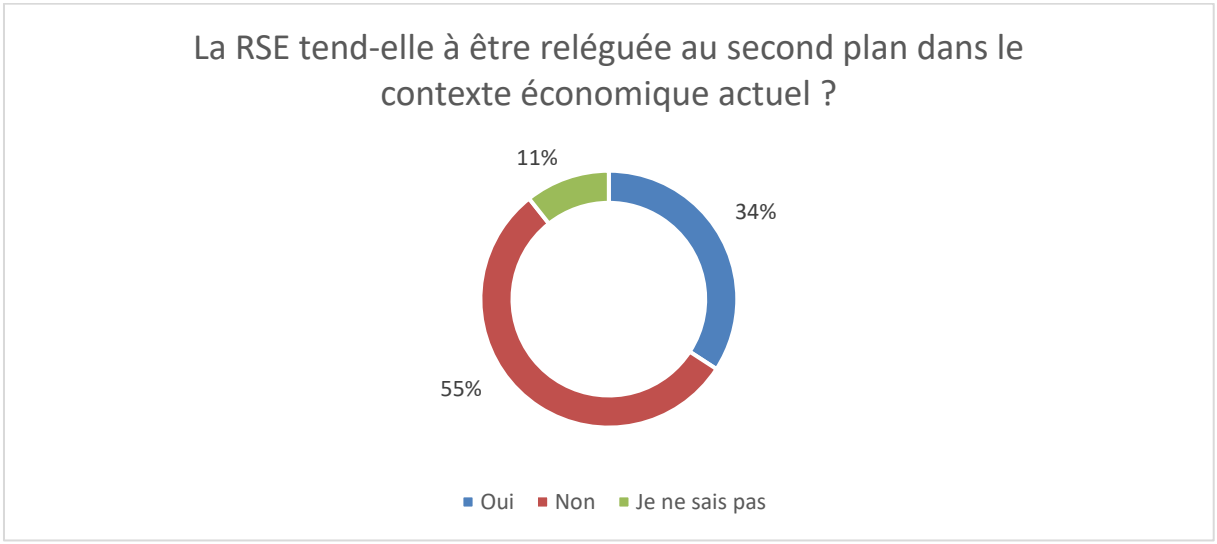


L'analyse rétrospective montre une chute relative du critère CO2 dans le choix des fournisseurs.

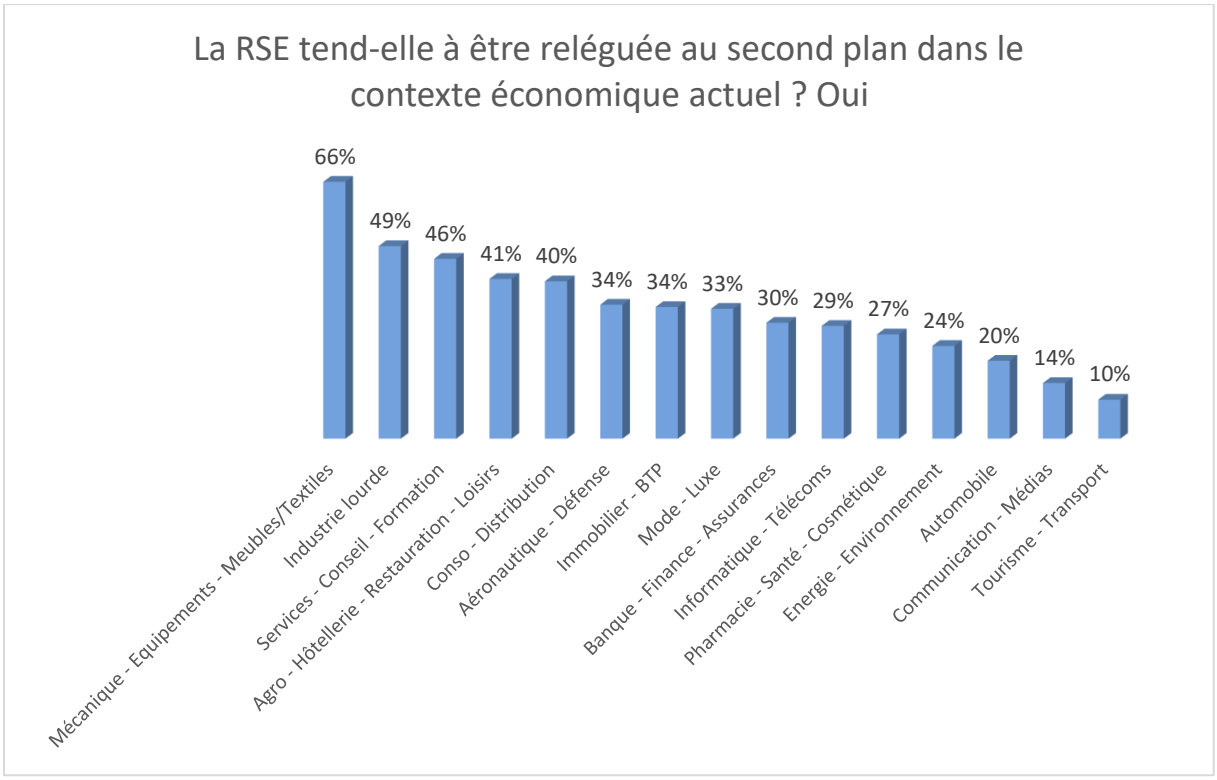
« Il ne faut pas se le cacher : la période actuelle n'est pas particulièrement propice au développement des enjeux RSE. Les flottements de l'Union européenne, associés au virage à 180° des États-Unis sur ses engagements et sa vision, ne facilitent ni la tâche des acheteurs, ni la volonté des entreprises de s'inscrire dans des démarches long terme qui pourraient impacter leur compétitivité au niveau international. Ceci étant dit, la démarche de fond quant à l'engagement sur le sujet semble lancée et bien soutenue par nos grandes entreprises françaises ; elle sera peut-être ralentie dans sa capacité à infuser dans toute la supply chain, mais je reste persuadé que le changement est en marche. »

Alain Frehring, Directeur des Achats Indirects (Safran)

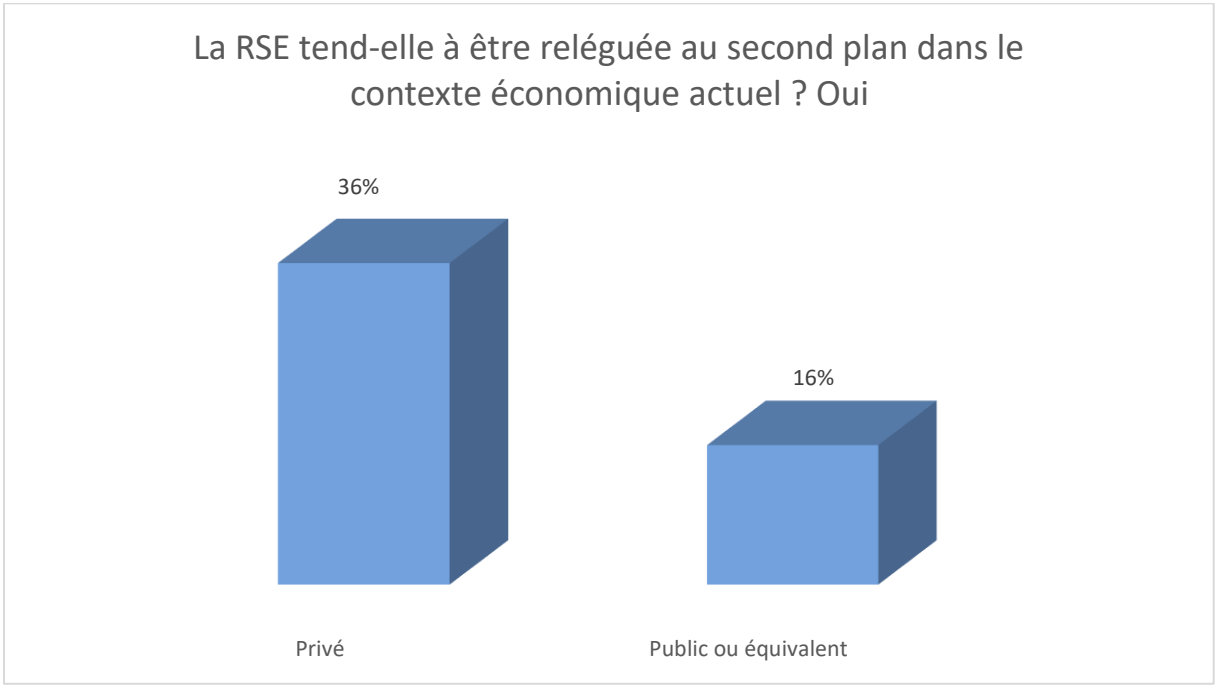
6.2 La RSE commence à être reléguée au second plan



La RSE n'est pas reléguée au second plan pour 55% des répondants, mais elle l'est pour 34% d'entre eux.



La tendance à la relégation au second plan des sujets RSE est prononcée le plus dans le secteur mécanique/équipements/meubles/textiles (66%), puis dans l'industrie lourde (49%). C'est-à-dire chez ceux qui ont une grosse pression sur les coûts de production.

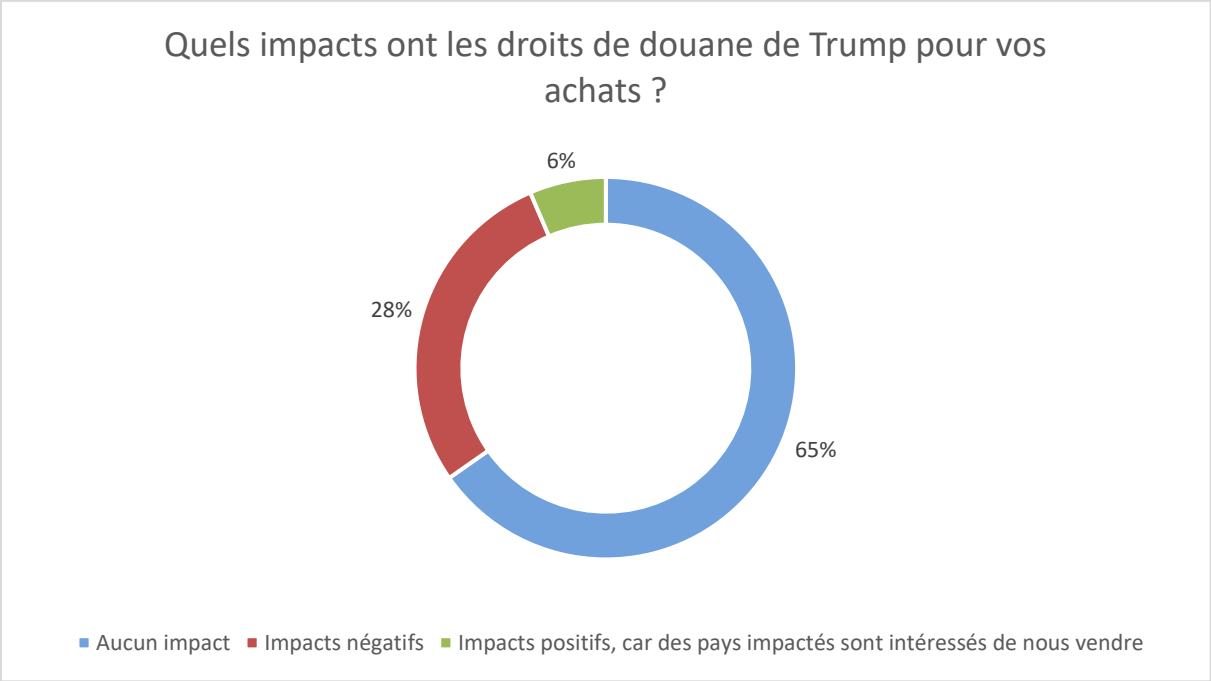


La tendance à la relégation au second plan des sujets RSE est deux fois plus prononcée le plus dans le secteur privé (36%), quand dans le secteur public (12%).

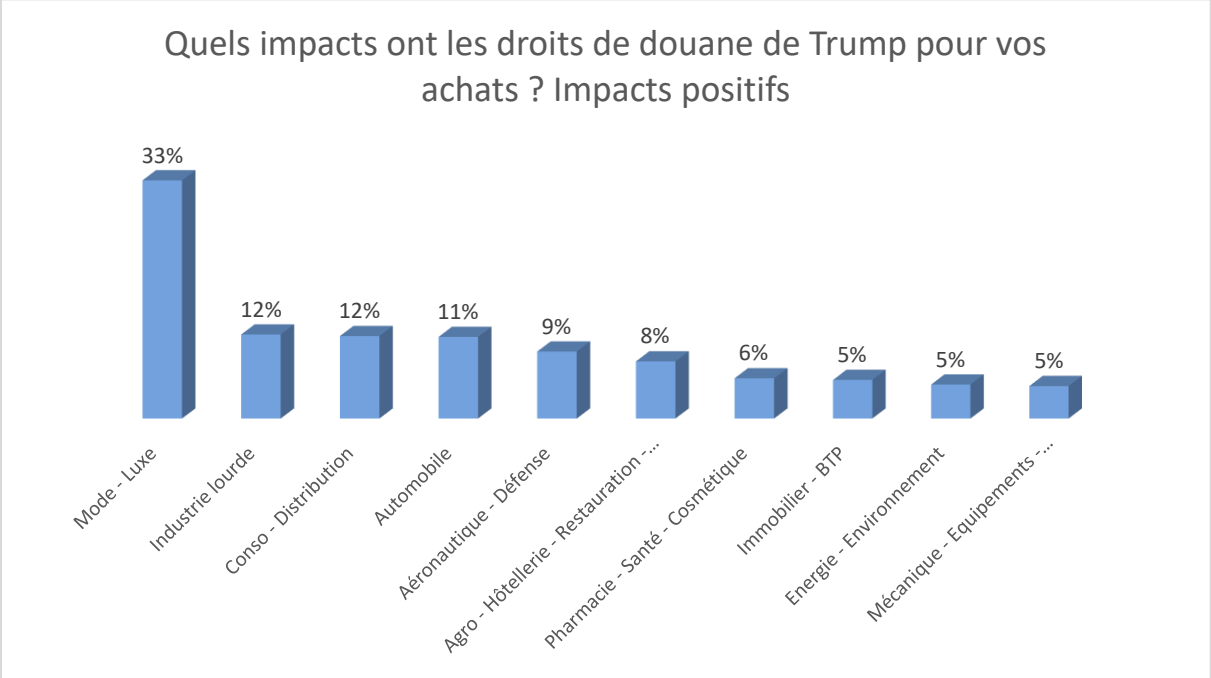
« La RSE est en recul, effacée en partie par les obligations nécessaires de savings. A chaque crise le maintien du cash devient la priorité absolue afin que tous les acteurs de l'entreprise se focalisent dessus. La RSE qui est malheureusement sur un investissement à long terme et avec des résultats moins palpables immédiatement, s'en retrouve reléguée en second plan. »

Stephane Faustin-Leybach, Chief Procurement Officer de Naos (Bioderma, Institut Esthederm, État pur.)

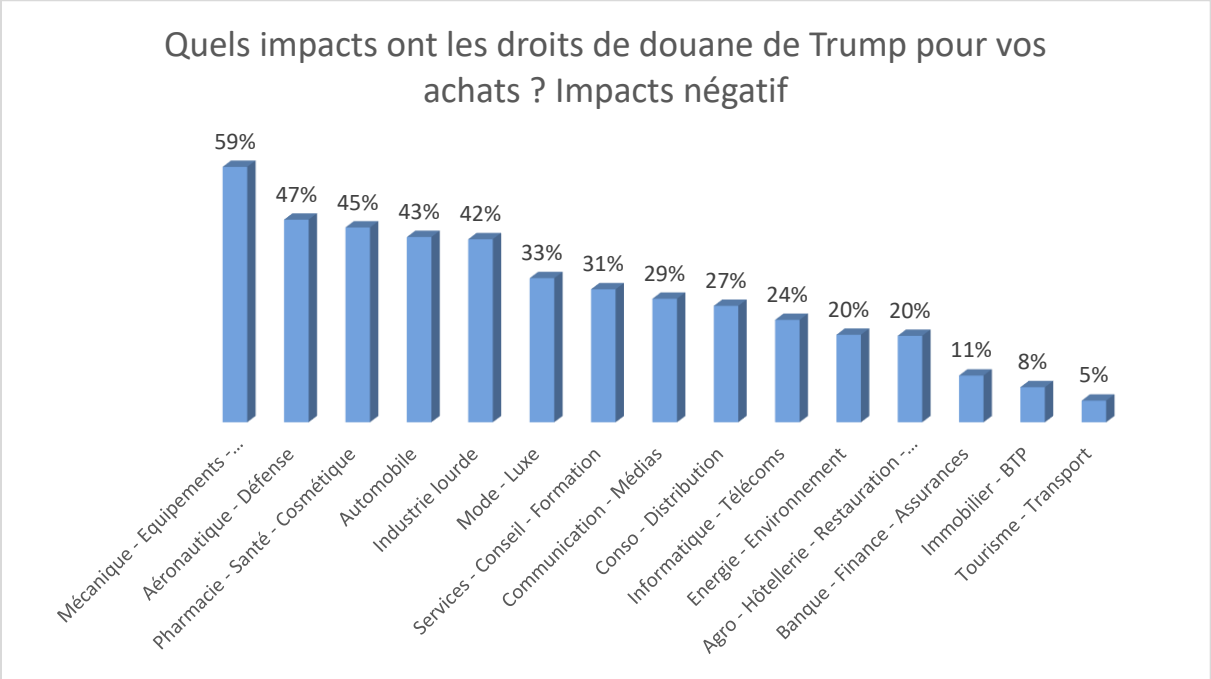
7 L'effet Trump sur les droits de douane : Même pas mal ! (ou presque)



65% des répondants ne perçoivent pas les impacts des droits de douane américains sur leurs achats. Seuls 6% des répondants voient une opportunité, car des pays impactés réorientent leurs ventes.



Les impacts positifs des droits de douane sont le plus vus dans le secteur de la mode/luxe.



Les impacts négatifs des droits de douane du président Trump se font le plus sentir dans le secteur de la mécanique/équipements/meubles/textiles (59%).
L'aéronautique est le deuxième secteur qui subit le plus les impacts négatifs des droits de douane de Trump (47%).

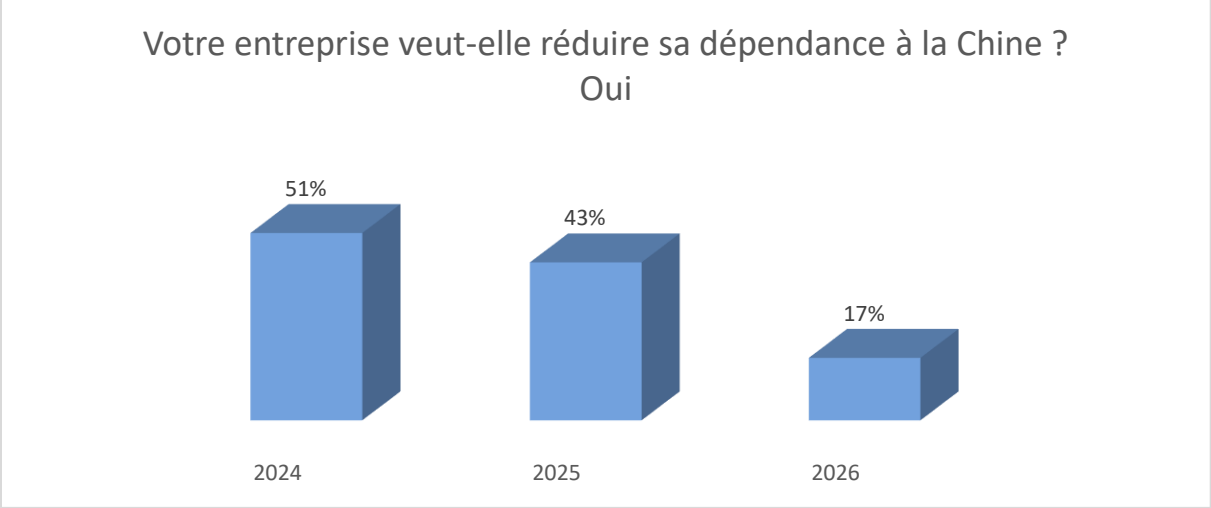
« La fonction Achats démontre une nouvelle fois sa capacité d'adaptation à un environnement complexe et incertain : crises à répétition, contexte géopolitique instable, inflation forte toujours bien présente, tensions récurrentes sur les matières premières, cadre normatif de plus en plus pesant, émergence de l'IA. »

Dominique Etourneau, Chief Procurement Officer d'ADP

« Dans un environnement géopolitique en constante évolution, la sécurisation et la diversification de nos chaînes d'approvisionnement ne sont plus de simples objectifs, mais des impératifs quotidiens pour garantir la continuité de nos opérations et la qualité de nos offres. »

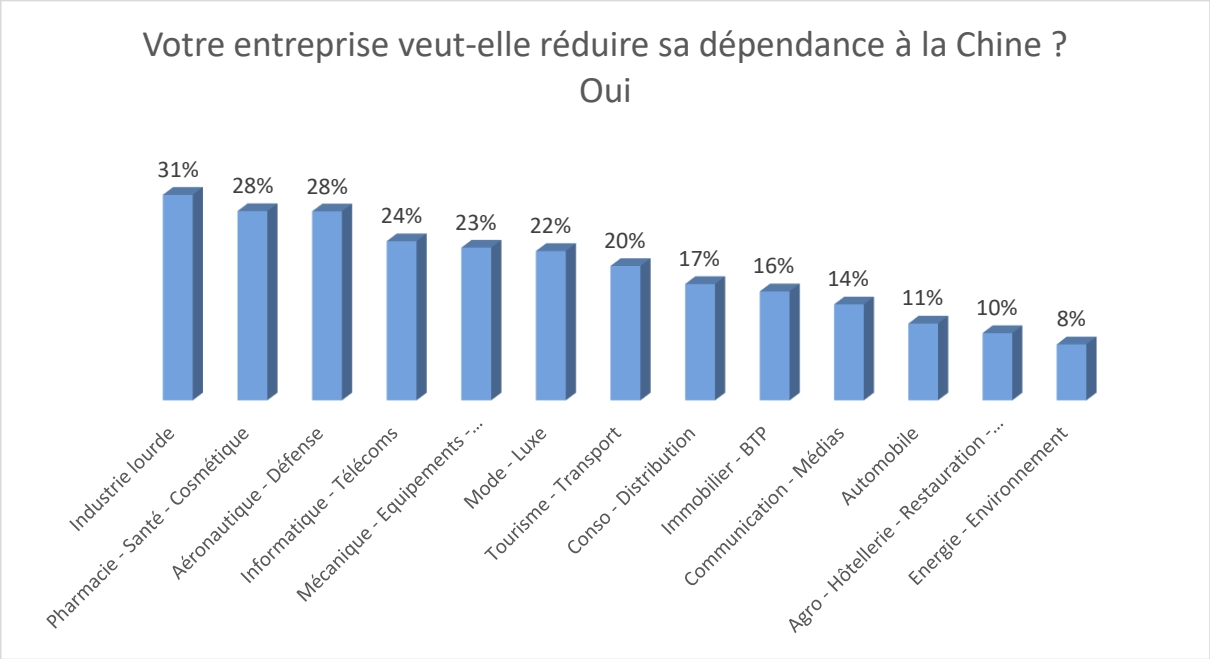
Agnès Mille, Directrice Achats Sephora Collection

8 La dépendance à la Chine, en termes d'Achats, n'inquiète plus



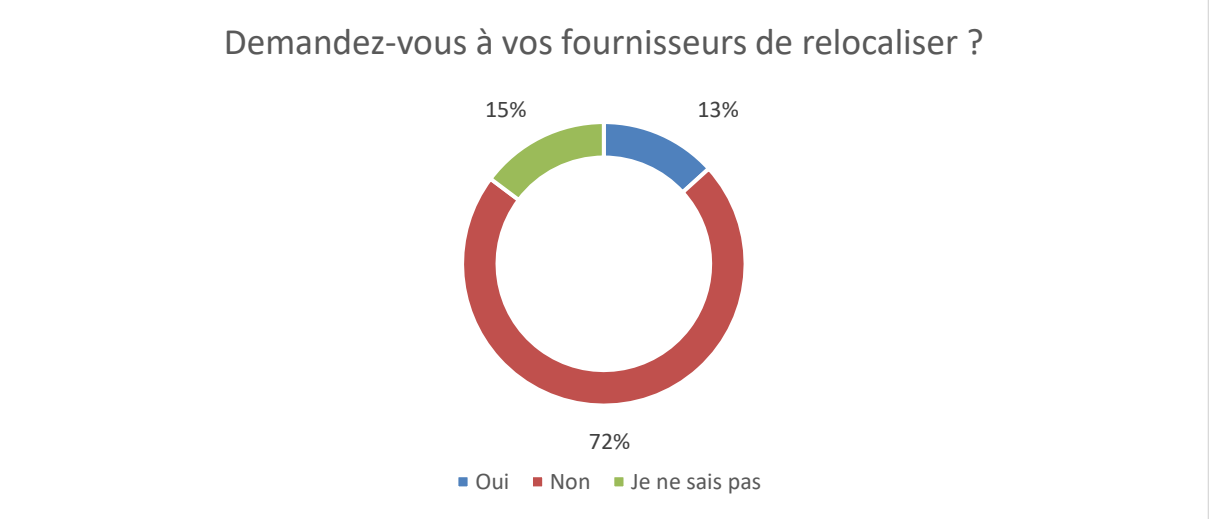
L'analyse rétrospective montre une chute spectaculaire de la volonté de réduire la dépendance en termes d'Achat à la Chine. C'est à mettre en perspective avec l'imprévisibilité outre-Atlantique. Gardons en tête que la Chine est le deuxième plus gros fournisseurs de la France en 2025 avec 71,30 Millard d'euros d'Achat, derrière l'Allemagne.

Il y a un deuxième niveau de lecture hypothétique à cette information. A partir du 1er Janvier 2026, **la mise en application du MACF,** le mécanisme d'ajustement carbone aux frontières, va imposer des taxes aux importations des produits industriels les plus polluants. Et ça concerne les produits industriels chinois, turques et indiens. Les produits concernés sont l'acier, le Ciment et l'aluminium. Et par ricochet les industries qui utilisent ces produits comme l'automobile ou les machines-outils par exemple.



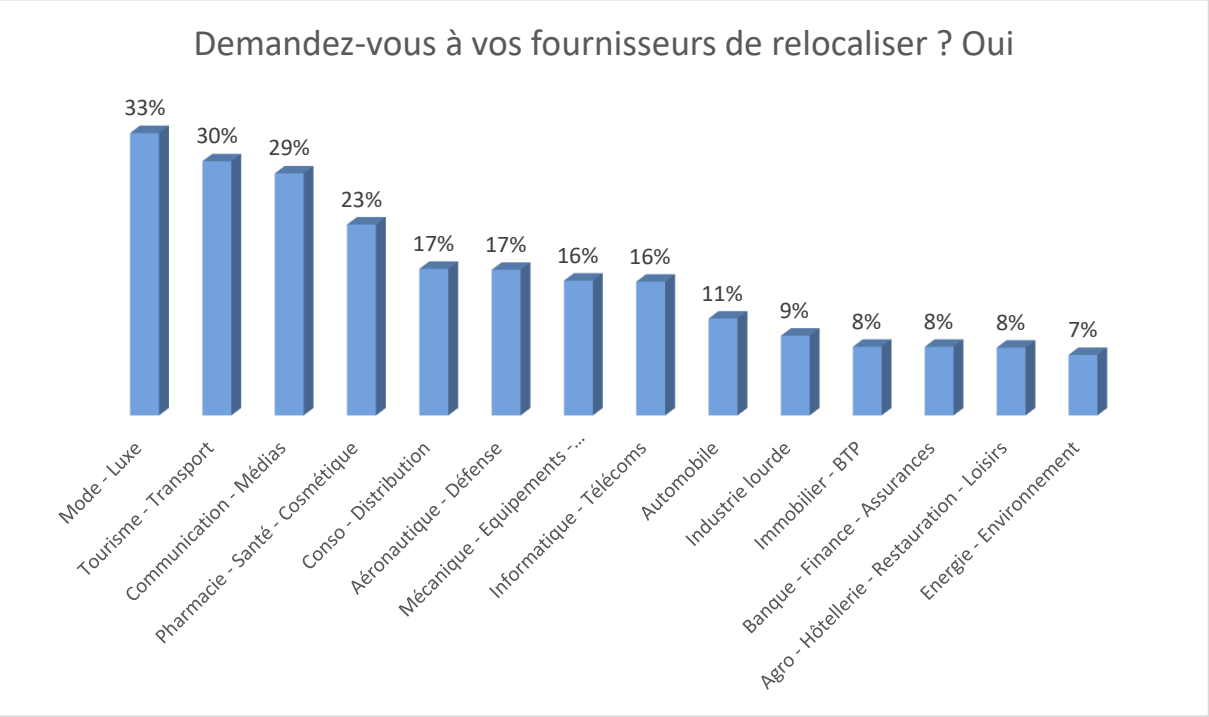
Le secteur de l'industrie lourde est comparativement le plus enclin à sortir de la dépendance chinoise.

9 Les entreprises ne demandent plus à leurs fournisseurs de relocaliser en France ou en Europe



La relocalisation n'est majoritairement pas demandée aux fournisseurs (72%). Cette pratique semble s'inscrire dans une démarche de long terme qui suppose un environnement économique et fiscal stable. Dans le contexte actuel, marqué par de nombreuses incertitudes en France, les entreprises peuvent hésiter à engager des projets de relocalisation structurants et financièrement significatifs.

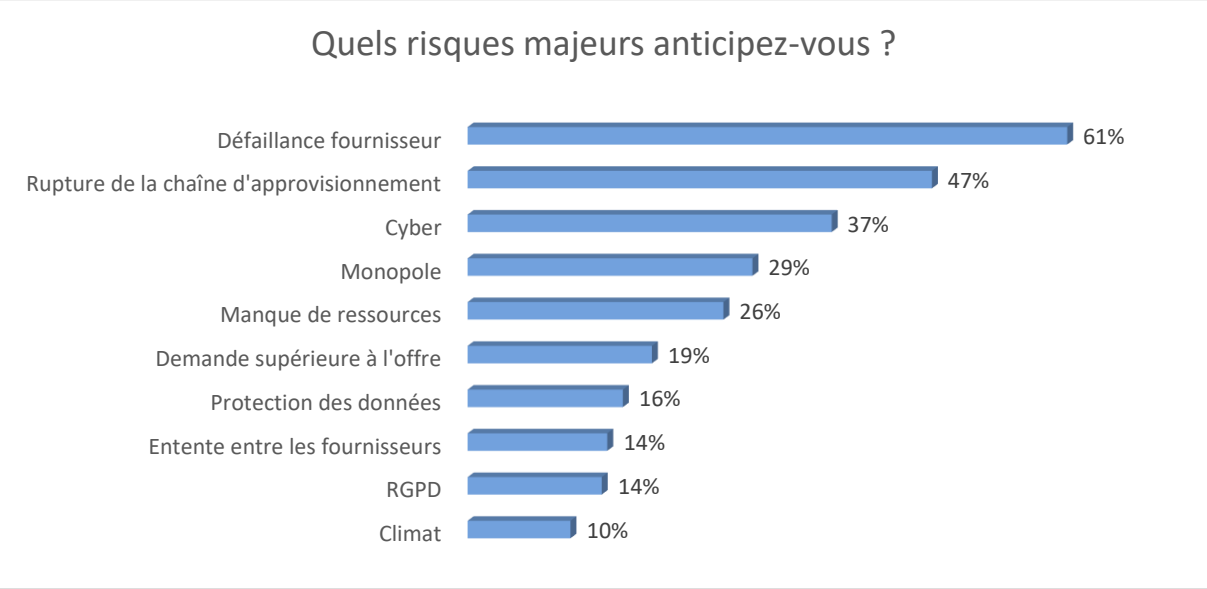
Il faut se rappeler que les entreprises achètent plus qu'elles ne produisent. Si elles ne poussent pas leurs fournisseurs à relocaliser en France ou en Europe, la réindustrialisation ne peut pas avoir lieu. En moyenne, une entreprise dépense 2 fois plus chez ses fournisseurs que dans sa masse salariale.



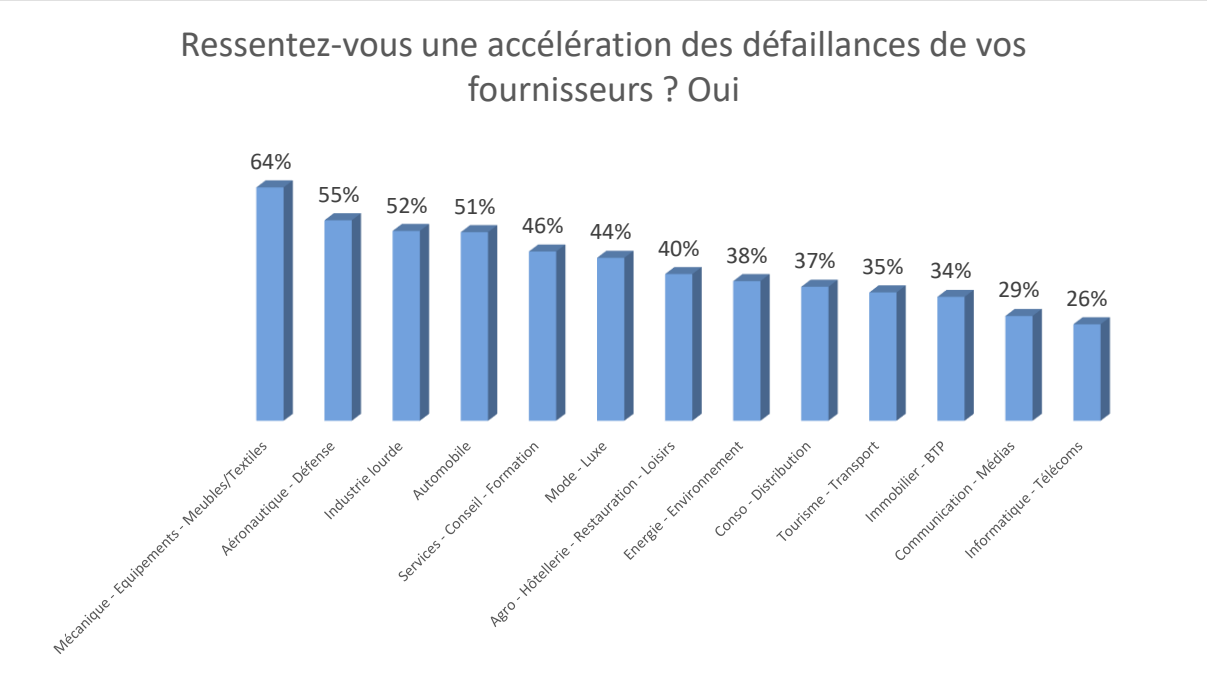
Le secteur mode/luxe est comparativement le plus demandeur de relocalisation (33%).

10 Risques de défaillances fournisseurs et risques de cyber-attaques

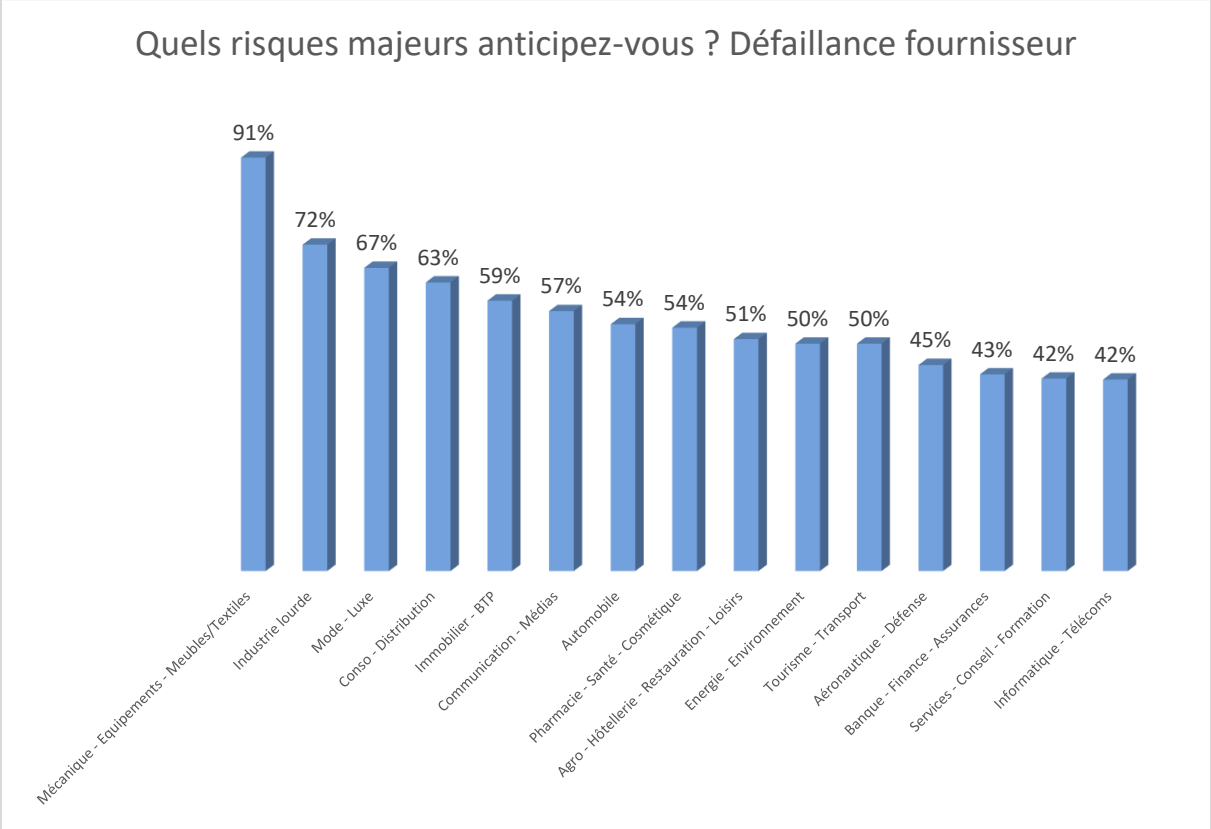
10.1 Risques de défaillances



Sur le podium des risques majeurs, le risque de défaillance fournisseur est le plus cité (61%). Suivent la rupture de chaine d'approvisionnement (47%), et le cyber (37%).



L'accélération des défaillances de fournisseurs est ressentie dans le secteur mécanique/équipements/meubles/textiles (64%), l'aéronautique/défense (55%), l'industrie lourde (52%) et l'automobile (51%).



Dans le secteur mécanique/équipement/meubles/textiles, les défaillances fournisseurs sont massivement anticipées (91%). C'est aussi le cas dans l'industrie lourde (72%). Le cas de Brandt, qui a fait beaucoup de bruit en France, étaye la situation dans le secteur des équipements.

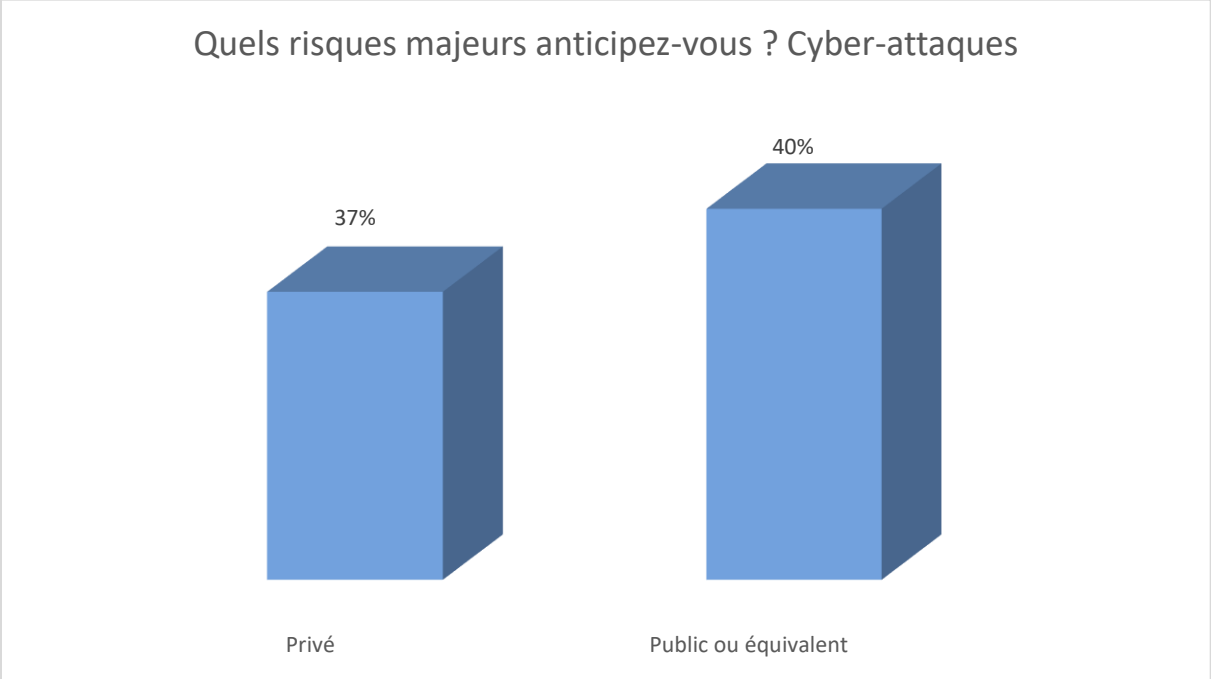
Made in France en souffrance

La marque centenaire Brandt, un des derniers fabricants français de gros électroménager, a été placée en liquidation judiciaire le 11 décembre 2025, marquant la disparition d'un fleuron industriel national. Le verrier Arc France a quant à lui été placé en redressement judiciaire le 7 janvier 2026, après une décennie de difficultés structurelles, illustrant la fragilité croissante des fournisseurs industriels, y compris les plus emblématiques.

Défaillances record, risques majeurs

Selon Allianz Trade, la France a enregistré en 2025 un record historique de 68 500 défaillances d'entreprises, soit +23 % par rapport à l'avant-Covid. Le phénomène touche désormais tous les secteurs, y compris les grandes entreprises, avec plus de 33 Md€ de chiffre d'affaires concernés. Dans ce contexte, la défaillance d'un fournisseur devient plus que jamais un risque systémique pour les chaînes d'approvisionnement.

10.2 Risques de cyberattaques

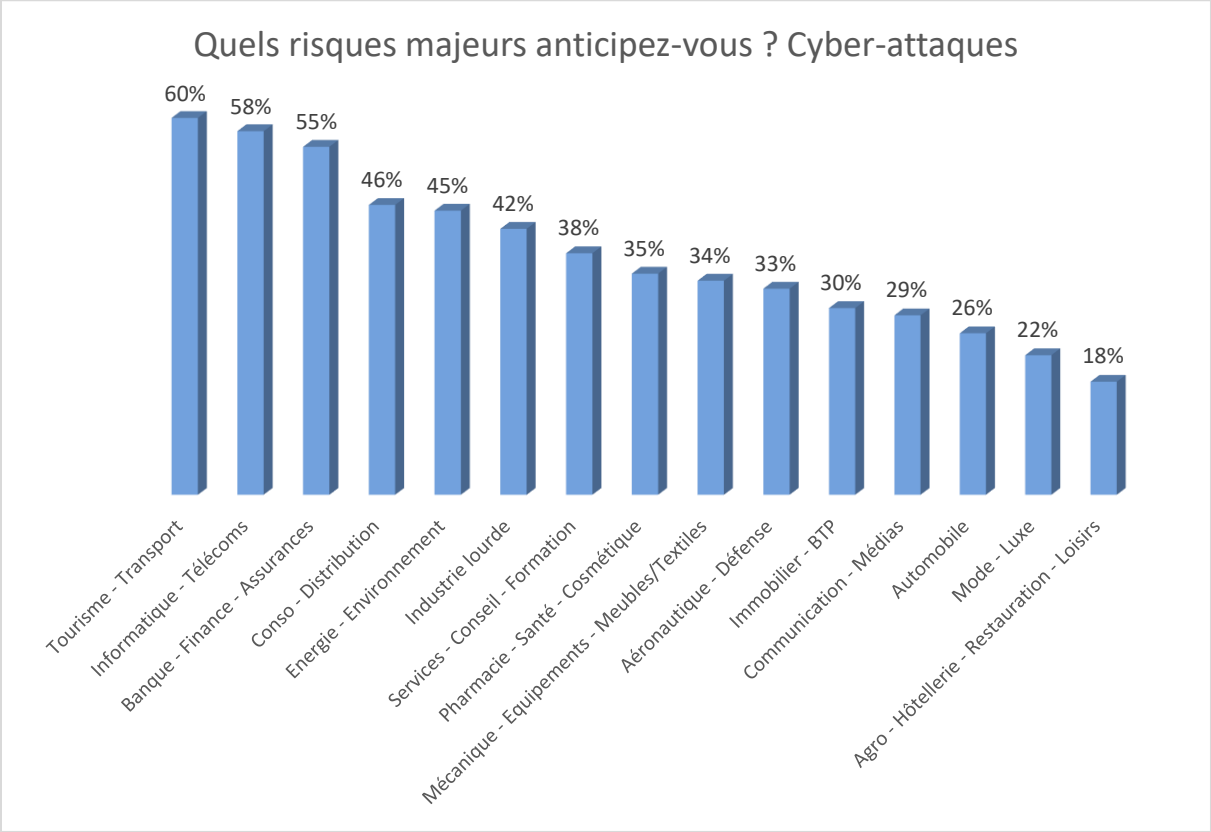


Le risque de cyberattaques est anticipé de manière presque indifférenciée entre le privé (37%) et le public (40%).

Ce type d'attaques peut avoir des conséquences désastreuses, dont l'arrêt de production d'un fournisseur, et par cascade de son client.

Multiplication des cyberattaques

Alors que plusieurs organisations, encore très récemment, ont été frappées par des cyberattaques d'envergure (en décembre et Janvier : La Poste, Leroy Merlin, le ministère de l'intérieur ; en novembre : la Fédération Française de Football (FFF)…), le phénomène est notamment alimenté par l'essor de l'intelligence artificielle et des tensions géopolitiques.

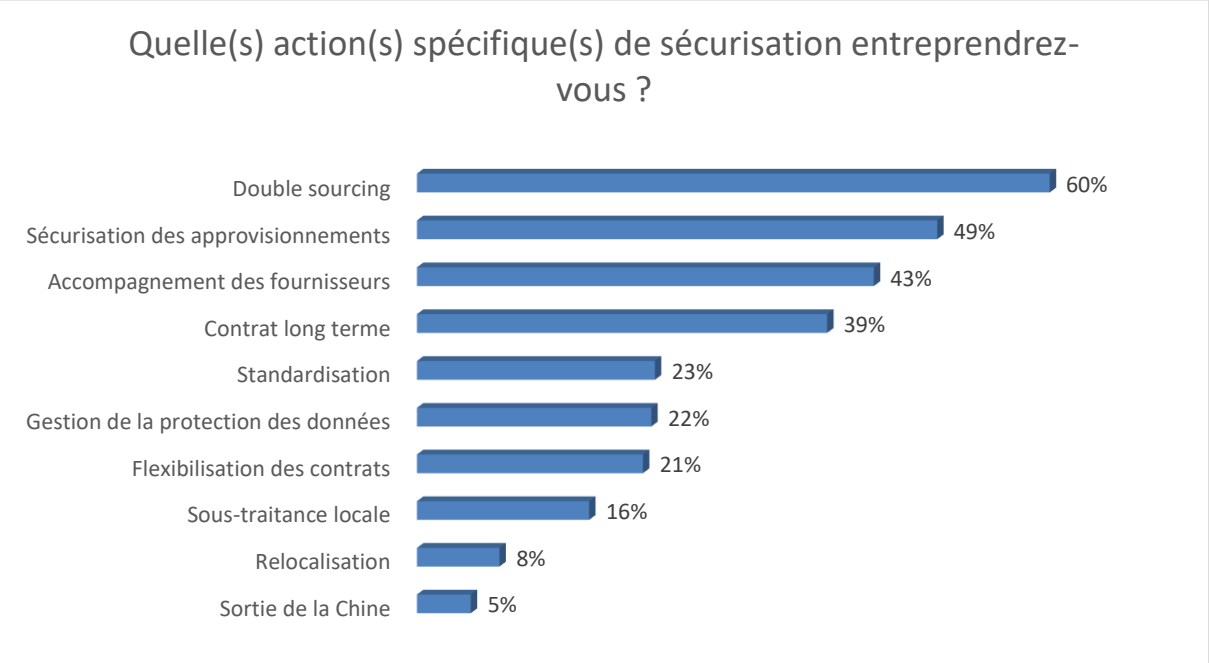


Les secteurs qui anticipent le plus des cyberattaques sont le tourisme/transport (60%), l'informatique/télécoms (58%), la banque/finance/assurances (55%).

« Face au risque de défaillances et aux tensions géopolitiques, le dual sourcing et une cartographie des risques vivante sont nos filets de sécurité opérationnels. »

Stéphane Cambier, Directeur Global Procurement (TotalEnergies)

10.3 Risques de rupture d'approvisionnement



La sécurisation passera en 2026 majoritairement par le double sourcing (60%), c'est-à-dire par le fait d'avoir deux fournisseurs au lieu d'un pour le même produit ou service.

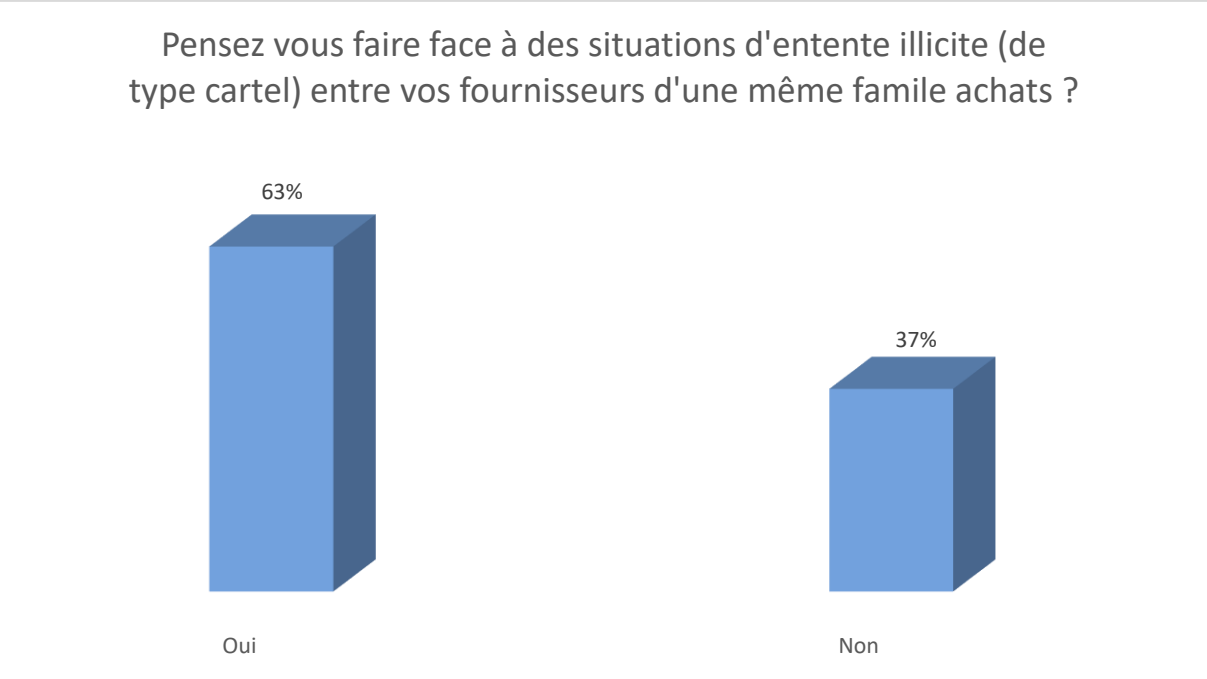
Honda : quand la dépendance à un seul fournisseur ne pardonne plus

Début janvier 2026, Honda a été contraint de suspendre temporairement sa production dans plusieurs usines au Japon et en Chine, en raison de retards de livraison de semi-conducteurs, achetés auprès de son fournisseur unique, lui-même fragilisé par des tensions géopolitiques.

Faute de solutions alternatives en approvisionnement sur ces composants critiques, le constructeur n'a pas pu compenser rapidement la rupture, entraînant l'arrêt de lignes d'assemblage et des retards de production.

Ce cas illustre de très concrètement pourquoi le double sourcing s'impose, en 2026, comme le principal rempart contre les ruptures d'approvisionnement.

11 Ententes illicites et situations de monopoles chez les fournisseurs



C'est un enseignement important de cette étude : 63% des professionnels achats pensent faire face à des situations d'entente illicite. Ils sont confortés dans ce sentiment par les chiffres révélés par la presse.

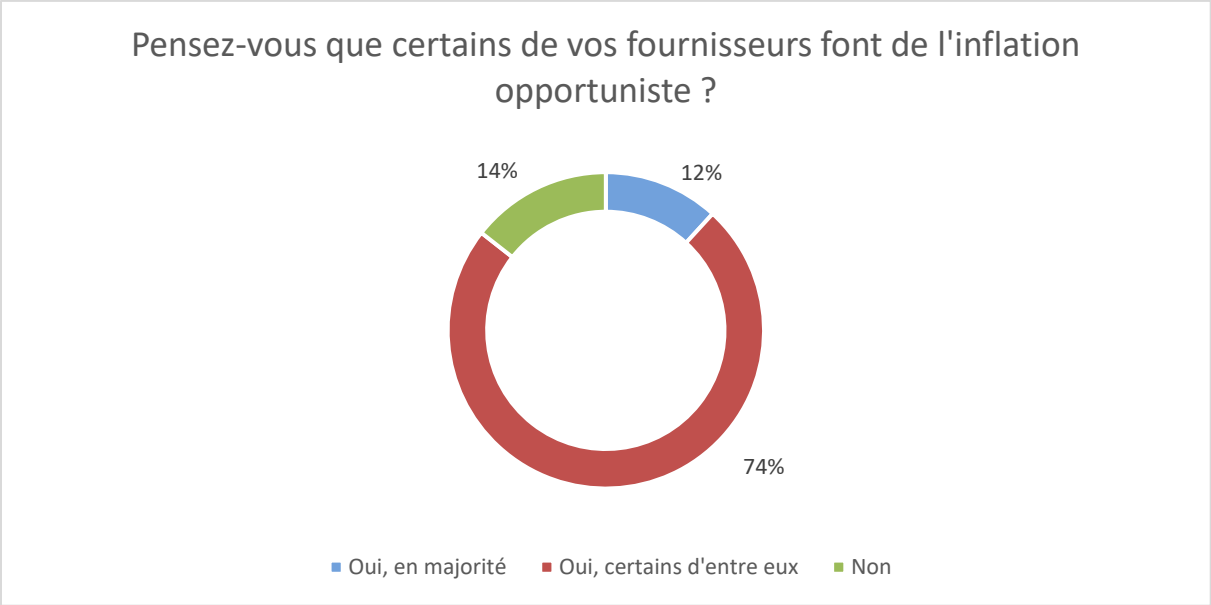
L'Autorité de la concurrence multiplie ses amendes

Pour l'exercice 2024, ce sont 1,4 milliard d'euros d'amendes qui ont été infligées aux entreprises dans des secteurs variés, tels que l'électroménager ou le matériel électrique par exemple.

L'ENTENTE ILLICITE : quelle définition ?

L'entente illicite se définit juridiquement comme l'association de plusieurs entreprises à travers une décision, un accord ou toute autre pratique concertée ayant pour objet ou pour effet de fausser le libre jeu de la concurrence sur un marché. Les ententes illicites ont lieu en général entre plusieurs entreprises concurrentes opérant sur un même marché. Si l'entente illicite est interdite par le droit de la concurrence, le concept n'est pas défini en tant que tel dans les textes juridiques français. C'est l'Autorité de la concurrence qui emploie cette notion. Mais cette pratique est interdite par l'article 101 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne.

12 Inflation opportuniste



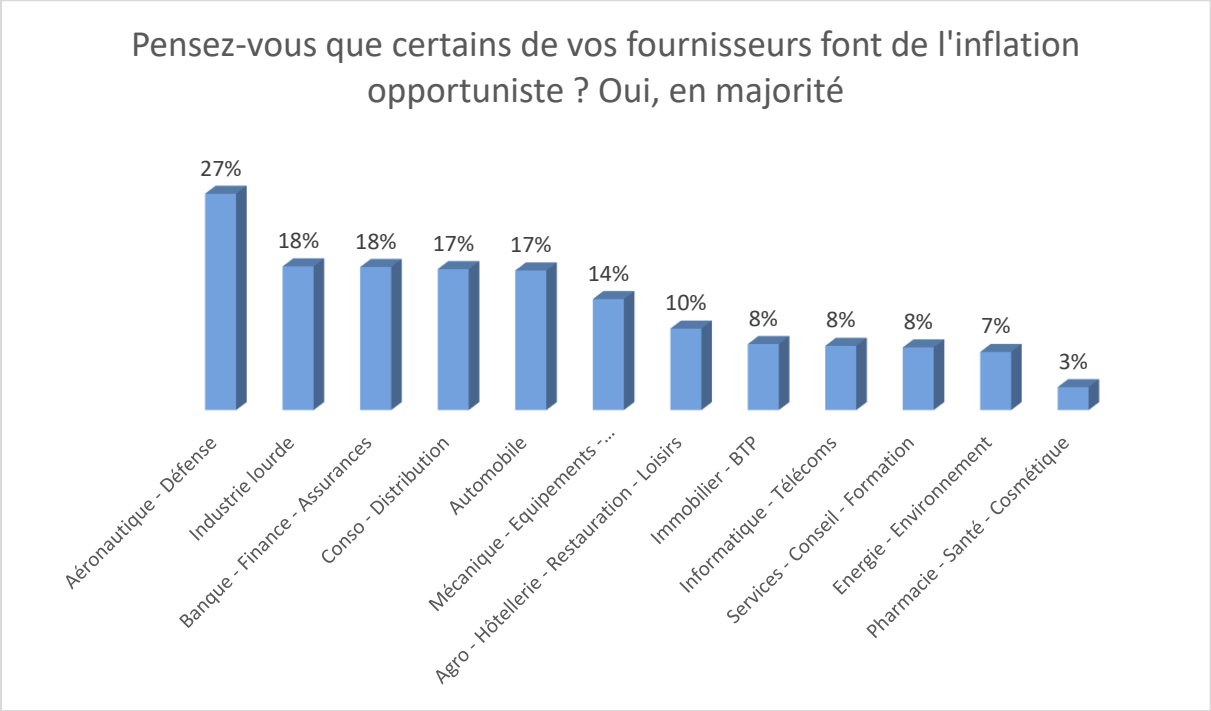
86% des répondants de l'étude suspectent leurs fournisseurs de pratiquer de l'inflation opportuniste.

L'INFLATION OPPORTUNISTE : quelle définition ?

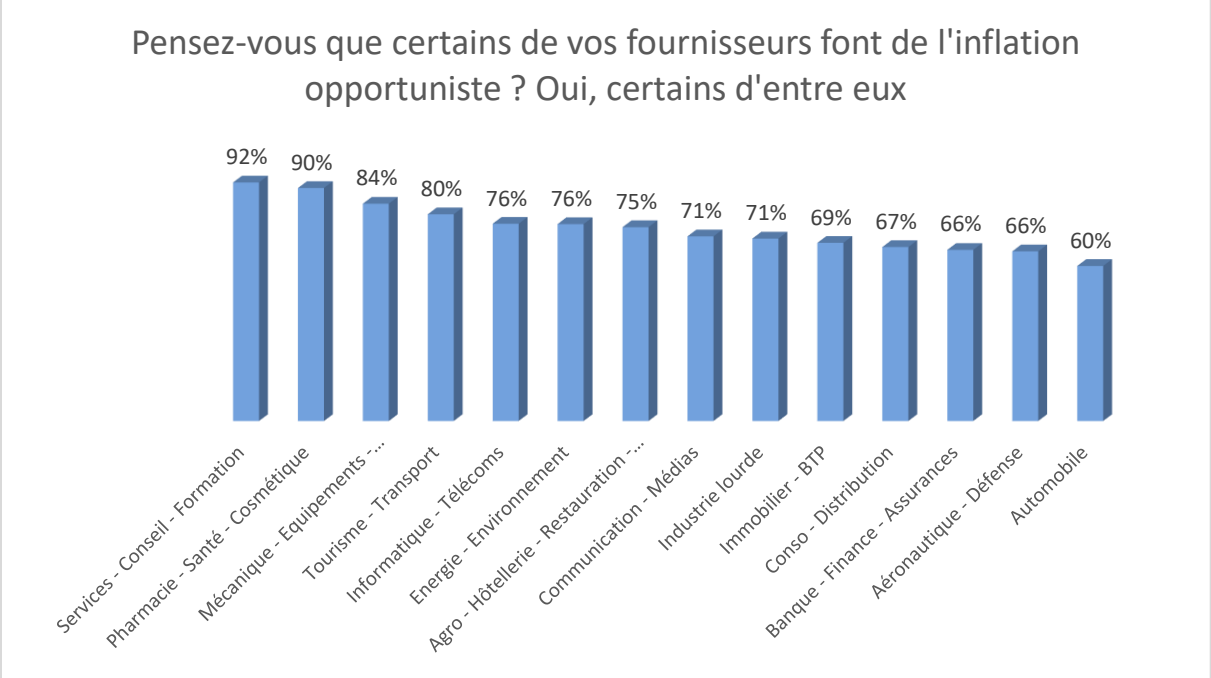
L'inflation opportuniste désigne une situation où certaines entreprises profitent d'un contexte inflationniste général (hausse des coûts, tensions sur les marchés) pour augmenter leurs prix au-delà de ce qui est justifié par leurs propres coûts, afin d'améliorer leurs marges.

« L'inflation opportuniste, même si elle reste toujours complexe à caractériser, reste un sujet pour tous les acheteurs. En réalité, bien souvent, il s'agit de pratiques de rattrapage qui peuvent être corrélées aux cycles macro-économiques des marchés, les fournisseurs s'appuyant sur les poussées inflationnistes pour essayer de reconstituer des marges qui se sont vues érodées par les mécaniques de négociations annuelles. Un jeu de cache-cache avec les acheteurs donc, qui sont en général assez rodés à la manœuvre. »

Alain Frehring, Directeur des Achats Indirects (Safran)

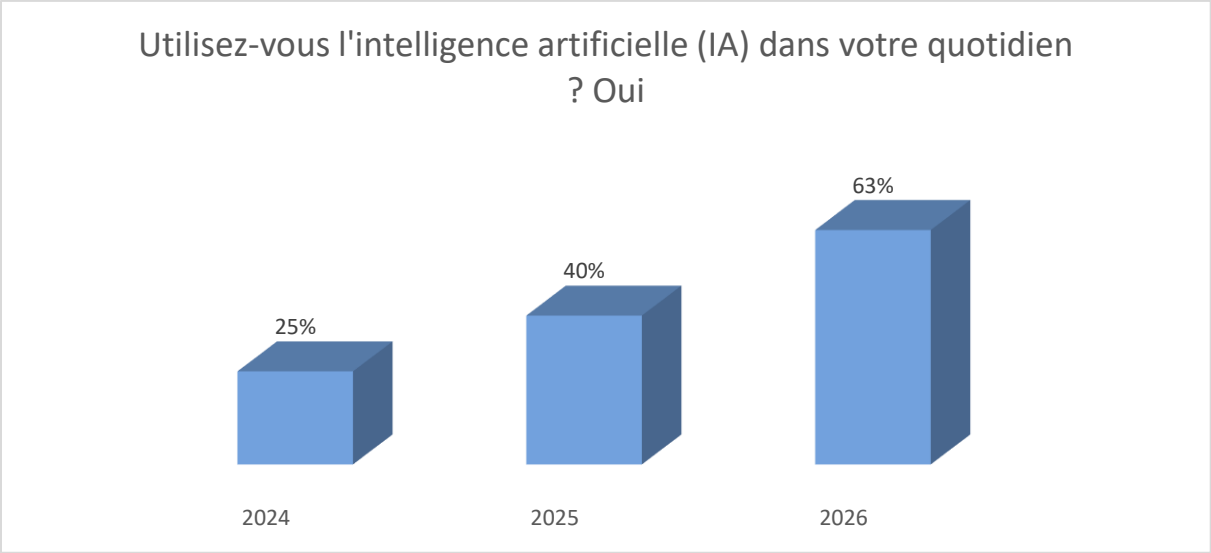


La perception que les fournisseurs « en majorité » pratiquent de l'inflation opportuniste pour le secteur de l'aéronautique/Défense est de 27% des répondants. Ce n'est pas étonnant dans un secteur en surchauffe.

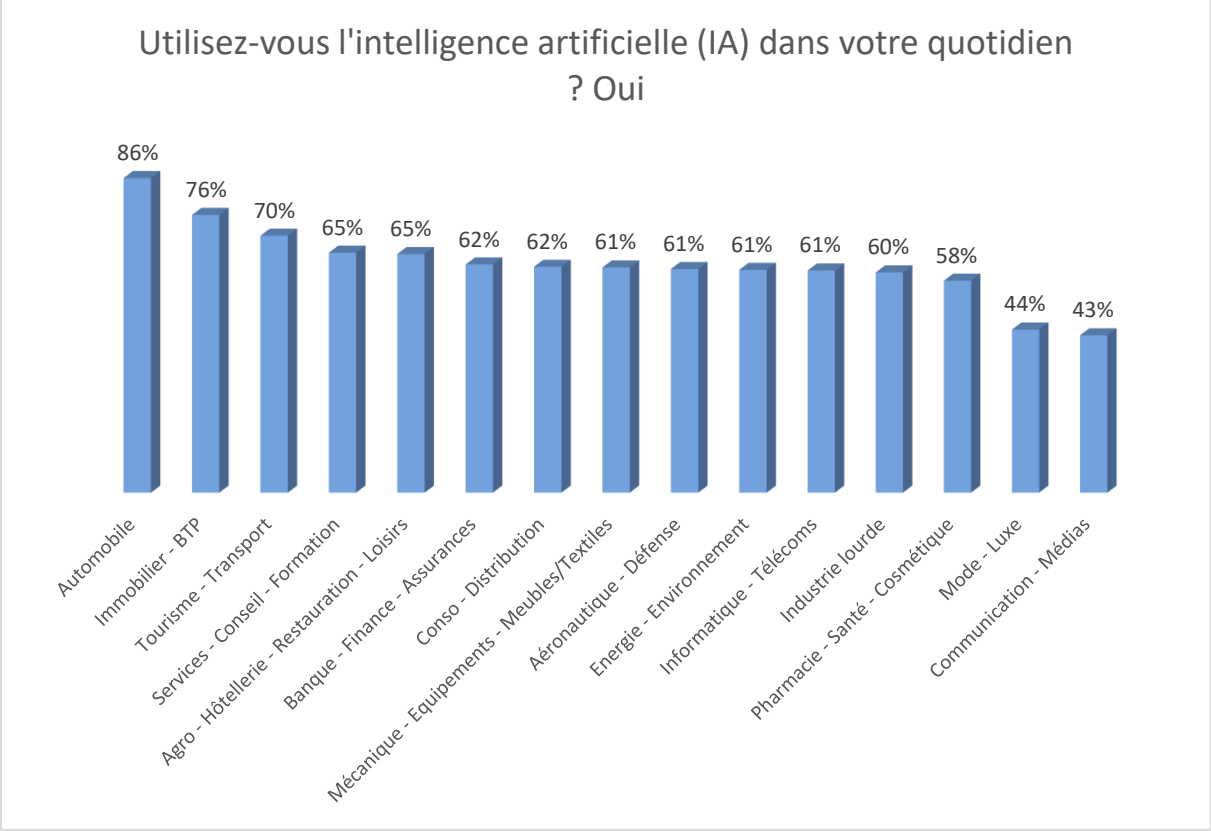


L'inflation opportuniste est multisectorielle, et perçue particulièrement dans les services/conseil/formation (92%), la pharmacie/santé/cosmétique (90%) et la mécanique/équipements/meubles/textile (90%).

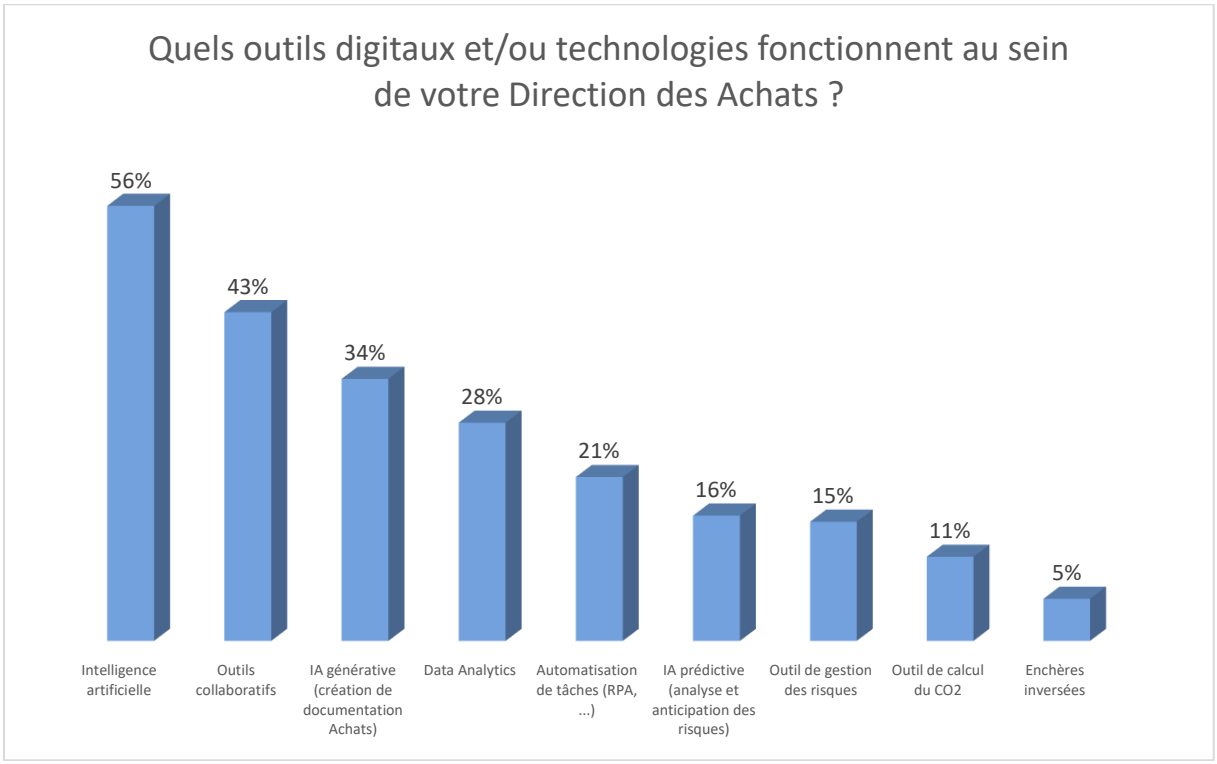
13 Les usages achats de l'IA



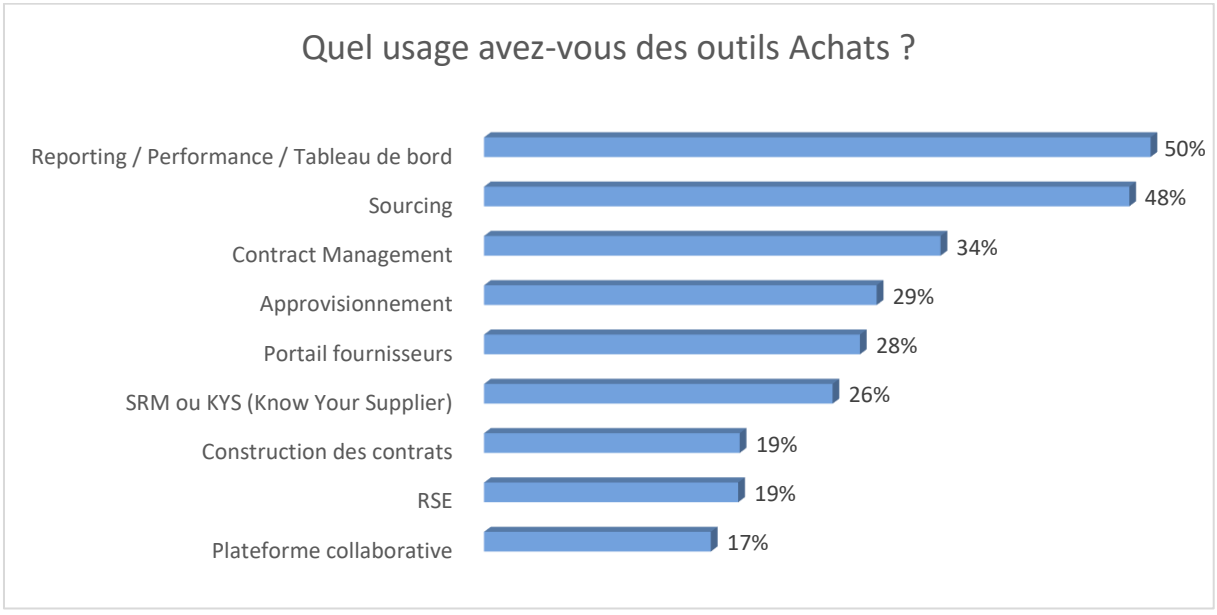
L'analyse rétrospective montre l'adoption progressive de l'IA aux achats.



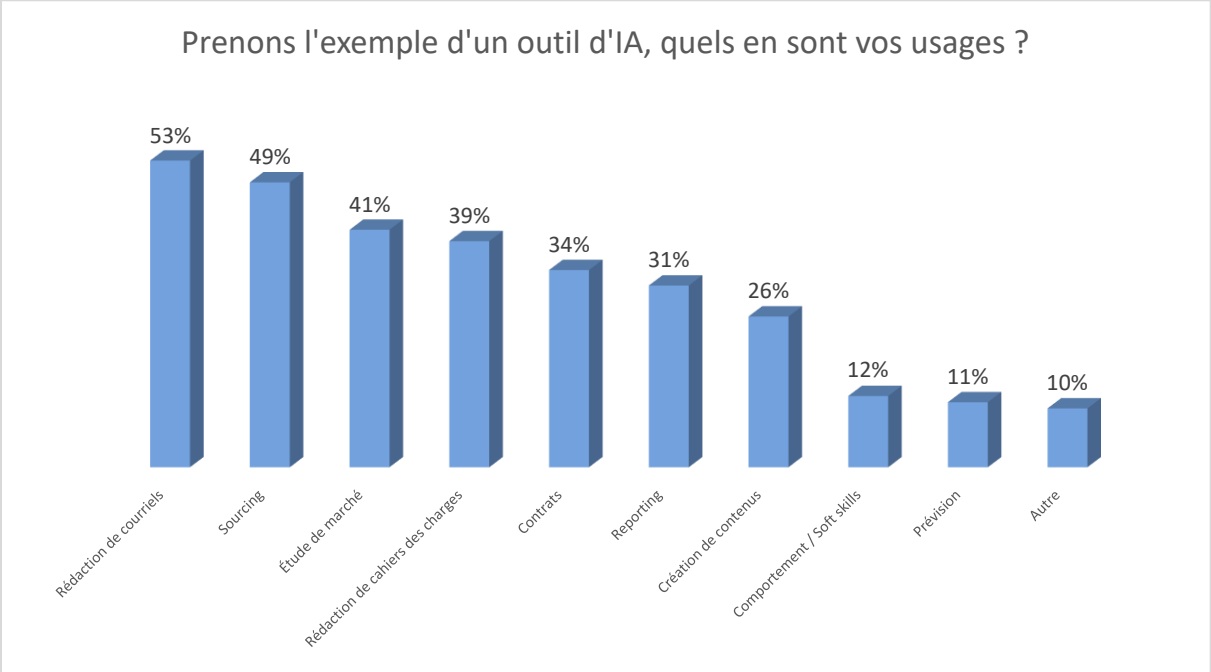
L'adoption de l'IA est forte dans l'automobile (86%), mais aussi dans l'immobilier/BTP (76%).



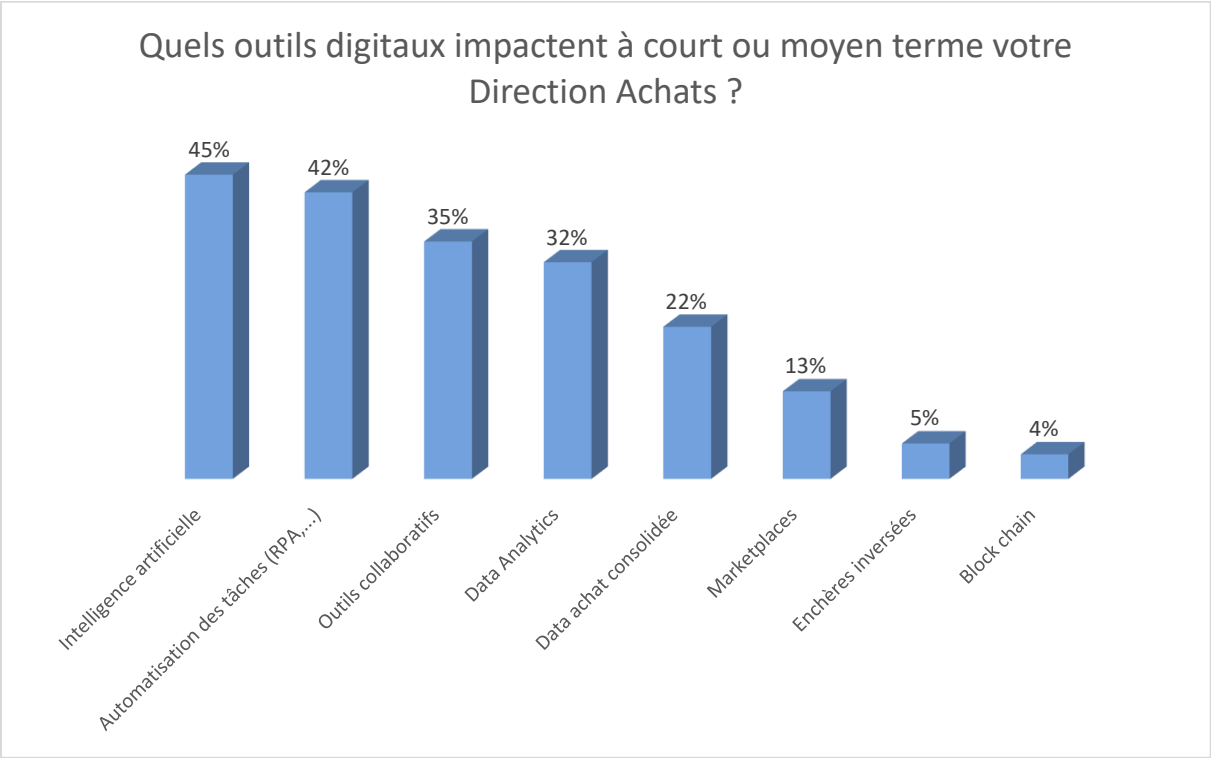
L'IA est en première place des outils digitaux au sein des directions achats.



Les outils les plus utilisés sont le reporting / performance / tableau de bord (50%), suivi par le sourcing.



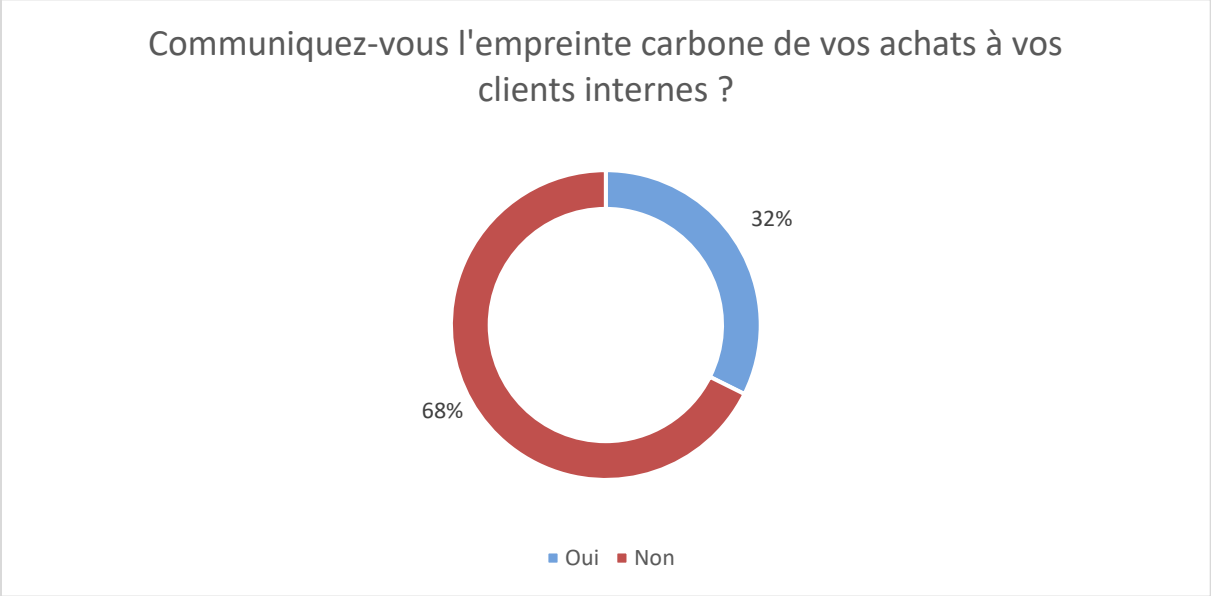
Parmi ses usages répandus, l'IA est d'abord utilisée aux achats pour ses capacités rédactionnelles de courriels (53%), puis sert au sourcing (49%) et aux études de marché (41%).



Les impacts à court et moyen terme des outils digitaux sont attendus avec les IA (45%), mais aussi l'automatisation de tâches (42%).

14 CSRD, RSE et achats responsables : un enjeu en tension

14.1 La RSE et l'enjeu carbone

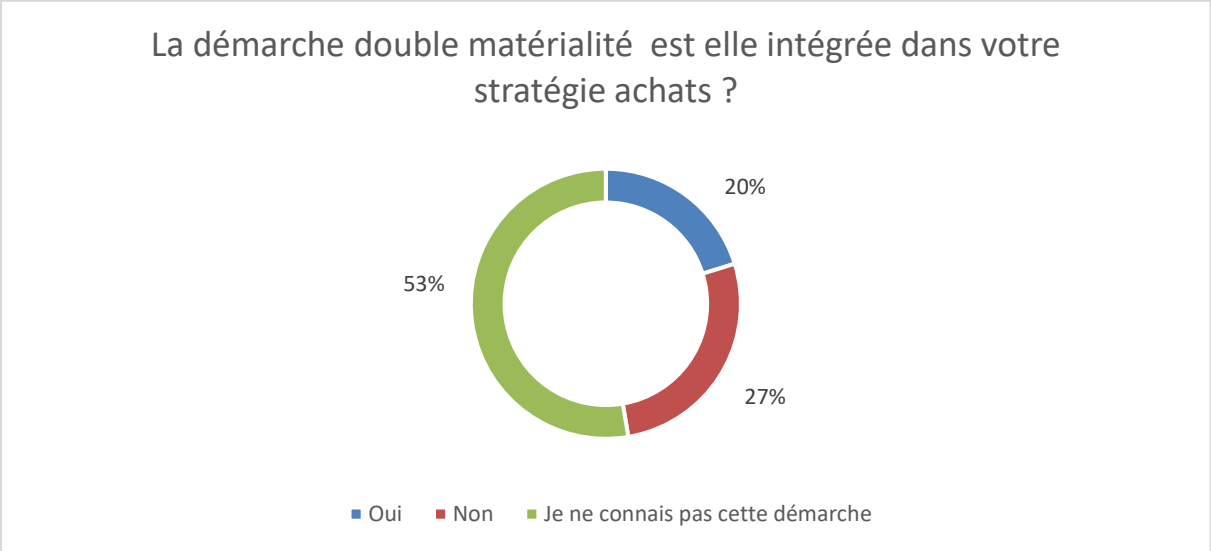


Majoritairement (68%), l'empreinte carbone achats n'est pas communiquée aux clients internes par les achats.

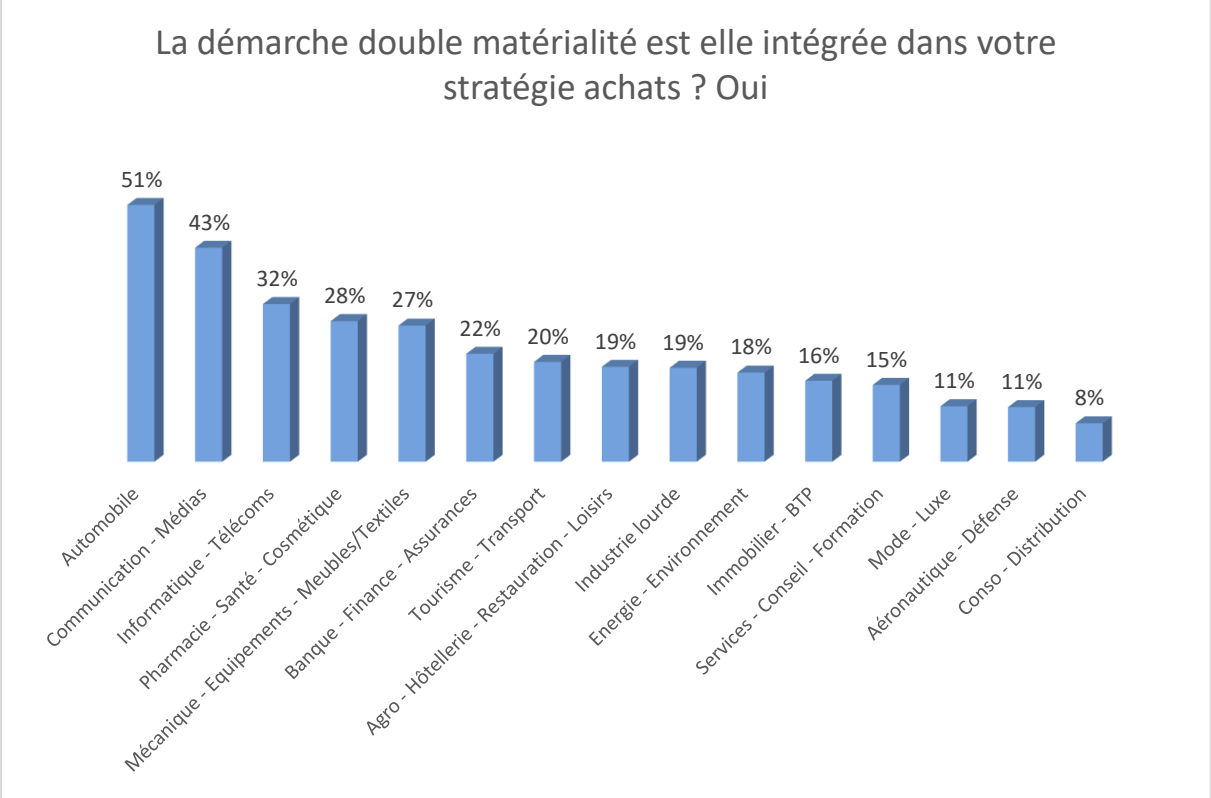
« La durabilité et la réduction de l'empreinte carbone sont au cœur de l'engagement de bioMérieux. Nous avons la volonté de répondre aux attentes de la société, de nos clients et de nos collaborateurs, en conciliant performance économique et responsabilité environnementale. »

Stéphane De Saint Jean, Chief Procurement Officer de bioMérieux

14.2 Double matérialité : principe fondamental, mais à peine connu



La double matérialité n'est pas connue pour 53% des répondants. A ceux-ci, s'ajoutent 27% de répondants qui déclarent ne pas l'intégrer à leurs stratégies.



La double matérialité est comparativement le plus intégrée dans le secteur automobile (51%).

DOUBLE MATERIALITE : quelle définition ?

La double matérialité est un cadre d'analyse qui examine deux dimensions de matérialité :

La matérialité financière : cette dimension s'intéresse aux impacts des enjeux de durabilité (comme le changement climatique, les risques environnementaux ou les évolutions sociétales) sur la performance financière de l'entreprise. En d'autres termes, elle évalue comment les questions de durabilité peuvent influencer la situation économique, la valeur à long terme ou les perspectives de croissance de l'entreprise.

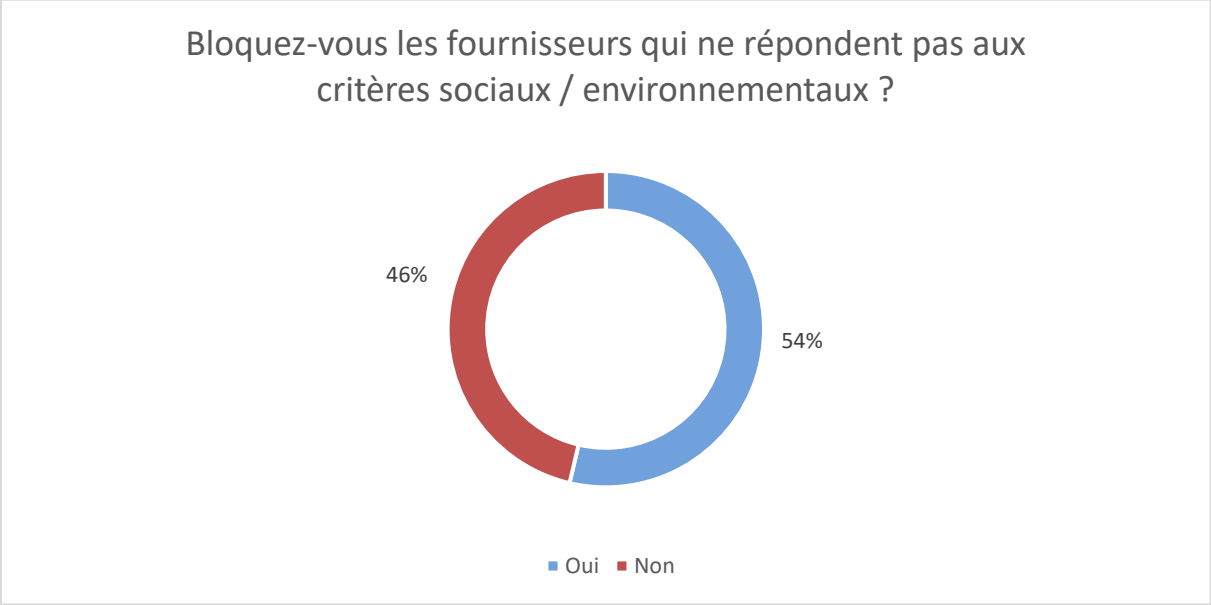
La matérialité d'impact : Cette dimension examine les impacts des activités de l'entreprise sur l'environnement, les ressources naturelles, le climat, et la société en général. Il s'agit de déterminer dans quelle mesure les opérations de l'entreprise ont des répercussions positives ou négatives sur ces aspects, au-delà de la simple performance financière.

L'analyse de double matérialité nécessite donc de prendre en compte à la fois la perspective interne de l'entreprise (comment les enjeux de durabilité affectent l'entreprise elle-même) et la perspective externe (comment les activités de l'entreprise affectent le monde qui l'entoure).

« Selon l'étude Tendances Achats 2026, 77 % des entreprises feront de la réduction des coûts leur priorité en 2026, tandis que 34 % reléguerons la RSE au second plan. Ce compromis n'est pas envisageable : les Achats doivent intégrer performance économique et impact durable.
Nous avons validé nos cibles climat SBTi, préparé la CSRD et imposons des critères ESG dans nos appels d'offres. Anticiper les obligations réglementaires et verdir la supply chain n'est pas un luxe : c'est la condition pour rester compétitif. La RSE n'est pas une option, c'est un levier stratégique. »

Béatrice Eccidio, Chief Procurement Officer de Zentiva

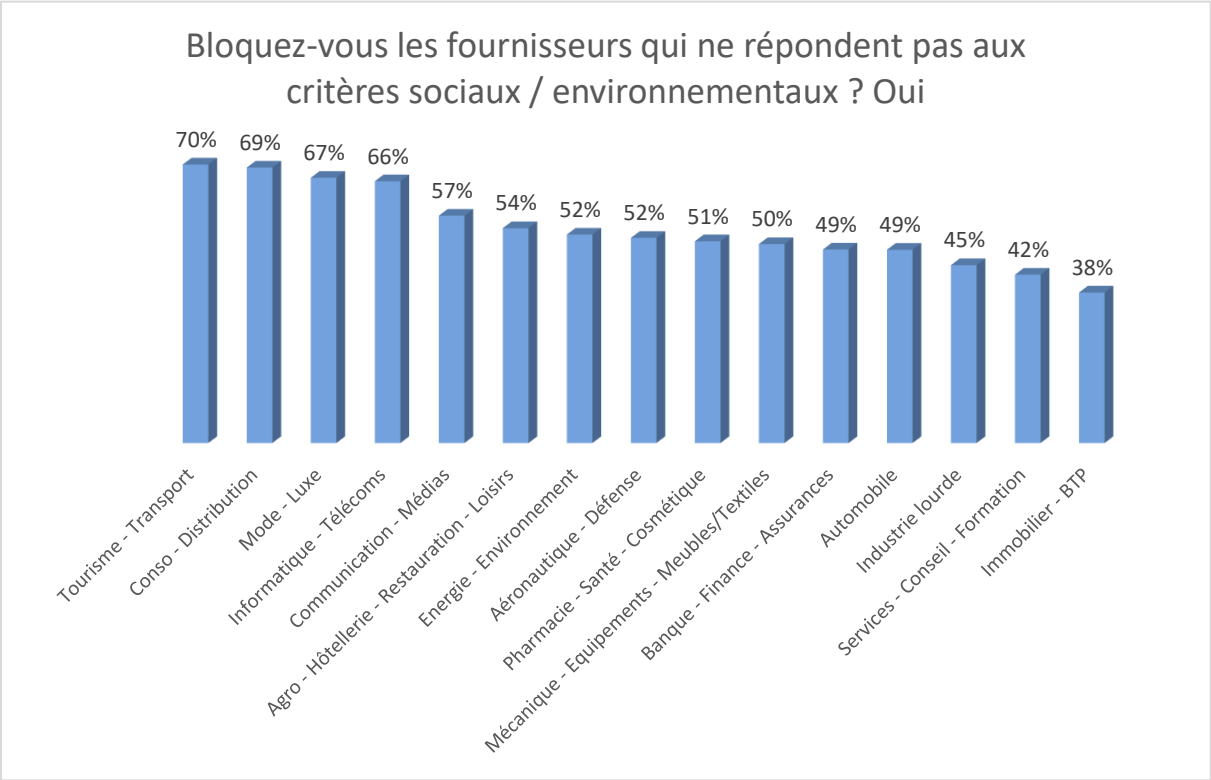
14.3 RSE en termes de critères de sélection



Bien que 54% des répondants indiquent bloquer les fournisseurs qui ne répondent pas aux critères sociaux/environnementaux, 46% indiquent ne pas procéder à ce blocage.

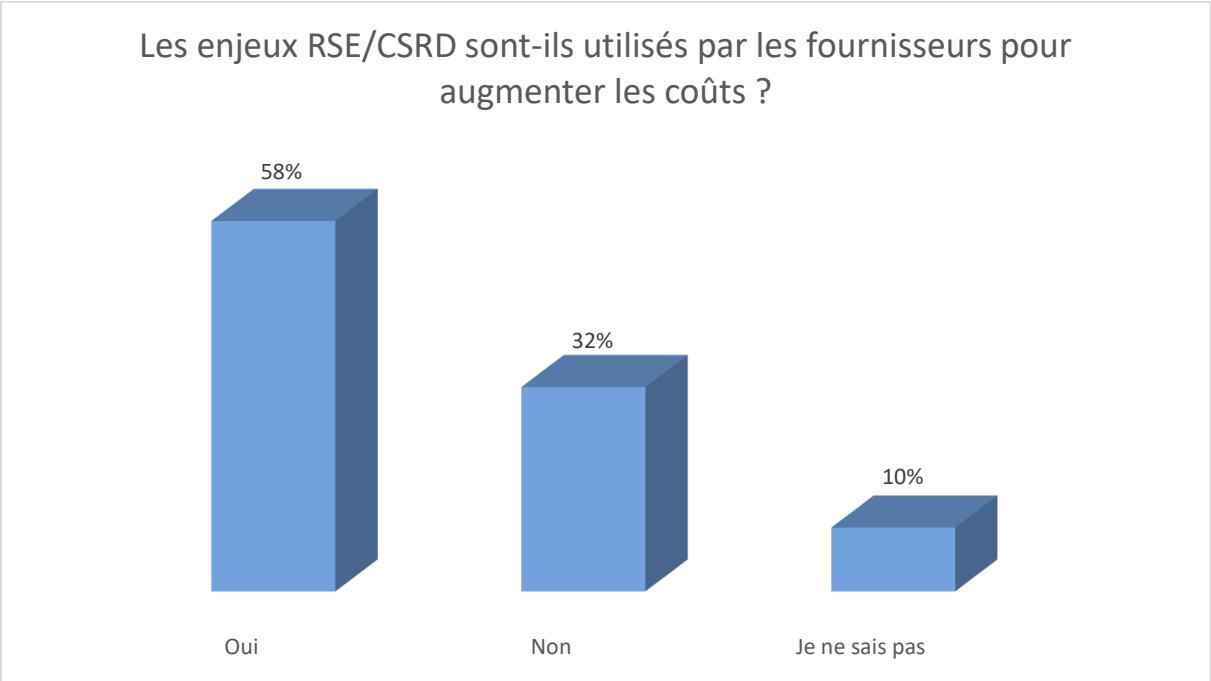
« Face à la nécessaire intégration de critères sociaux et environnementaux, nous faisons le choix de suspendre tout volant d'affaires avec les fournisseurs qui ne respectent pas nos exigences RSE. Nous nous engageons activement à accompagner ceux qui s'alignent sur nos valeurs et nos standards, en les aidant à progresser et à co-construire une chaîne de valeur toujours plus responsable et performante.
Nous sommes convaincus que la performance durable ne peut se dissocier d'une stratégie d'achats qui intègre pleinement les enjeux environnementaux et sociaux, non pas comme une contrainte, mais comme un levier de différenciation et de pérennité.»

Agnès Mille, Directrice Achats Sephora Collection

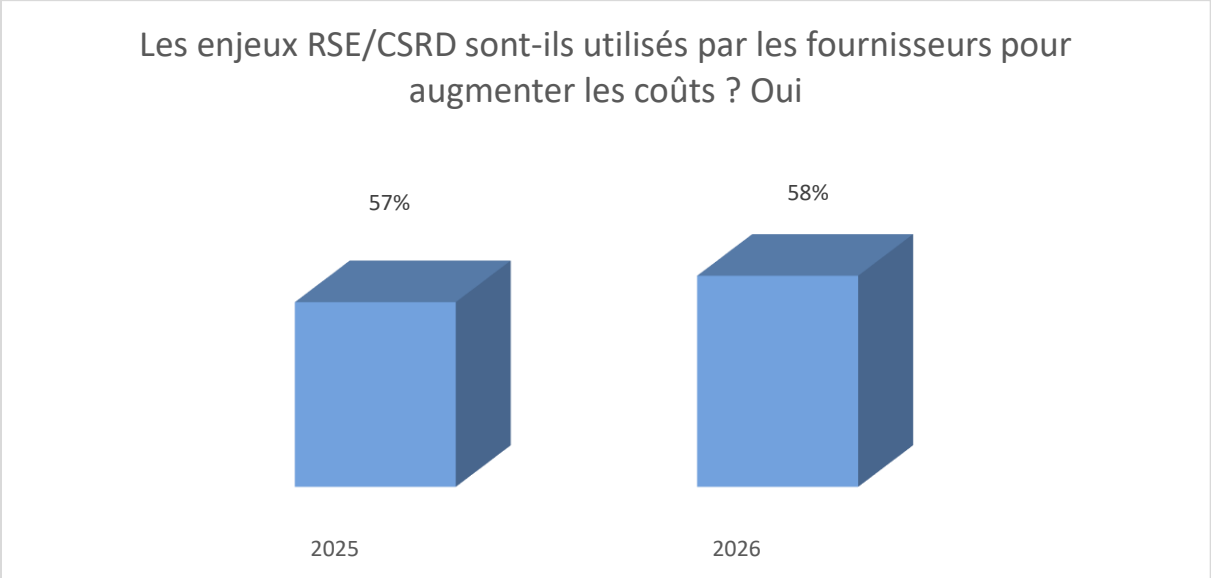


Ces blocages sont les plus marqués dans le secteur du tourisme/transport (70%), mais aussi conso/distribution (69%).

14.4 RSE & prix

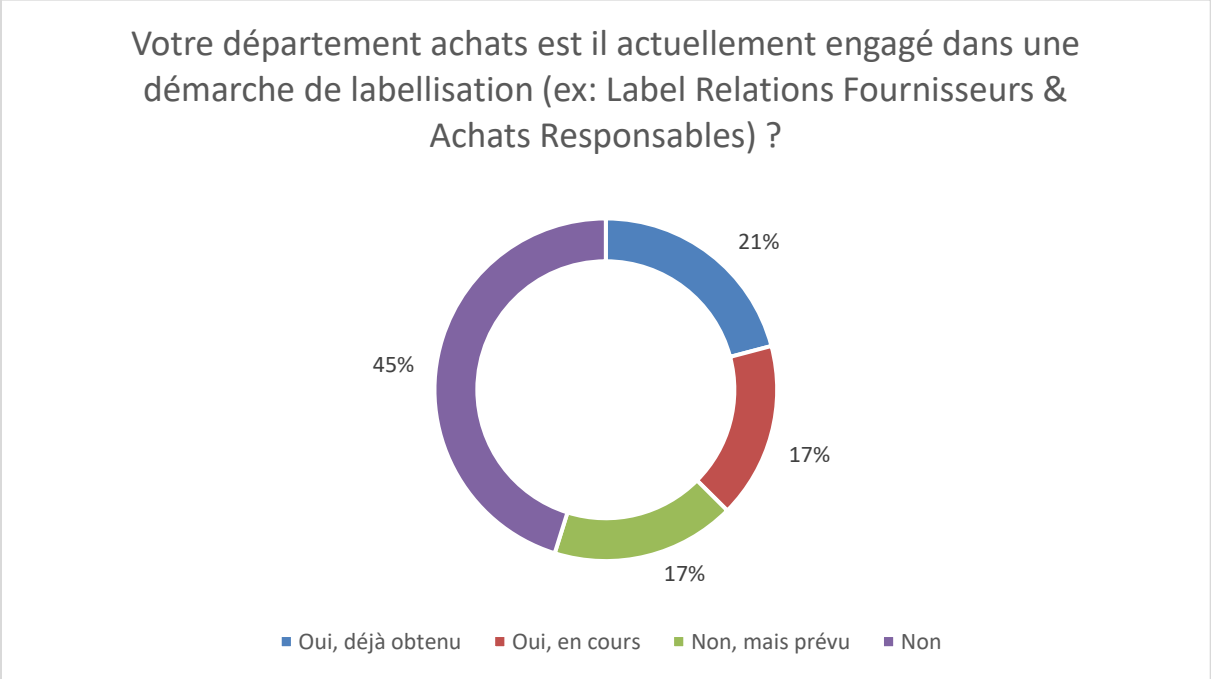


Les achats pensent à 58% que la RSE/CSRD est utilisée par les fournisseurs de manière à augmenter les coûts. A l'inverse, 32% pensent que ce n'est pas le cas.



Cet indicateur est plutôt stable à ce niveau depuis 2025.

14.5 Labellisation

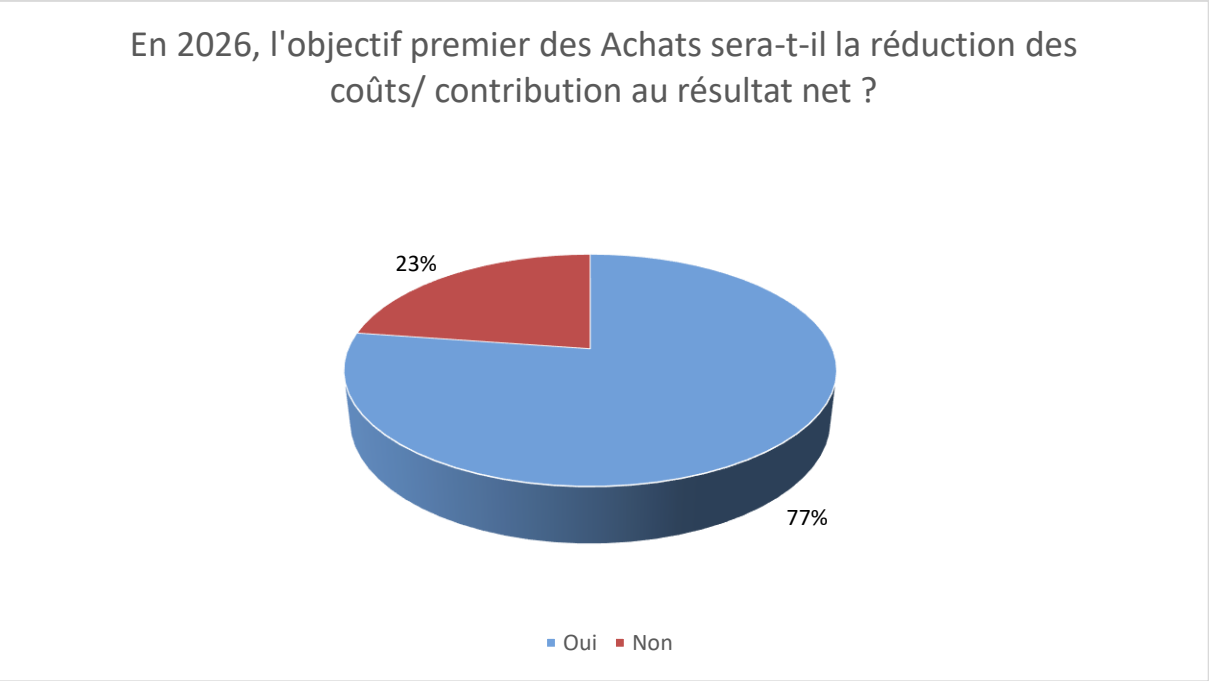


Une majorité (55%) de départements achats ont obtenu, sont en cours d'obtention ou ont prévu une labellisation.

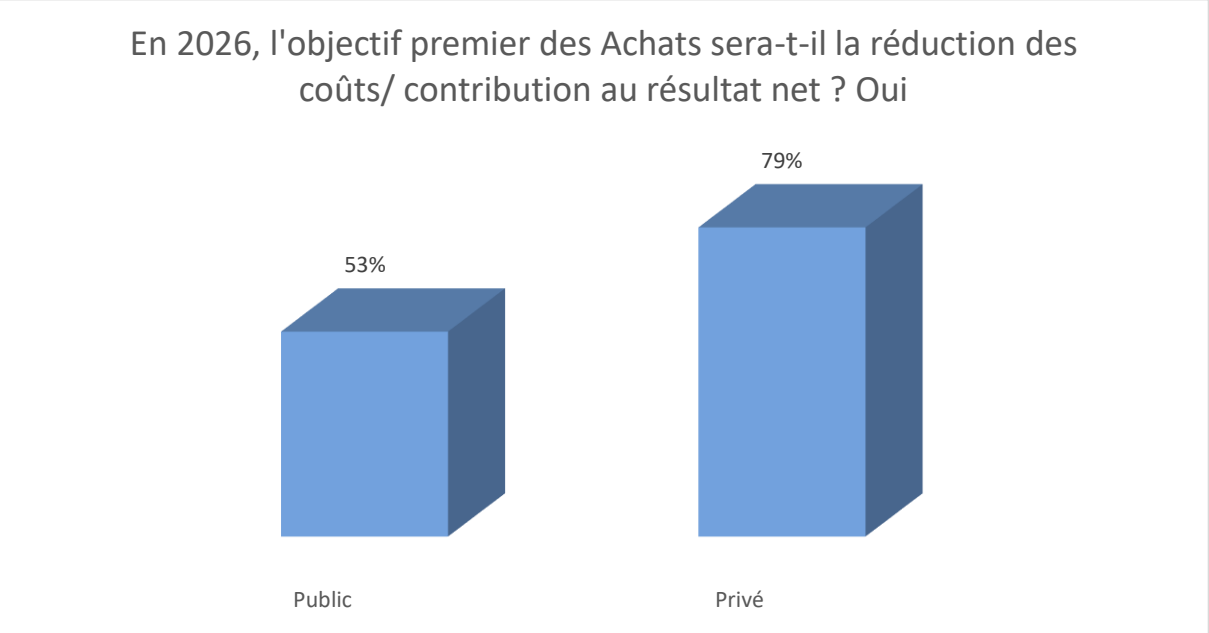
« Nous avons déjà été évalués pour la seconde année de suivi avec l'animation de notre plan d'actions dans une logique structurante et d'amélioration continue. C'est à mon sens la démarche idéale pour maintenir l'efficience et le progrès de tout un service Achats et plus largement toutes les parties prenantes d'une entreprise. C'est structurant, engageant et challengeant ! »

Stephane Faustin-Leybach, Chief Procurement Officer de Naos (Bioderma, Institut Esthederm, État pur.)

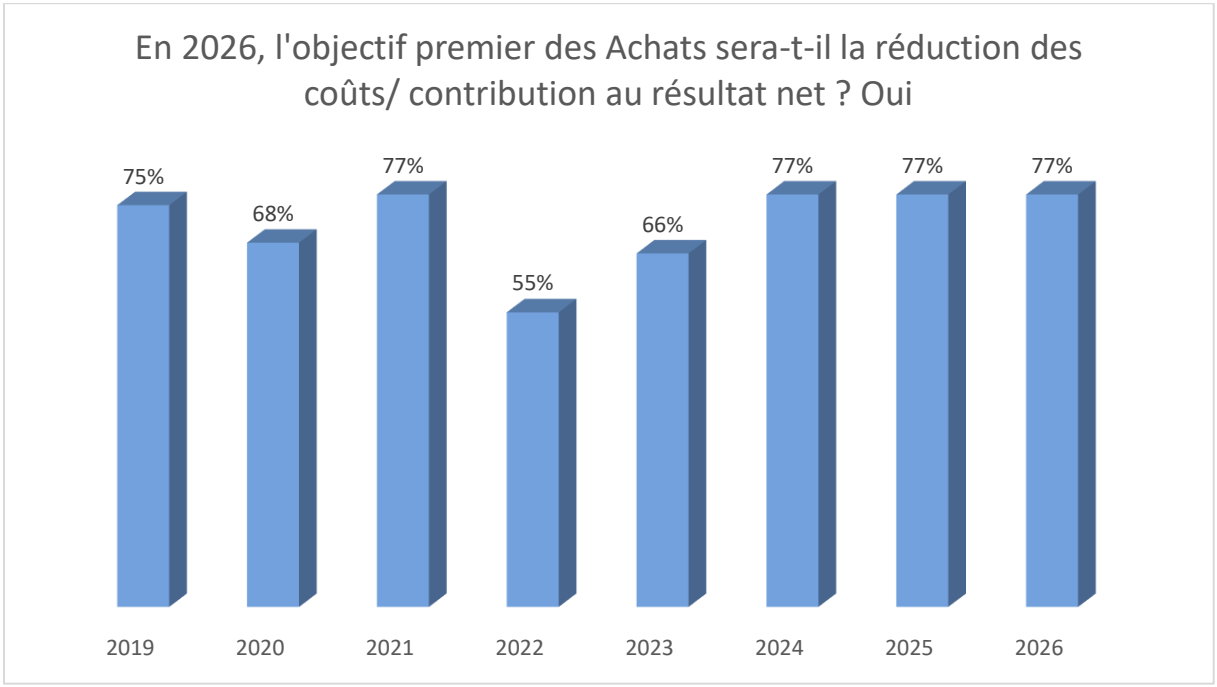
15 Gros objectifs de réduction de coûts



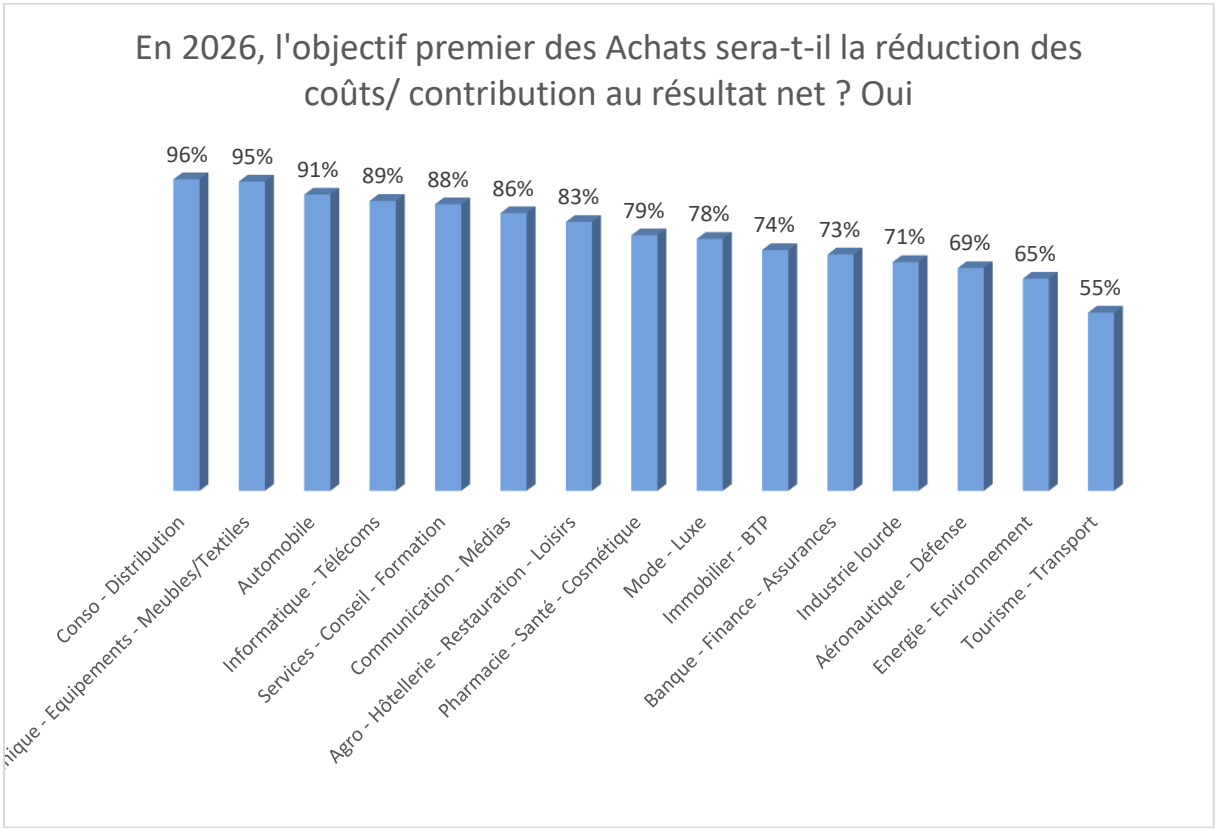
L'objectif de réduction des coûts reste un objectif premier (77%). Sans grande surprise, la réduction des coûts demeure donc une priorité structurante de la fonction achats, d'autant plus dans le contexte économique et géopolitique actuel. Cet objectif devrait continuer à jouer un rôle central dans les orientations des achats pour les années à venir.



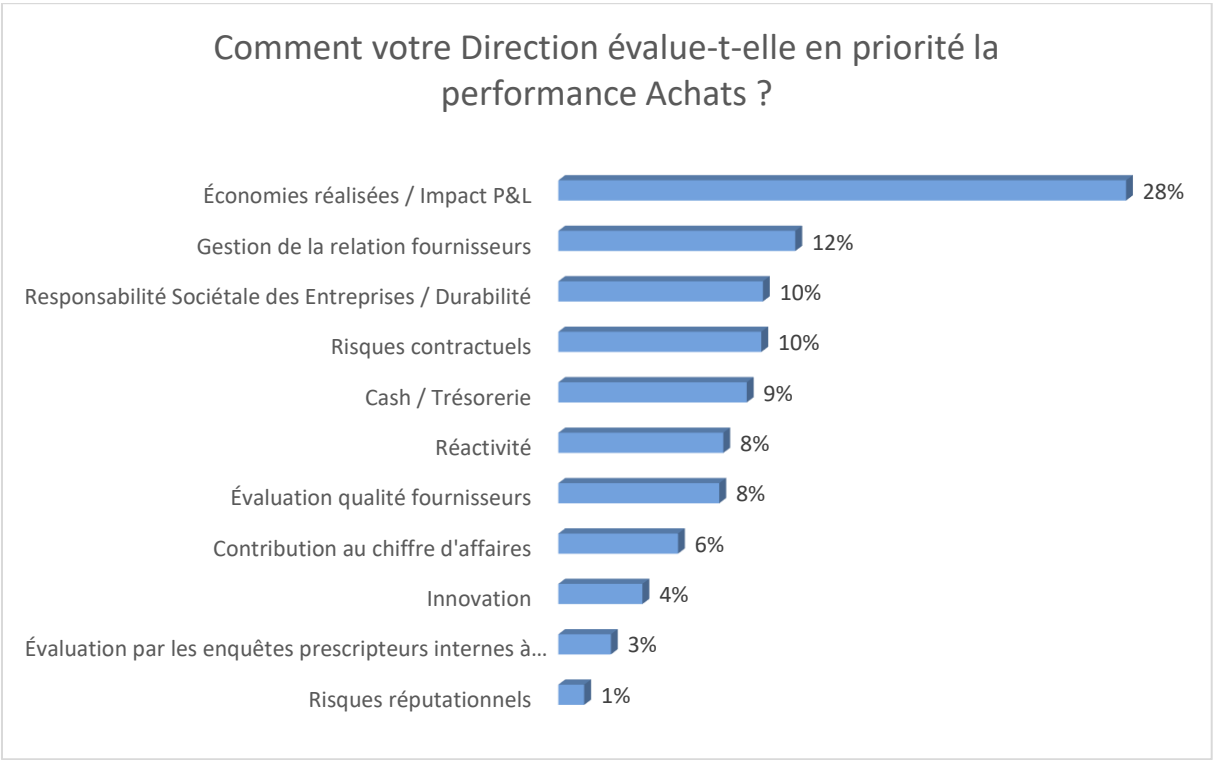
Même si l'objectif est globalement partagé, une différence d'ampleur peut être observée : **la réduction des coûts est plus marquée dans le privé (79%) que dans le public (53%).**
Cet écart public/privé peut surprendre dans le contexte budgétaire contraint.



Une rapide analyse rétrospective permet d'apprécier le niveau de cet objectif de réduction des coûts/contribution au résultat net comme un retour à niveau de croisière.



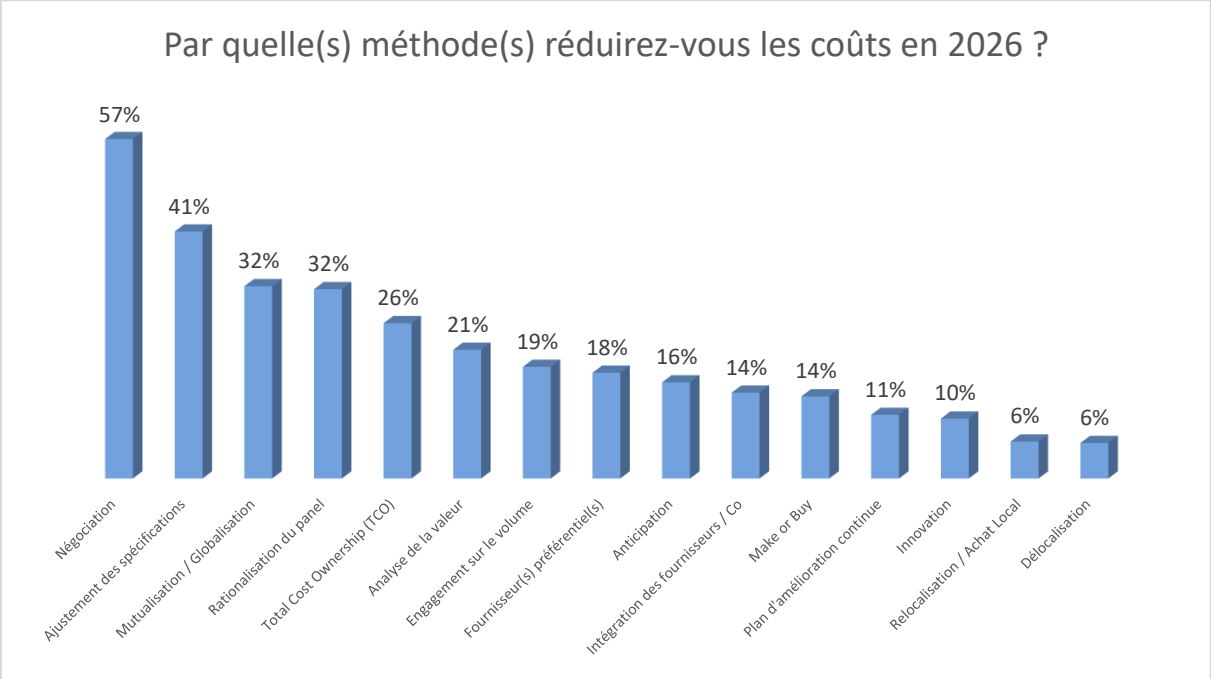
La réduction des couts est un objectif très marqué dans le secteur conso/distribution (96%).



Les directions évaluent d'abord les économies réalisées.

« Les achats parlent beaucoup de réduction des coûts, mais l'étude montre que certains leviers restent peu utilisés. La différence se fait désormais dans l'exécution, pas dans l'intention »

Nissrine Massaq, Procurement Director Siemens Smart Infrastructure

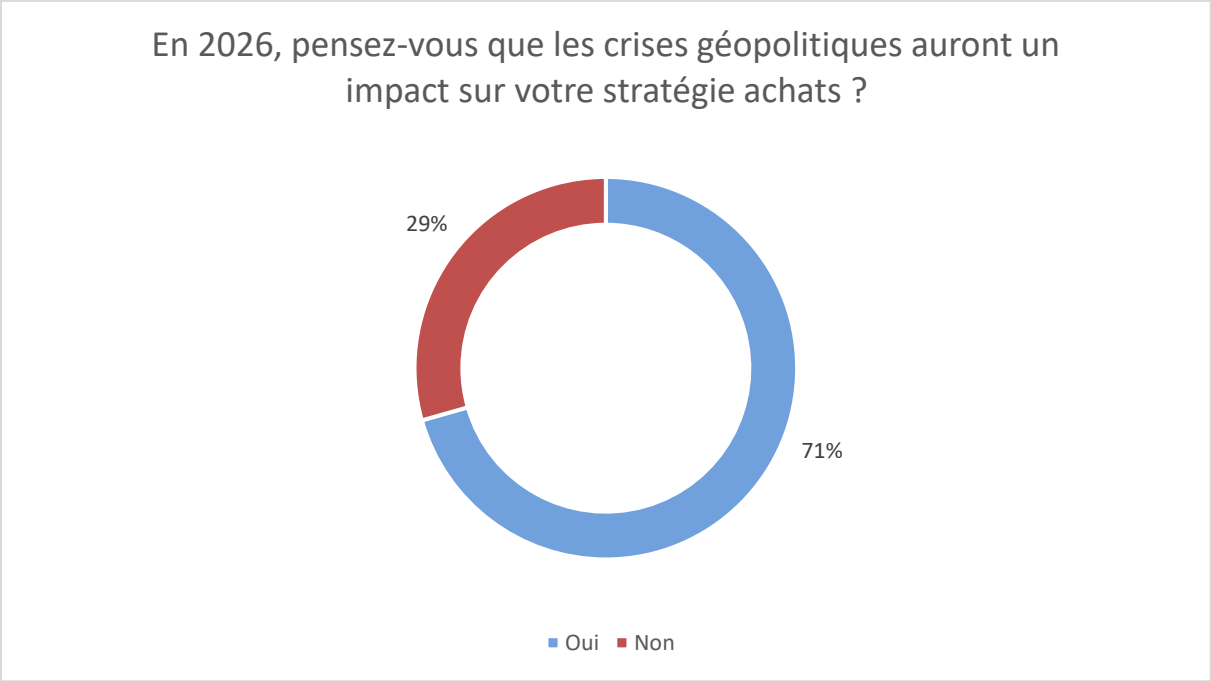


Le levier de la négociation est plébiscité (57%), suivi par l'ajustement de spécifications (41%).

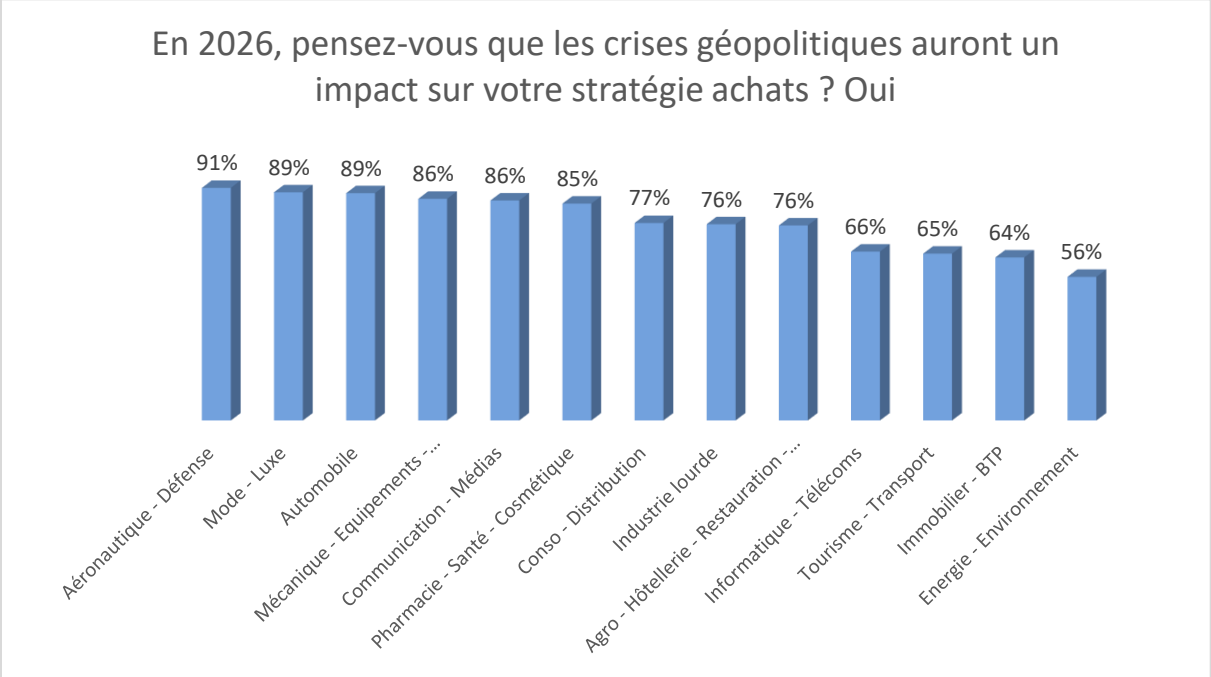
« Dans un contexte où la réduction des coûts est une priorité affichée, la faible utilisation des enchères inversées interroge. Cet outil, lorsqu'il est utilisé de manière ciblée et responsable, pourrait être davantage mobilisé pour répondre aux tensions économiques actuelles »

Nissrine Massaq, Procurement Director Siemens Smart Infrastructure

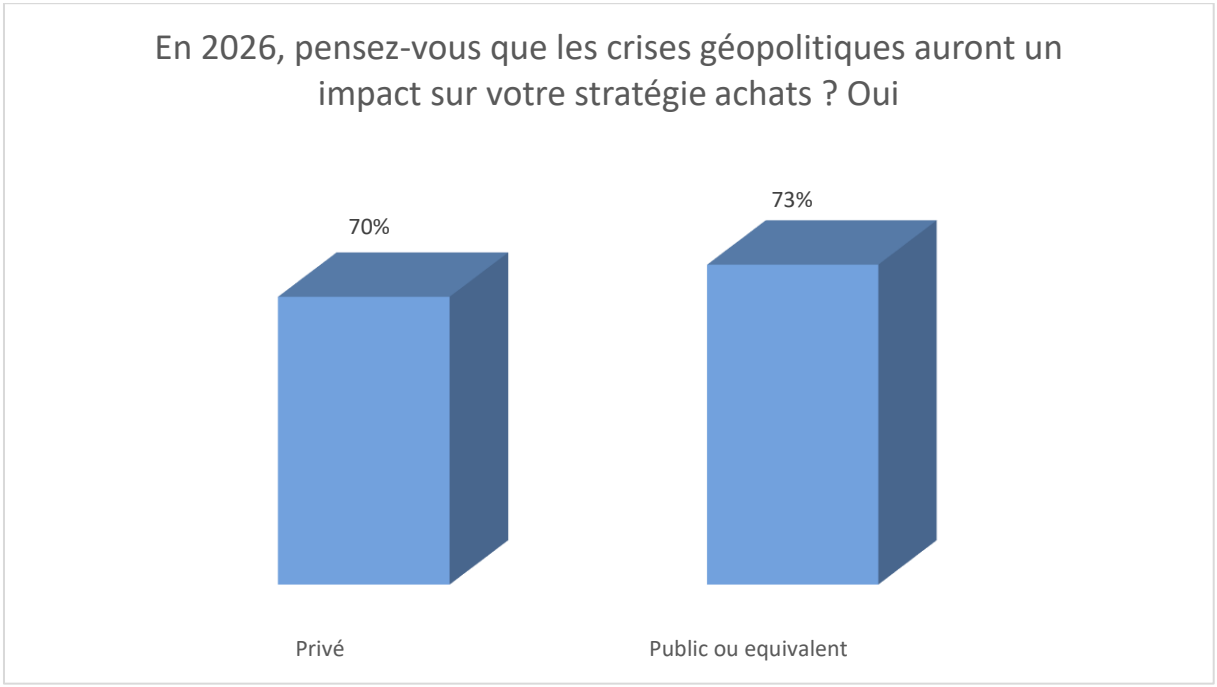
16 Gestion des fournisseurs sur fond de tensions géopolitiques



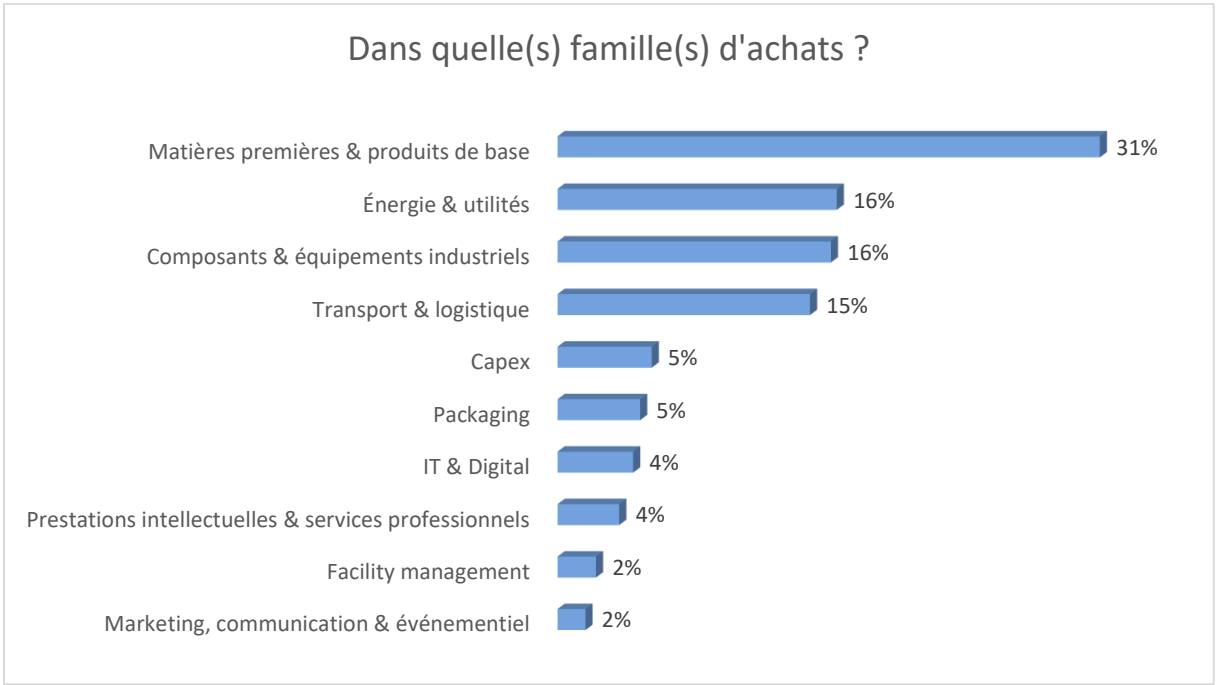
Les professionnels achats interrogés anticipent majoritairement (71%) que les crises géopolitiques auront un impact sur leurs stratégies achats.



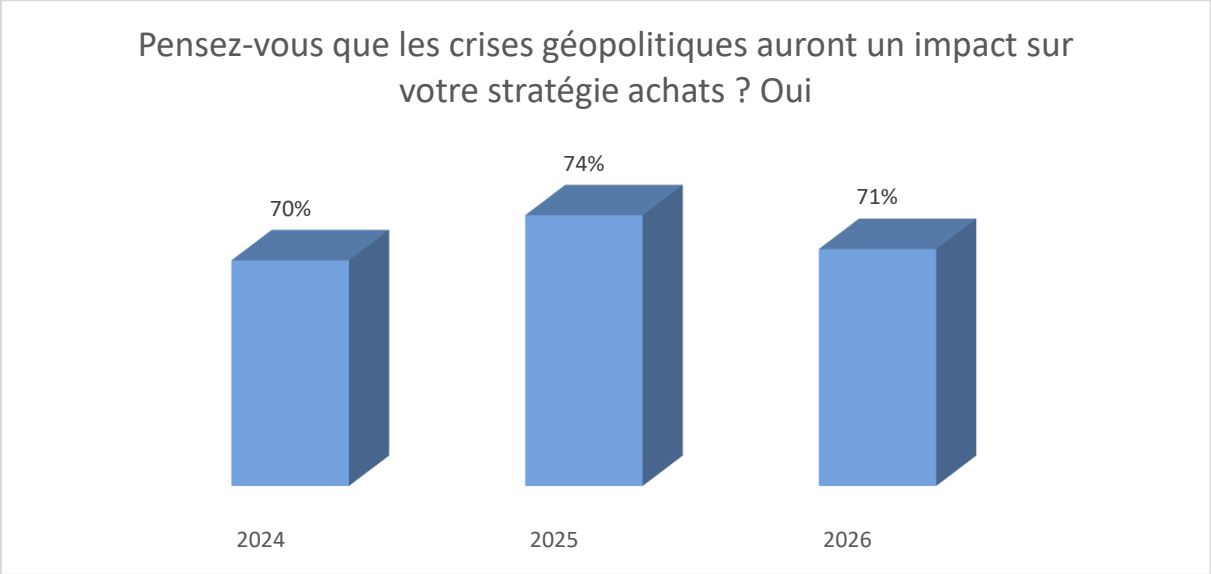
Ces anticipations sont marquées le plus dans l'aéronautique/défense (91%), la mode/luxe et l'automobile (89% pour ces deux secteurs).



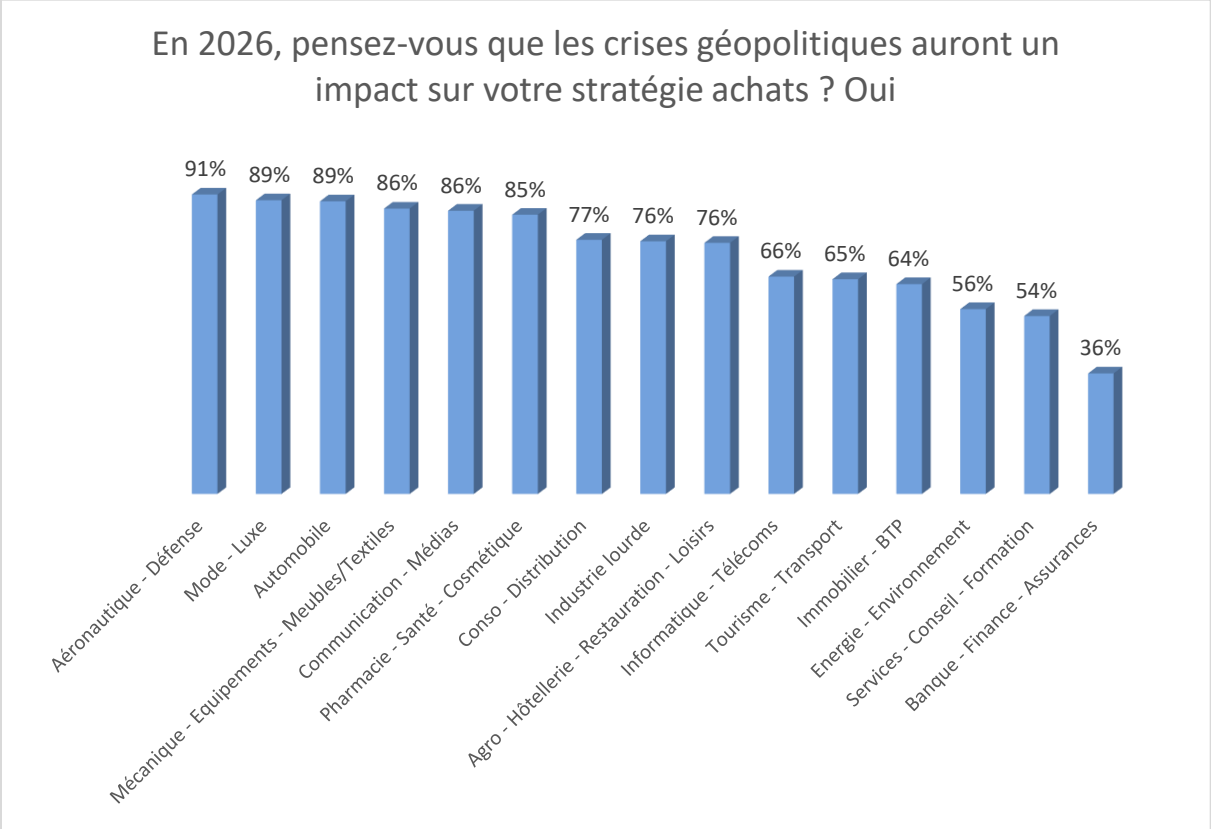
Ces anticipations d'impact de crises géopolitiques sur les stratégies d'achats sont proches dans les organisations privées (70%) et dans les organisations publiques (73%). Cela pousse les organisation achats à envisager différemment les notions de gestion de risque (notamment dans le sourcing), les choix proposés, et pousse à plus de flexibilité / agilité afin de palier à l'incertain et garantir la continuité du business.



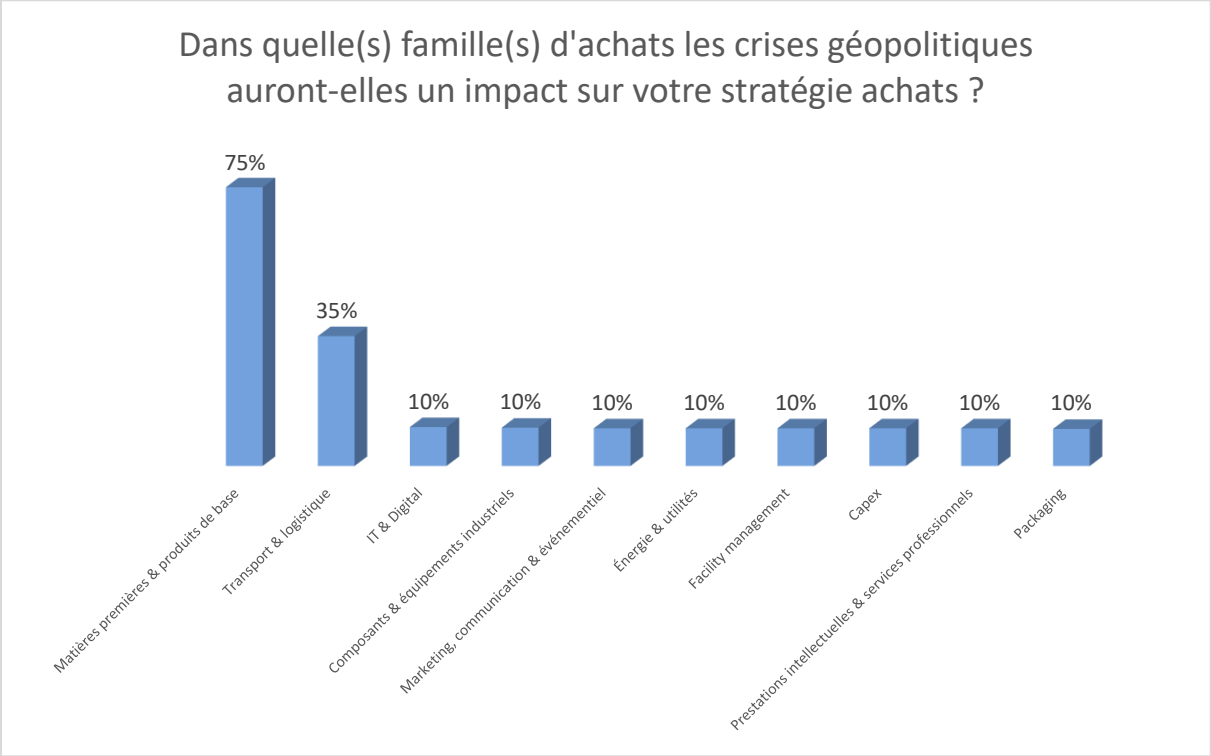
Les anticipations sont d'abord pour les matières premières et produits de base (31%).



Une analyse rétrospective sur 3 ans montre un niveau qui persiste à un niveau élevé d'impact des crises géopolitiques sur les stratégies achats.



Le secteur aéronautique anticipe fortement des impacts de crises géopolitiques sur ses stratégies achats (91%), de même que la mode/luxe (89%) et l'automobile (89%).



Le sujet des matières premières est identifié comme sensible aux crises géopolitiques (75%), et dans une moindre mesure le transport/la logistique (35%).

Les tensions autour des matières premières sont ainsi très claires. Les enjeux géopolitiques qu'elles engendrent se traduisent de manière très concrète dans les préoccupations de la profession achats, et dans son activité.

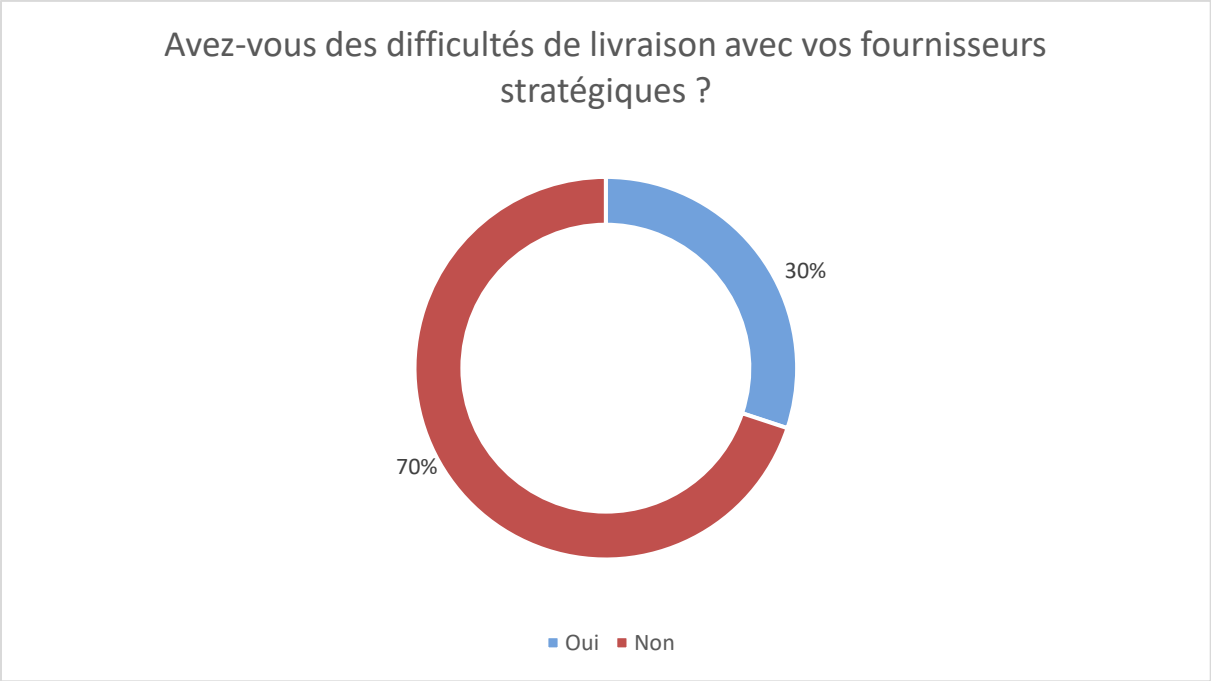
L'exemple des terres rares et les menaces chinoises

La question cruciale des matières premières, qui pèse sur les sociétés occidentales dans un contexte diplomatique complexe, se manifeste par son inscription à l'ordre du jour des discussions de haut niveau entre Pékin et Washington.

« Face aux tensions géopolitiques, anticiper les risques sur les matières premières et la logistique est une priorité pour sécuriser nos chaînes d'approvisionnement. »

Stéphane De Saint Jean, Chief Procurement Officer de bioMérieux

17 Des relations fournisseurs moins déséquilibrées

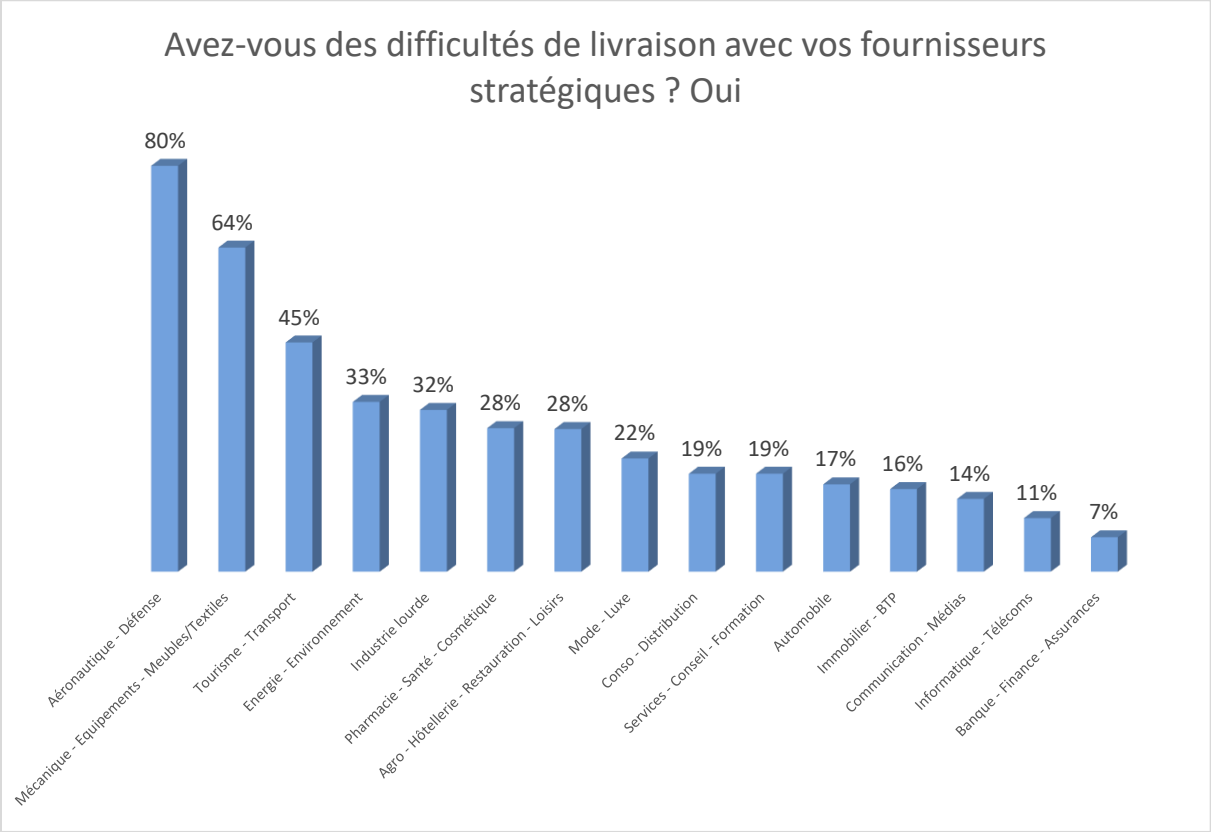


Les livraisons des fournisseurs stratégiques sont globalement sous contrôle (70% sans difficultés sur ce périmètre, même si 30% déclarent des difficultés).

Signe de la persistance de problèmes d'approvisionnements et de pénuries, les difficultés alimentent régulièrement la presse.

Les pénuries dans des secteurs variés : composants, médicaments…

Sur certains marchés, la rareté fait s'envoler les prix, et touche en cascade des industries sur toute la chaine.



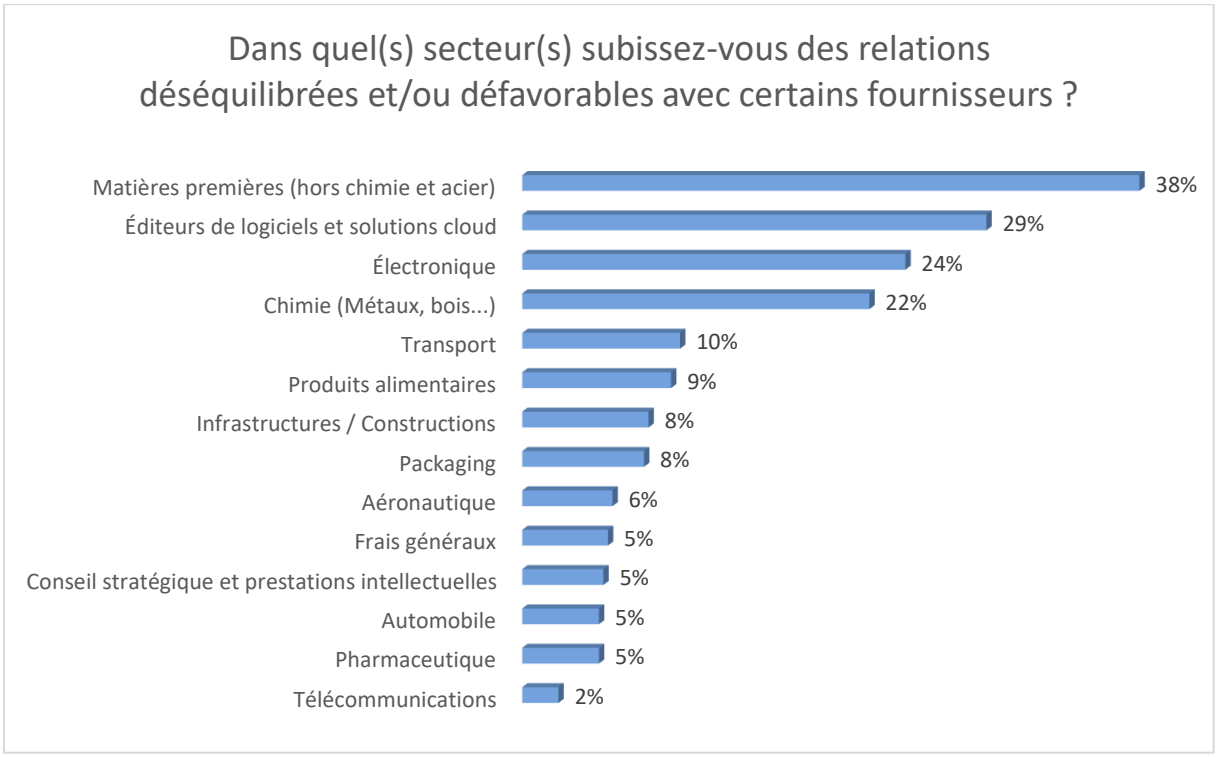
Les difficultés de livraisons se concentrent pour beaucoup dans l'aéronautique/défense (80%) et dans le secteur mécanique/équipement/meubles/textiles (64%).

Le cas d'Airbus face à la pénurie mondiale de moteurs

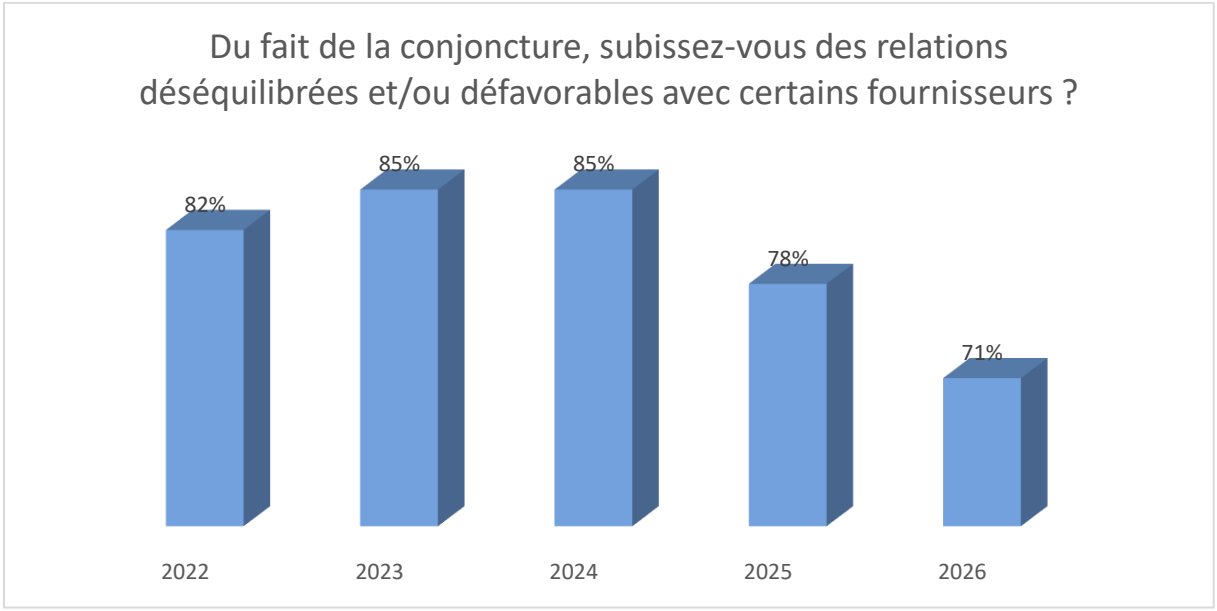
Les goulets d'étranglements de cette grande entreprise aéronautique illustrent les difficultés de livraison du secteur l'aéronautique. Des dizaines d'appareils se sont trouvés mi-2025 en attente d'être livrés à cause de la pénurie de moteurs.

« Il est possible de se demander si les différentes crises récentes, avec l'inflation comme conséquence et les risques de rupture d'approvisionnement, n'ont pas aguerri les acheteurs et renforcé leur capacité à identifier continuellement les bons leviers pour échapper aux situations à risque. »

Jean Bouverot, Chef du service de la logistique et des acquisitions (Commissariat au numérique de Défense)

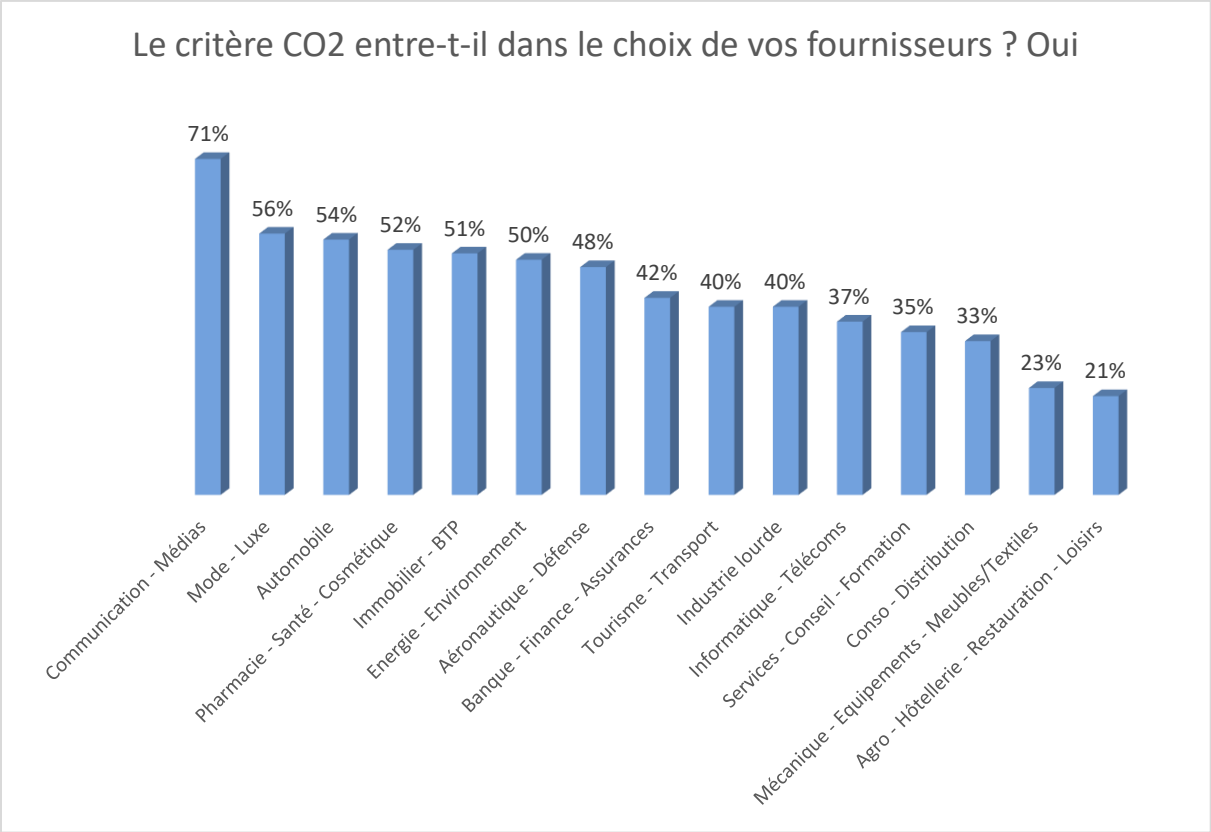


Le secteur des matières premières est identifié le plus celui comme offrant des relations déséquilibrées ou défavorables (38%).

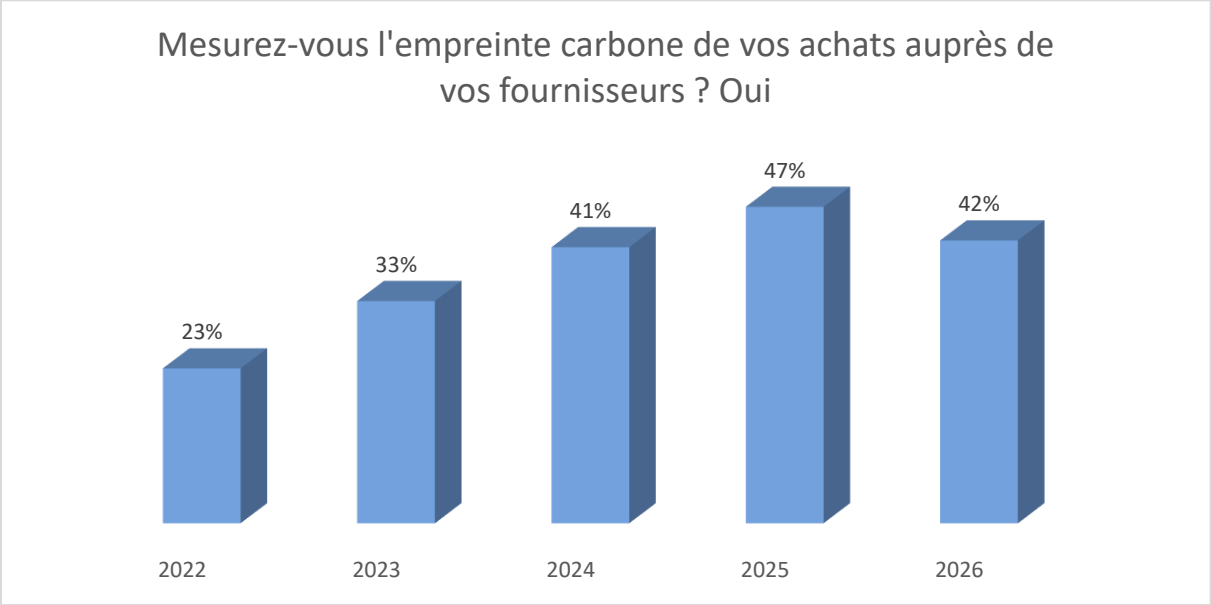


L'analyse rétrospective indique un timide retournement en faveur des achats.

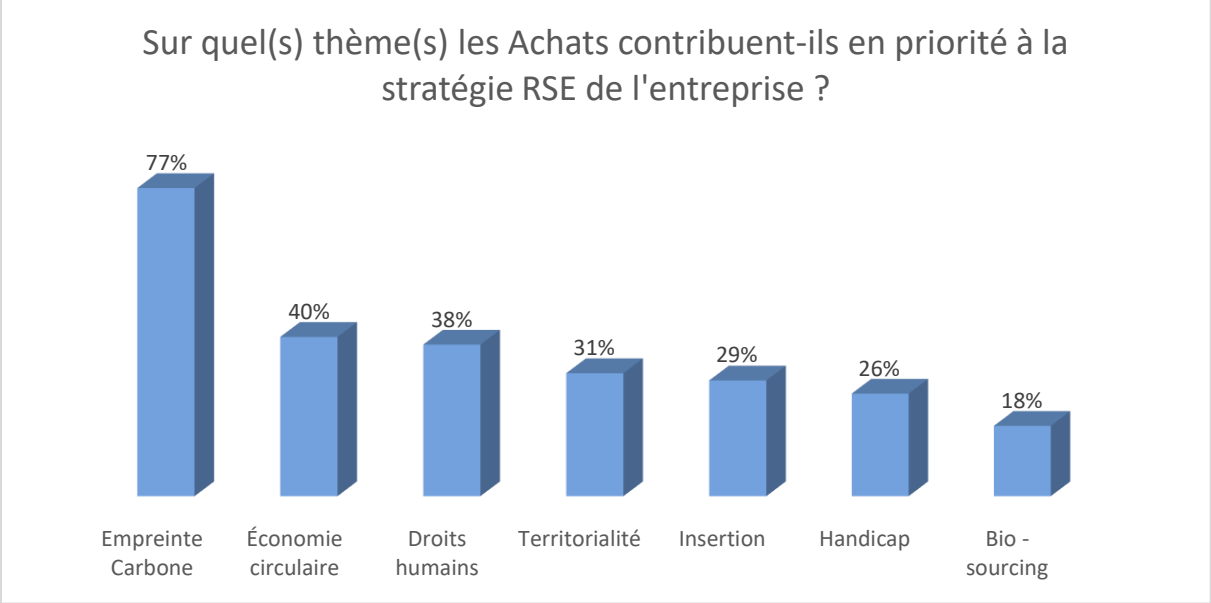
18 Les achats toujours engagés dans la décarbonation, même s'il y a tassement



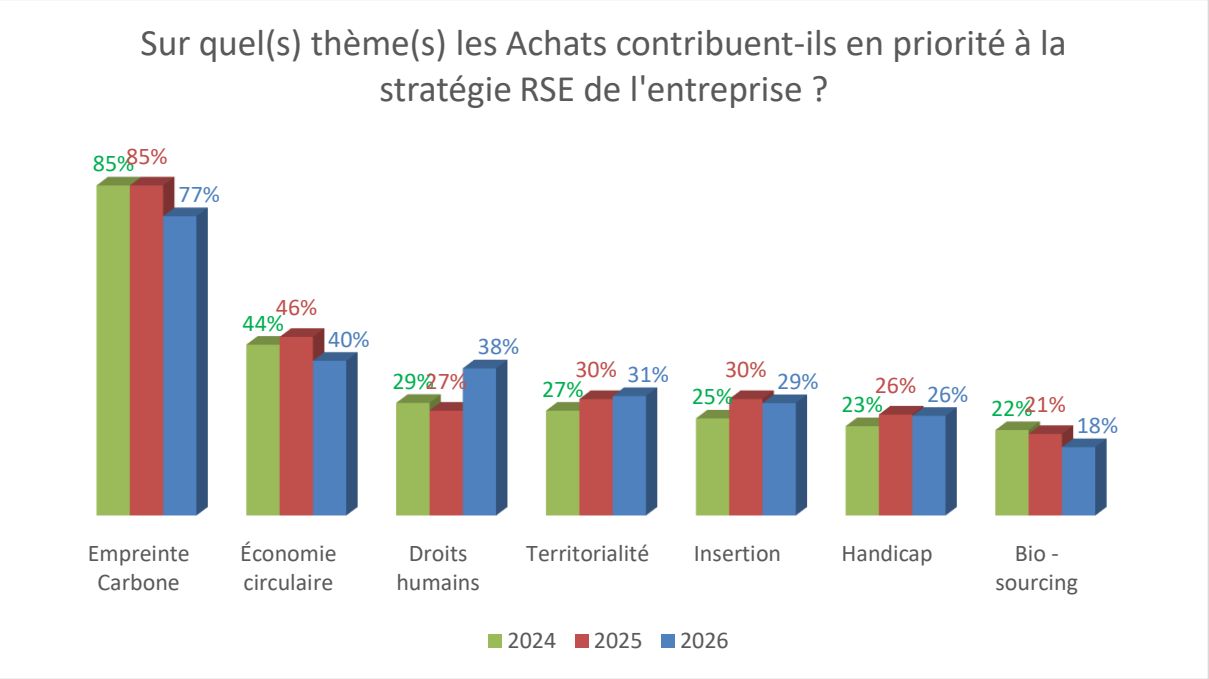
Dans secteur communication/médias, ce critère reste important (74%).



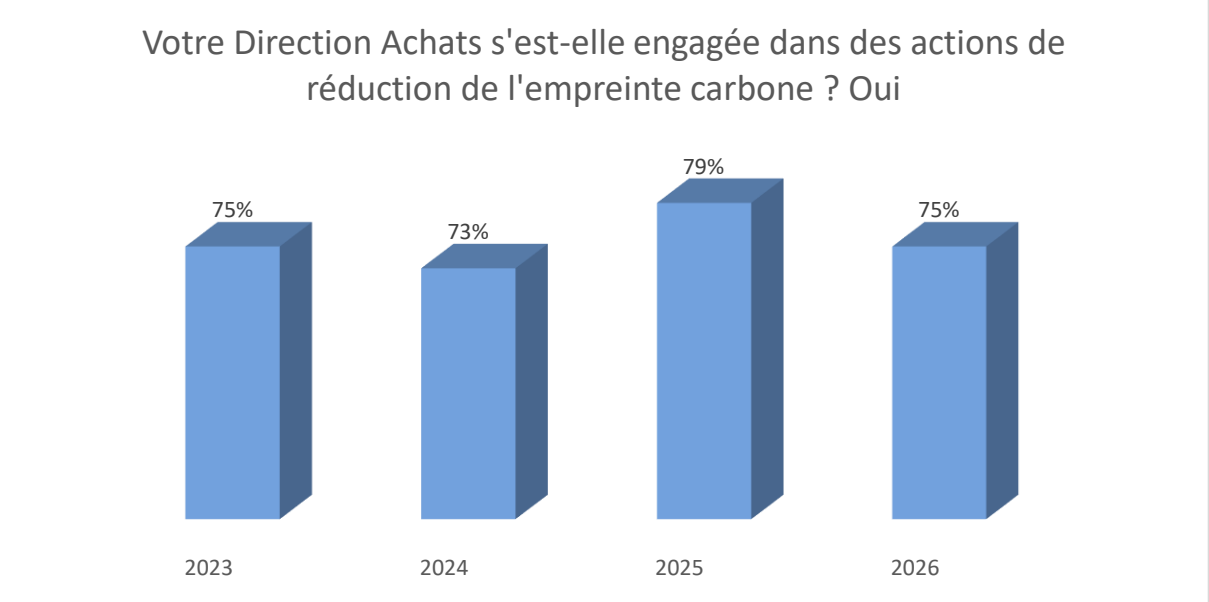
L’analyse rétrospective montre un tassement dans la mesure de l’empreinte carbone des achats (recul de 5% par rapport à la mesure 2025).



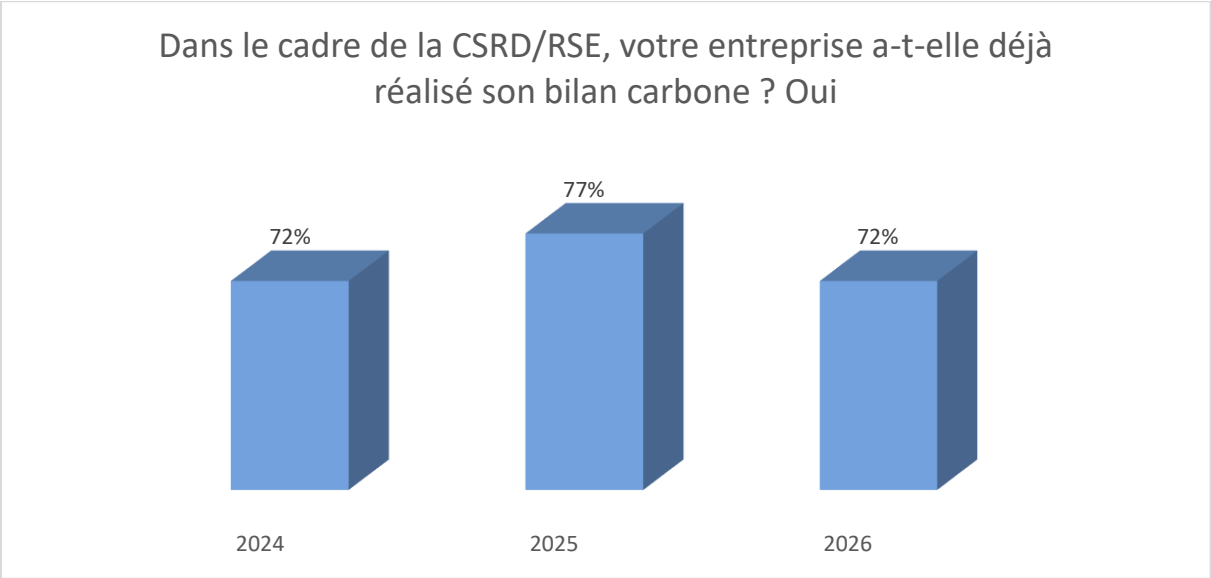
Les achats contribuent en priorité sur l’empreinte carbone (77%) pour la stratégie RSE de l’entreprise.



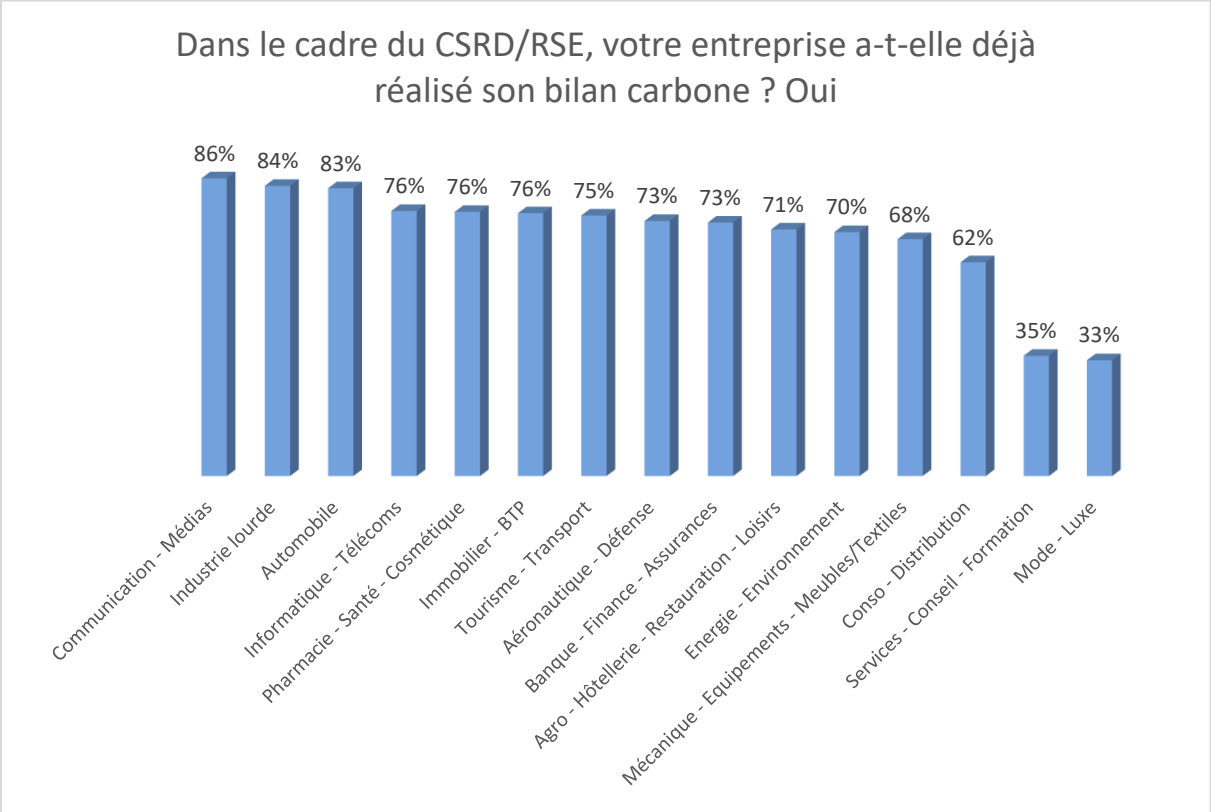
Les achats contribuent sur l'empreinte carbone, mais aussi les autres aspects de la RSE.



Les actions de réduction de l'empreinte carbones restent à un niveau élevé en 2026 (75%).

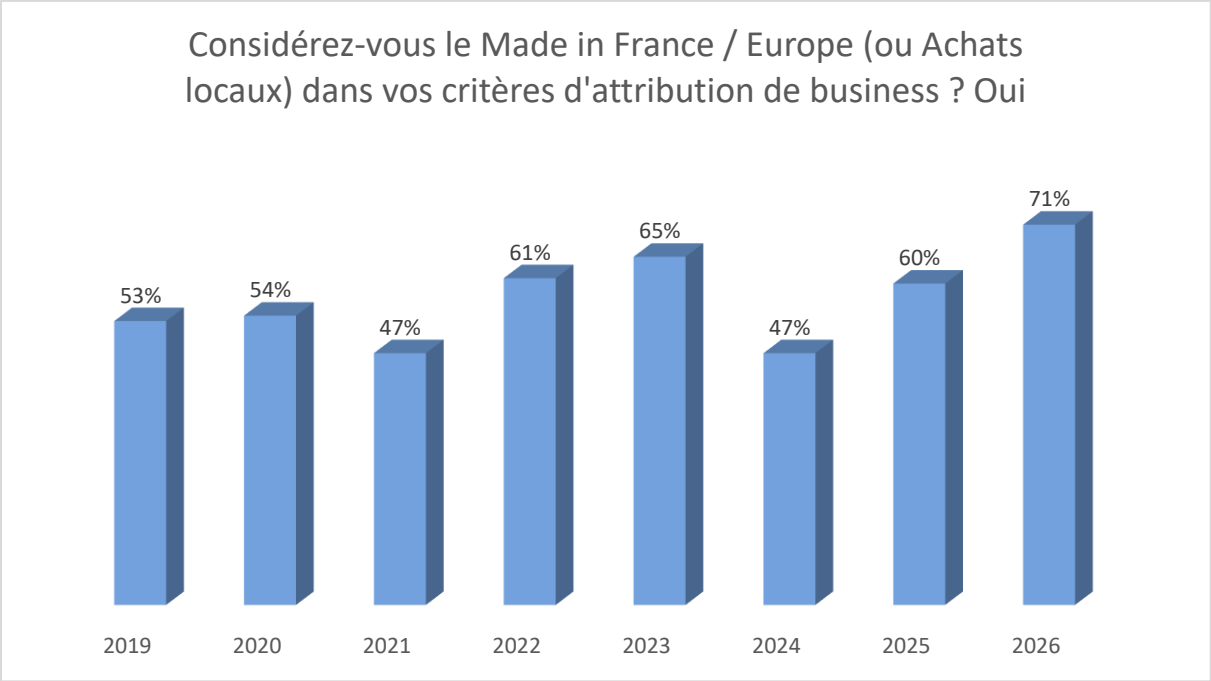


L'analyse rétrospective indique une relative stabilité concernant la réalisation du bilan carbone.

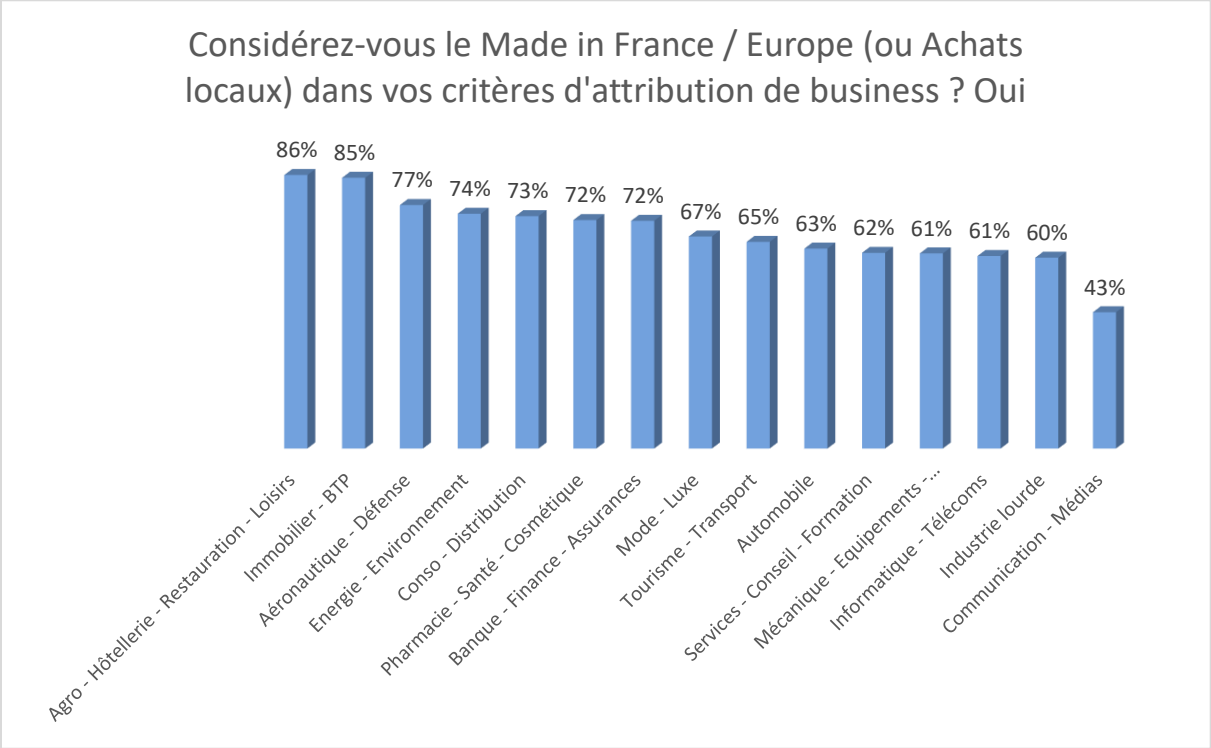


Si la réalisation du bilan carbone est répandue dans le secteur communication/médias (86%), les secteurs services/conseil/formation (35%) et mode/luxe (35%) ont moins adopté cet outil.

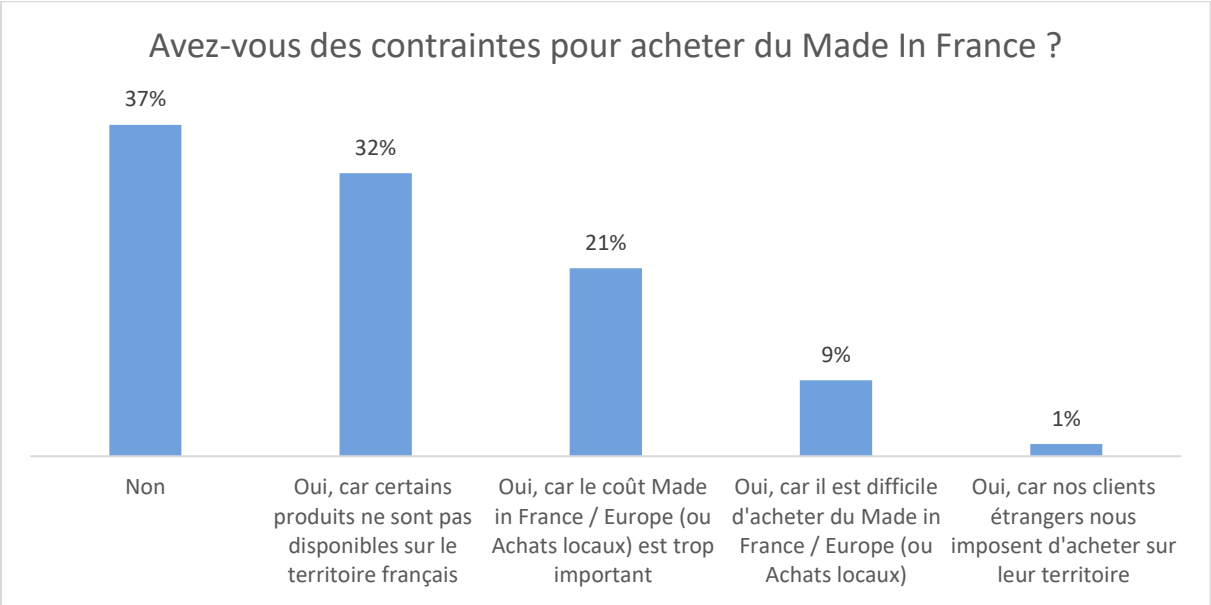
19 Regain de l'intérêt pour le Made in France



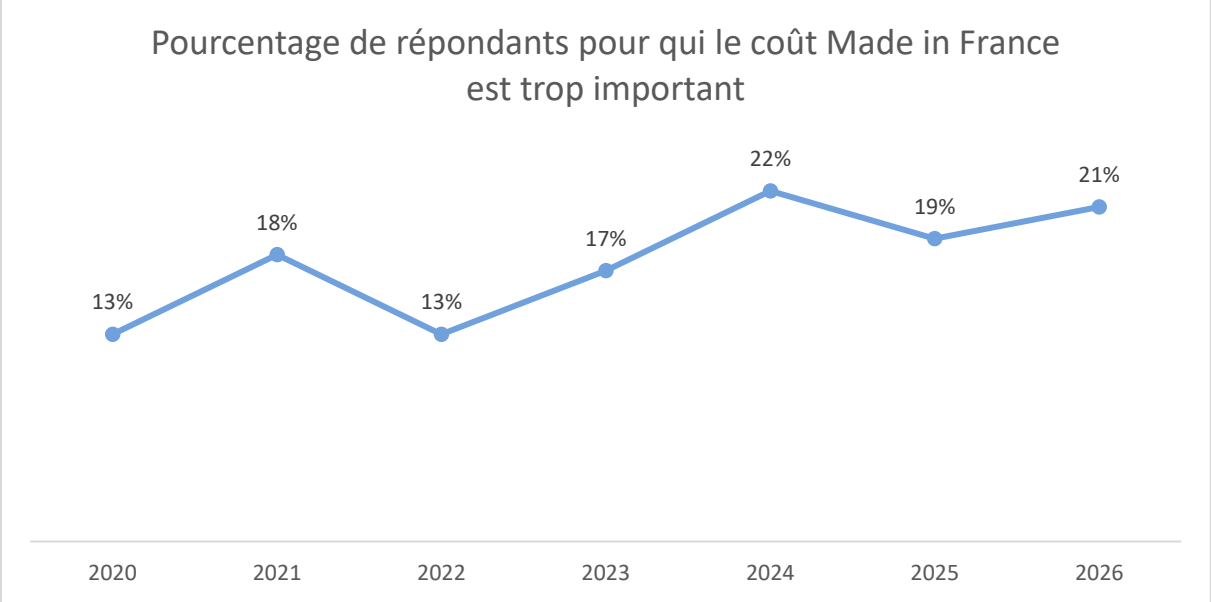
L'analyse rétrospective montre la progression de l'intérêt pour le made in France / Europe.



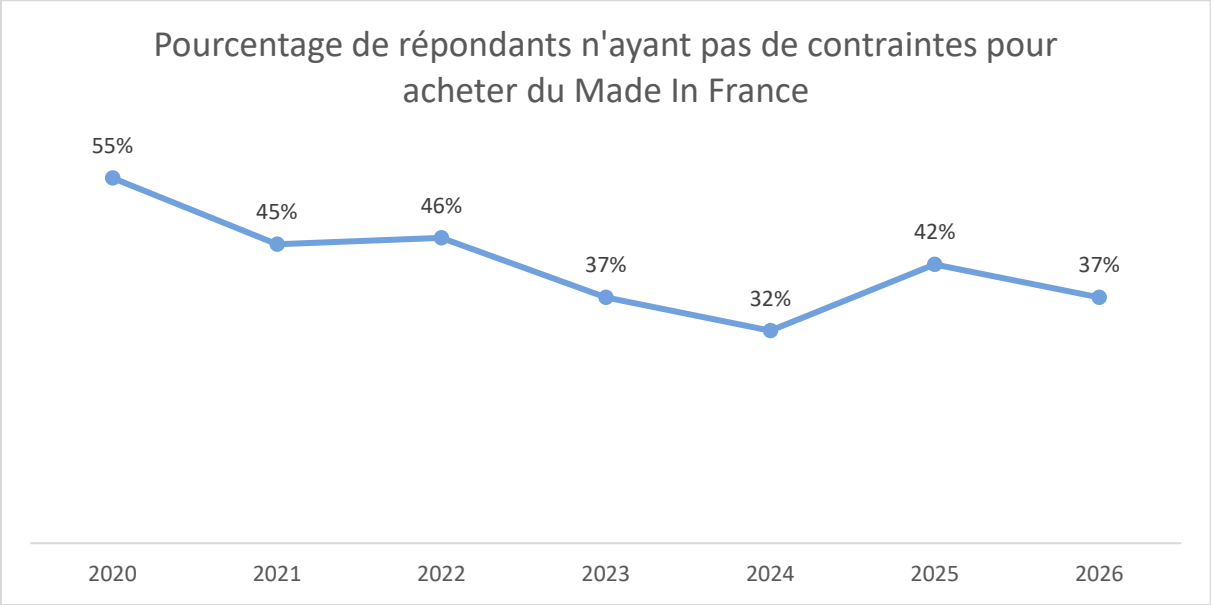
Comparativement, le Made in France/Europe est le plus plébiscité en critère d'attribution en agro/hôtellerie/restauration/loisirs (86%).



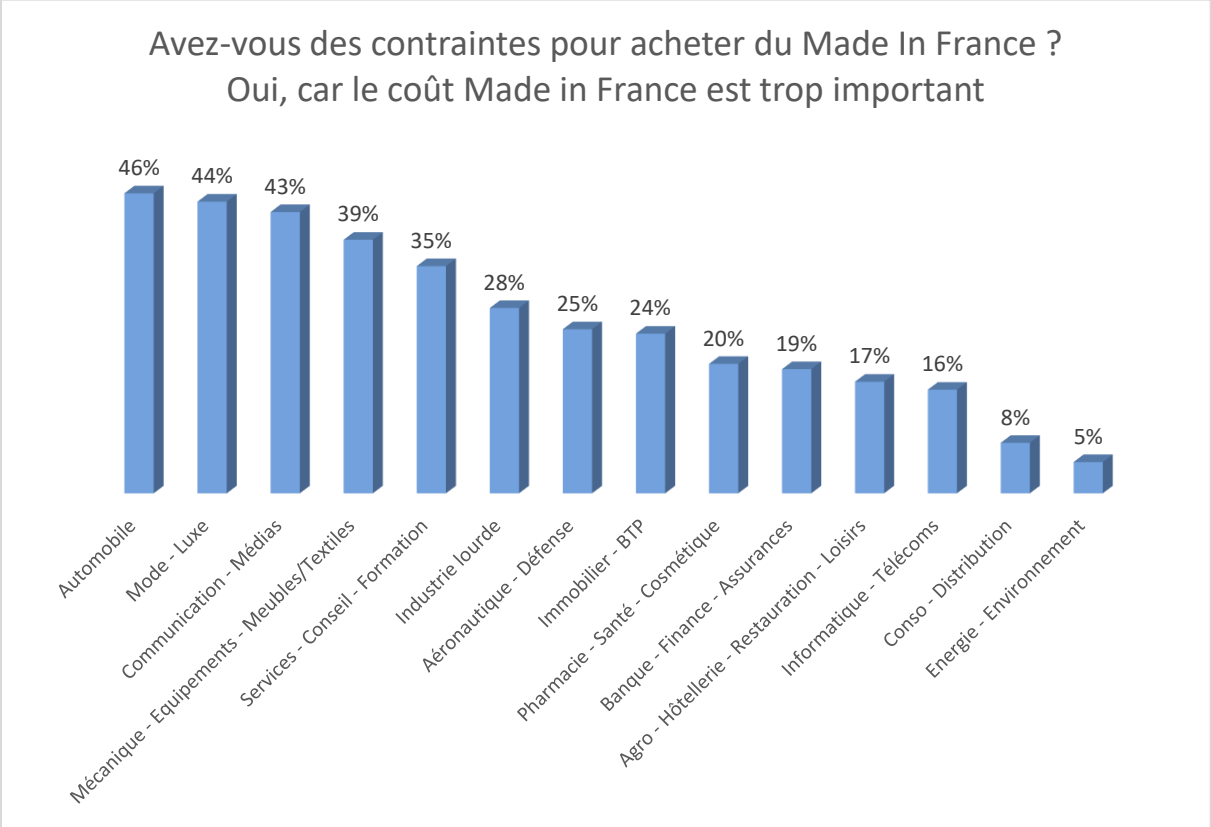
Pour plus de la moitié des répondants, il y a des contraintes à acheter Made in France.



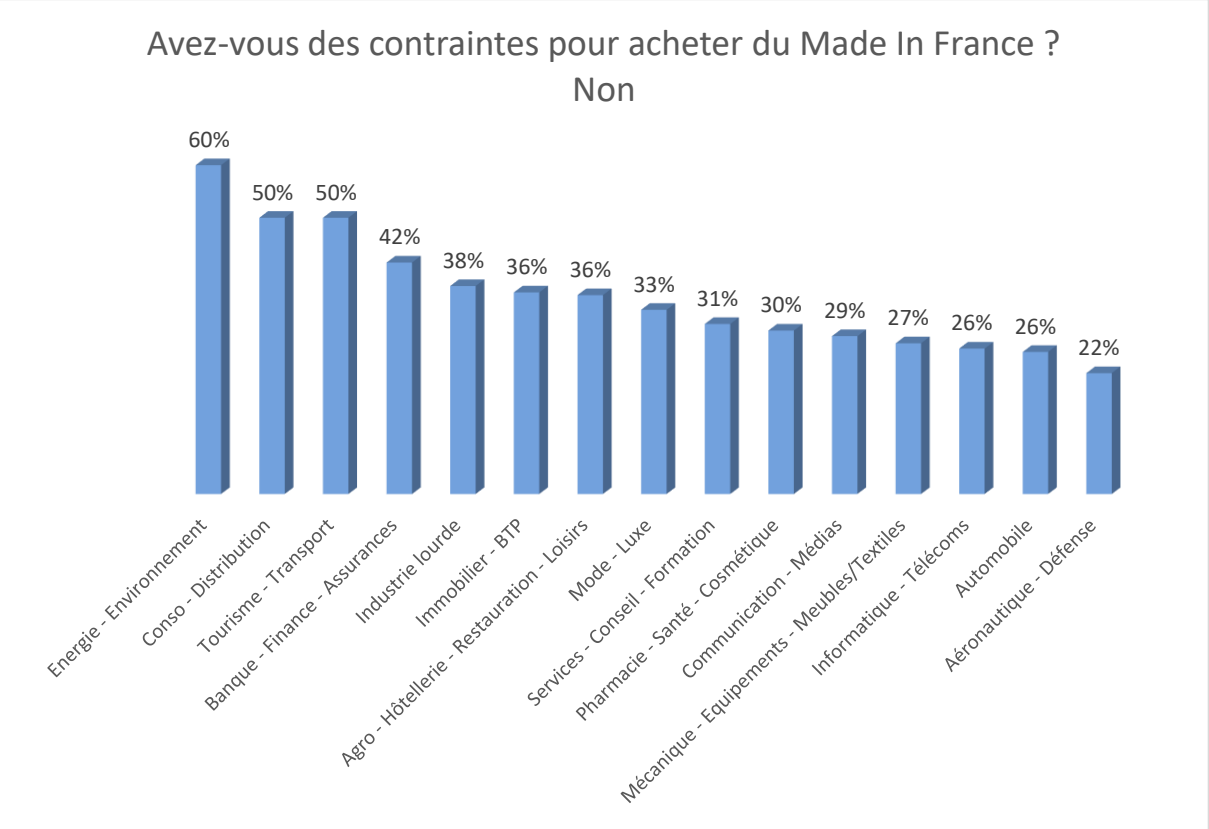
La perception du coût trop important du Made in France est toujours une préoccupation pour un professionnel achats sur cinq.



La baisse des contraintes à acheter du Made in France, contrariée en 2025, reprend en 2026.



Les contraintes pour acheter made in France sont comparativement marquées dans l'automobile (46%), la mode/luxe (44%) et la communication/médias (43%).



Inversement, l'absence de contraintes à acheter Made in France est comparativement moins marquée dans les secteurs de l'énergie/environnement (60%), la conso/distribution (50%), ou le tourisme/transport (50% également).

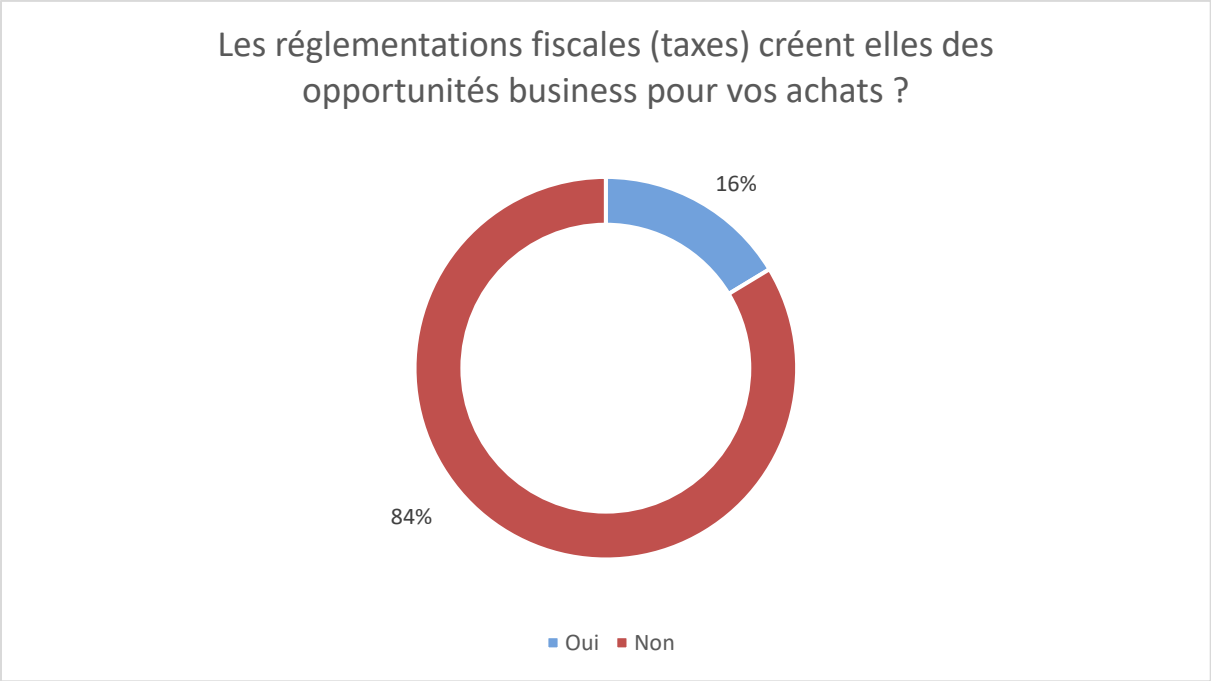
« *Nous l'avons intégré dans notre politique achats chez COVEA. A qualité, délai et coût équivalents, une priorité est donnée aux fournisseurs dont le siège social de la maison mère est établi dans l'Union européenne. En tant que 1er groupe d'assurance français mutualiste, nous nous positionnons comme porteurs et prescripteurs de ce principe. C'est difficile, parfois impossible sur certains marchés ou familles d'achats, mais c'est une ambition nécessaire dans le contexte actuel* »

Jérôme Lamoureux, Directeur des achats de COVEA (MAAF, MMA et GMF)

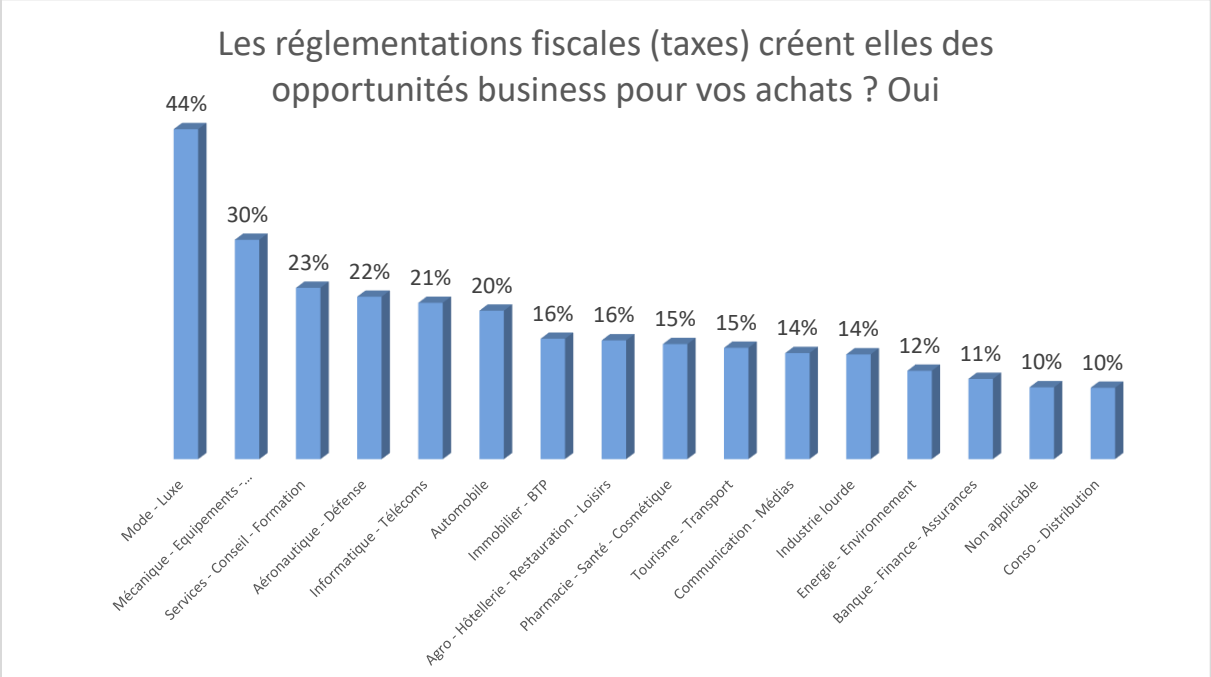
« La commande publique est un levier important pour favoriser le made in France à condition que l'offre soit disponible. Aussi, il est indispensable d'ouvrir un dialogue plus proche et plus formalisé entre les acheteurs publics et les entrepreneurs nationaux. »

Jean Bouverot, Chef du service de la logistique et des acquisitions (Commissariat au numérique de Défense)

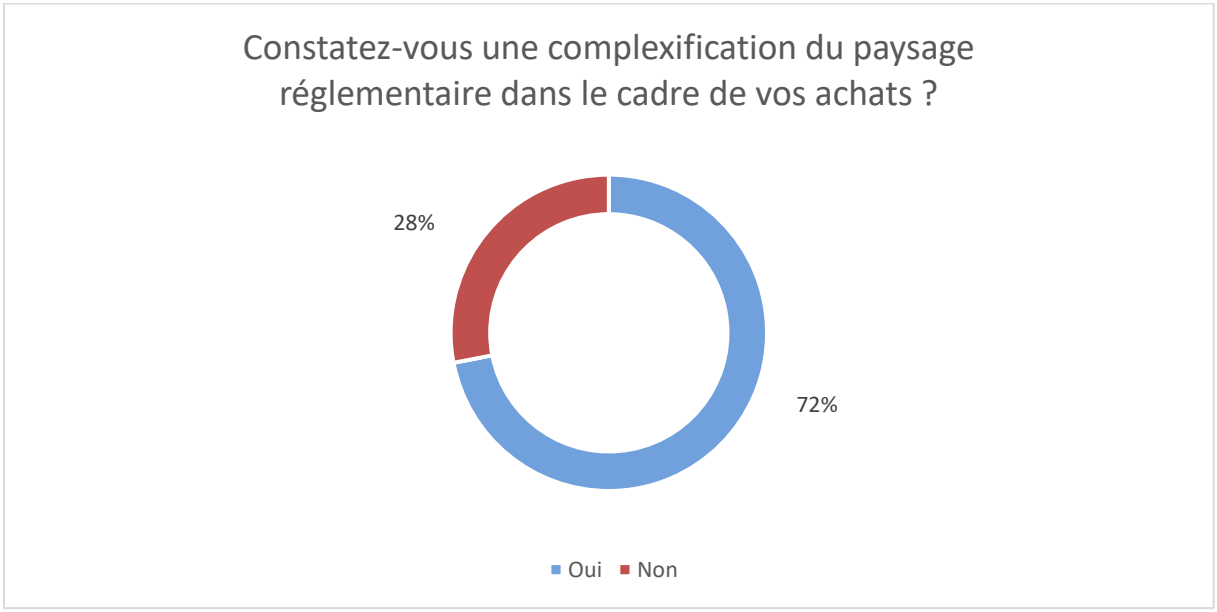
20 Les achats et le contexte fiscal/réglementaire



Les réglementations fiscales ne créent pas d'opportunités business pour les achats, pour 84% des répondants de l'étude.

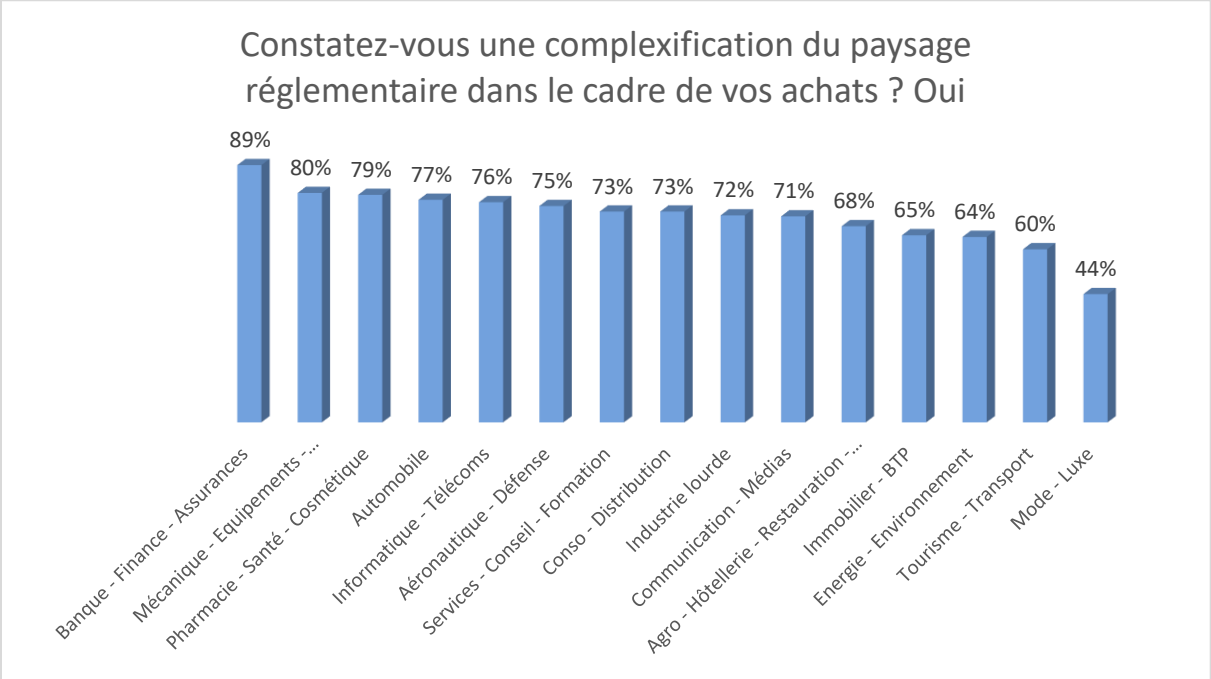


A l'inverse, elles peuvent créer des opportunités dans le secteur de la mode/luxe (44%).



72% des répondants identifient une complexification du paysage réglementaire dans le cadre des achats.

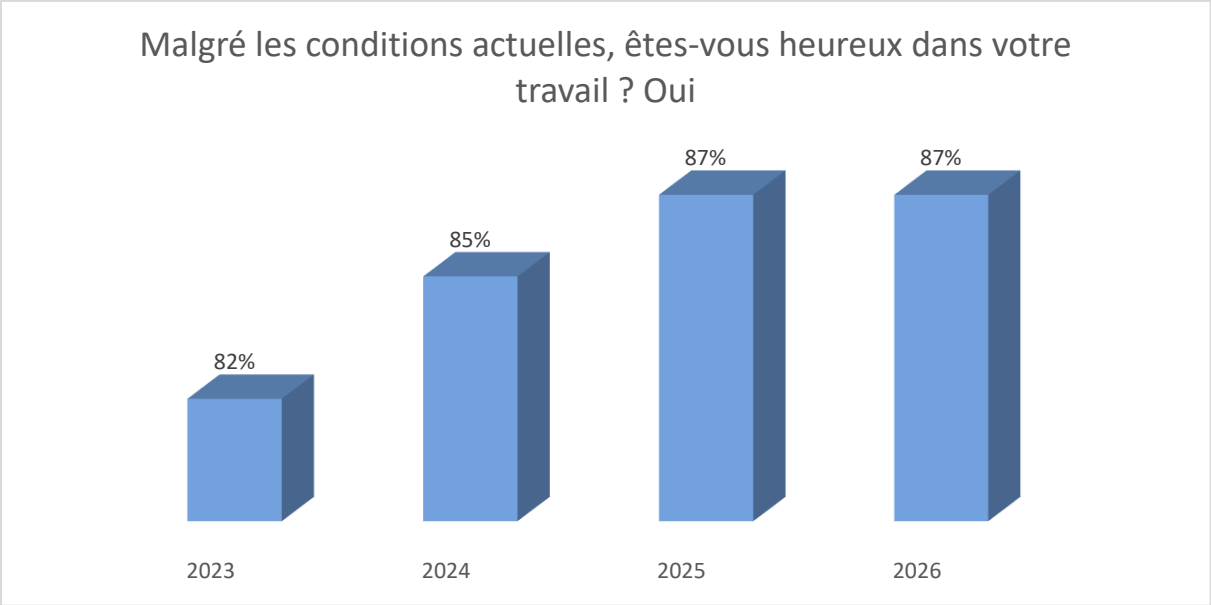
Ce chiffre peut même sembler sous-estimé dans son impact réel sur la performance achats. Au quotidien, la multiplication des normes et des obligations (CSRD, Omnibus, etc.) génère des coûts cachés, une perte d'agilité et un risque de non-conformité.



Ce phénomène de complexification du paysage règlementaire est particulièrement visible dans le secteur banque/finance/assurances.

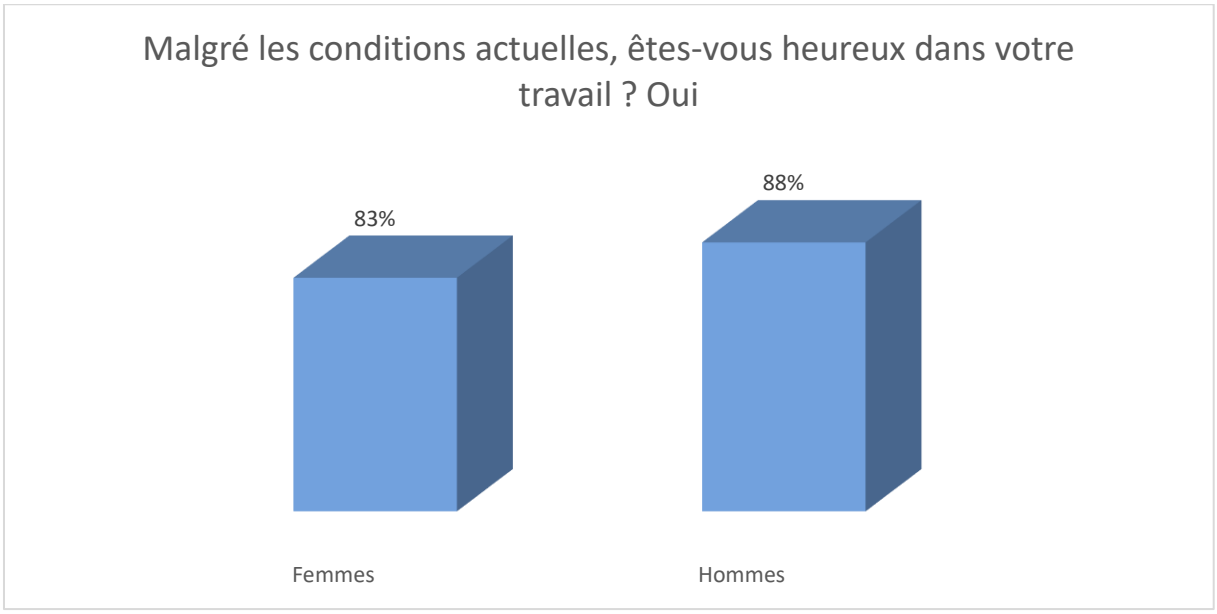
> **«** *Les initiatives comme Omnibus n'ont pas réellement produit les effets escomptés. Il serait utile de réfléchir à une stratégie commune de lobbying ou d'influence pour faire évoluer notre cadre très pesant, voire coûteux. Certaines réglementations entrainent une perte de compétitivité que nous percevons clairement sur certains marchés comme celui de l'automobile (véhicule électrique). C'est une source d'inflation des coûts. Les pièces automobiles ont augmenté de +30% en 4 ans… cela se reflète dans toute la chaine dont les primes d'assurance. Nous devrions évaluer systématiquement le coût direct et indirect du poids de la réglementation en particulier dans le secteur banque-assurance.***»**
>
> **Jérôme Lamoureux, Directeur des achats de COVEA (MAAF, MMA et GMF)**

21 Une vision RH des équipes achats

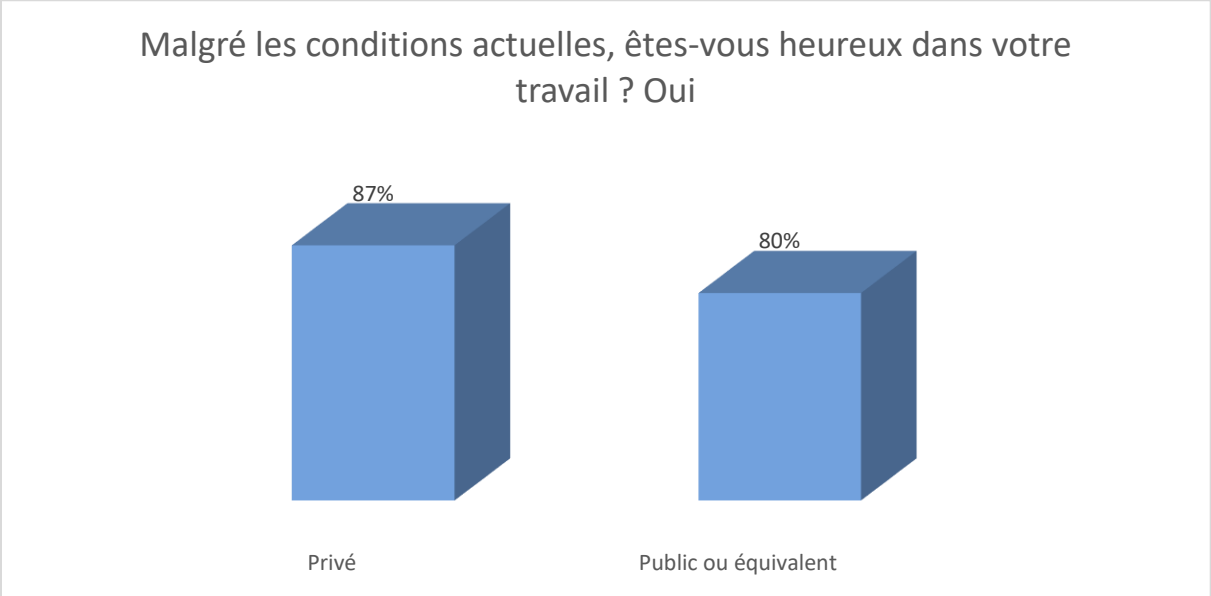


Le niveau de bonheur dans le travail se maintient à un niveau élevé aux achats (87%).

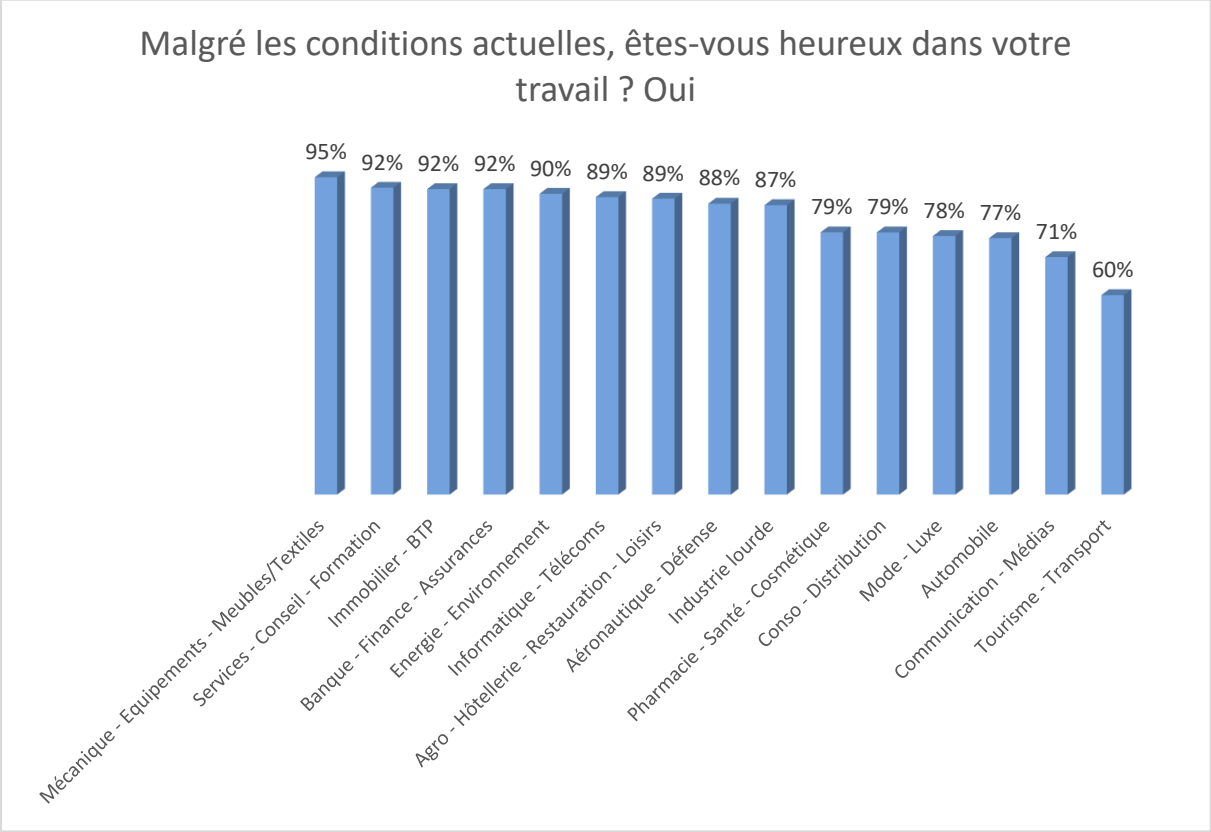
Le métier de l'acheteur a significativement évolué au fil des années, pour intégrer en plus des attentes de performance économiques, de nombreuses nouvelles dimensions telles que la gestion des risques supply-chain, la RSE / CSRD, la décarbonation, l'innovation, l'IA. L'environnement complexe et incertain de notre période aurait pu laisser entrevoir une baisse de l'intérêt pour cette fonction du fait de sa complexité, des attentes multiples à arbitrer car souvent contradictoires.
Malgré cela, plus de 80% des répondants sont heureux dans le poste qu'ils occupent. Toutes les couches rajoutées à ce mille-feuille de contraintes donnent un rôle clé à l'acheteur dans l'entreprise et contribuent à son épanouissement, car les nouvelles demandes donnent souvent du sens à ses actions, peut-être plus que le simple fait de faire "baisser" les prix. L'acheteur devient alors une source de création de valeurs au centre de la stratégie des entreprises dans son développement durable ou son souhait de sécurisation ou d'optimisation de sa performance.



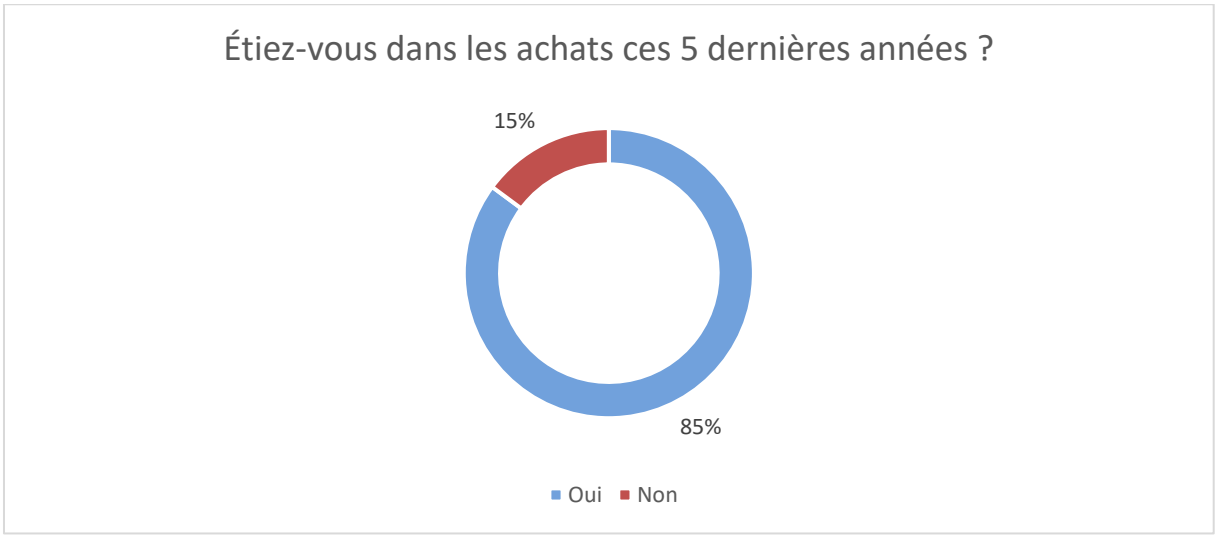
Les hommes sont légèrement plus heureux au travail (88%) que les femmes (83%).



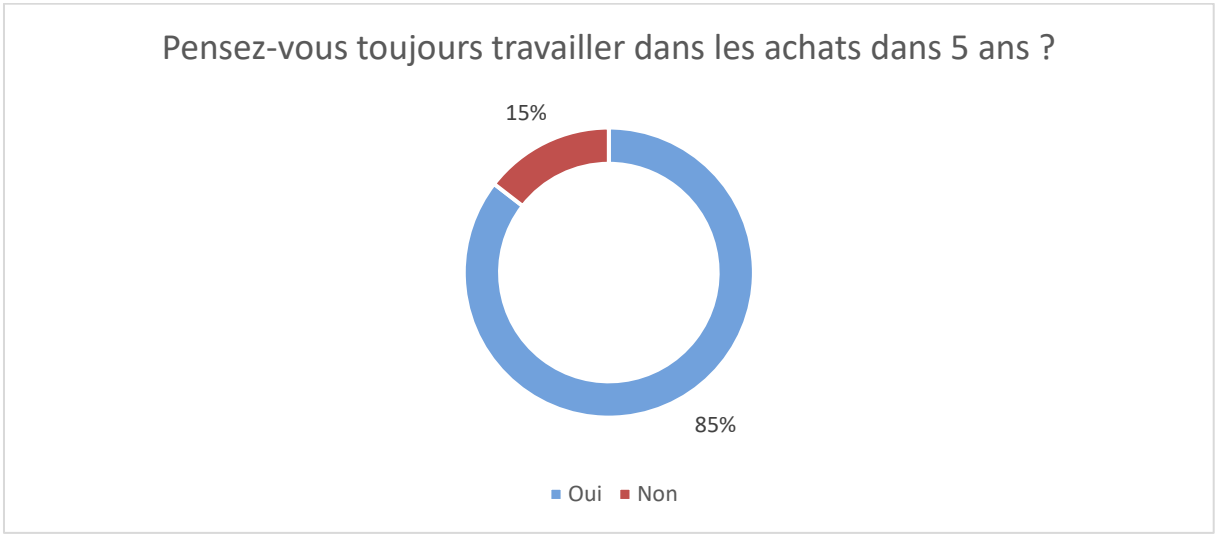
Les professionnels achats sont un peu plus heureux au travail dans le privé (87%) que dans le secteur public (80%).



Parmi les secteurs où l'on est le plus heureux au travail, on peut remarquer celui de la mécanique/équipement/meubles/textile (95%).



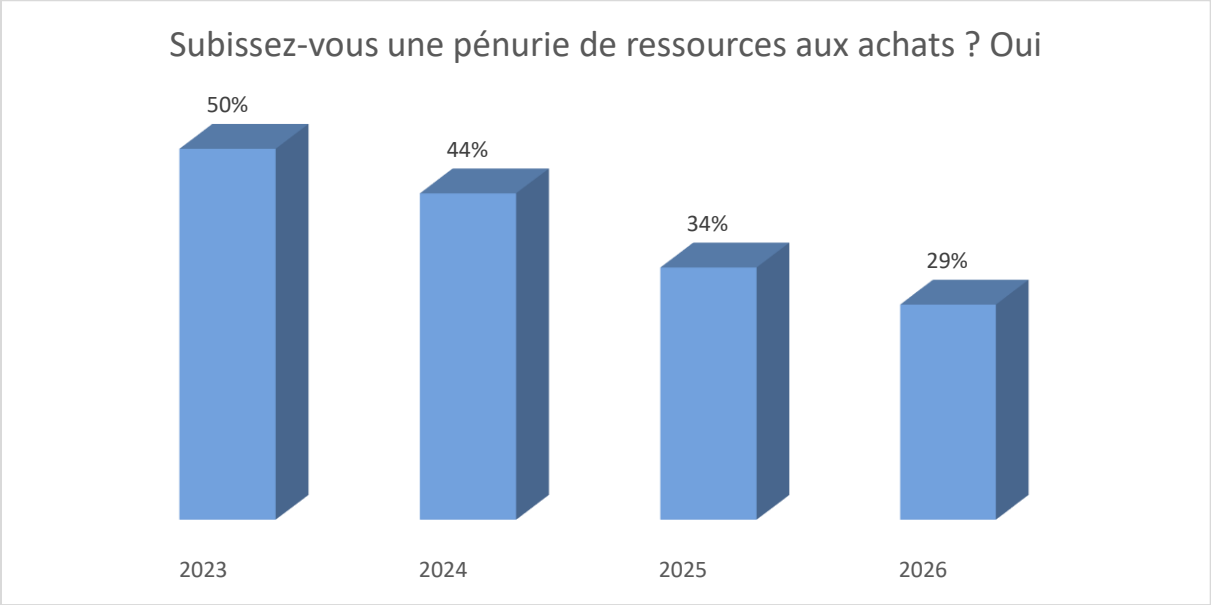
Les effectifs achats sont majoritairement issus des achats (85%). De nouveaux venus complètent les effectifs (15%).



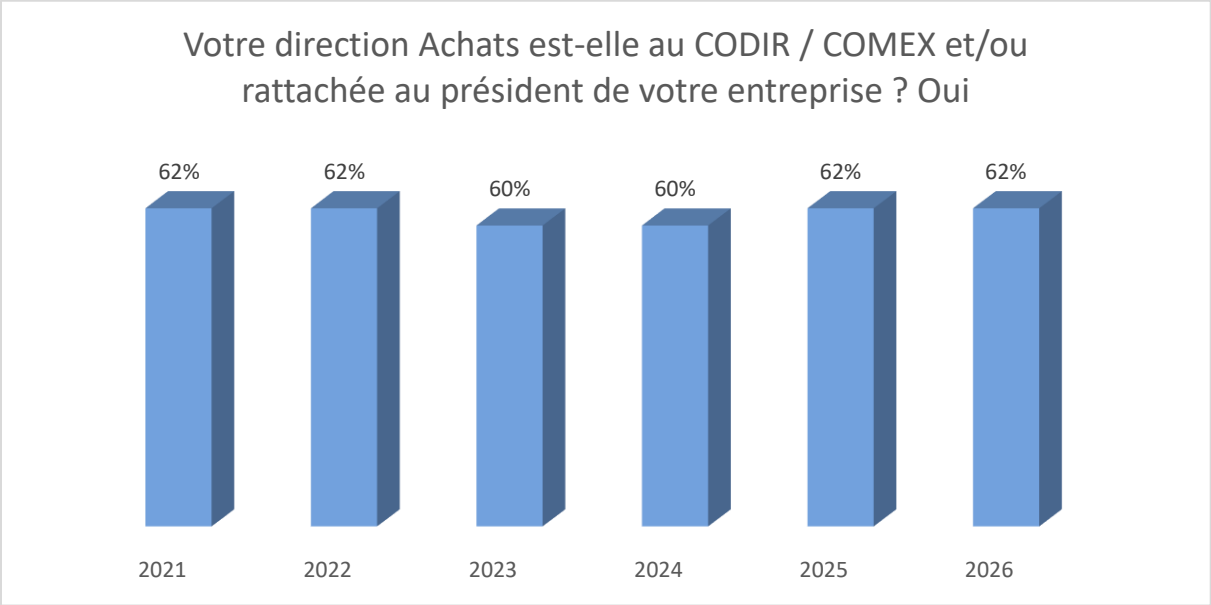
Les effectifs achats se projettent très majoritairement dans des métiers achats à horizon 5 ans (85%).

« Valoriser les métiers des achats, c'est reconnaître leur rôle stratégique et leur impact sur la société. Chez bioMérieux, nous encourageons le développement des talents, la diversité des parcours et l'épanouissement professionnel, convaincus que l'humain est la clé de notre réussite collective. »

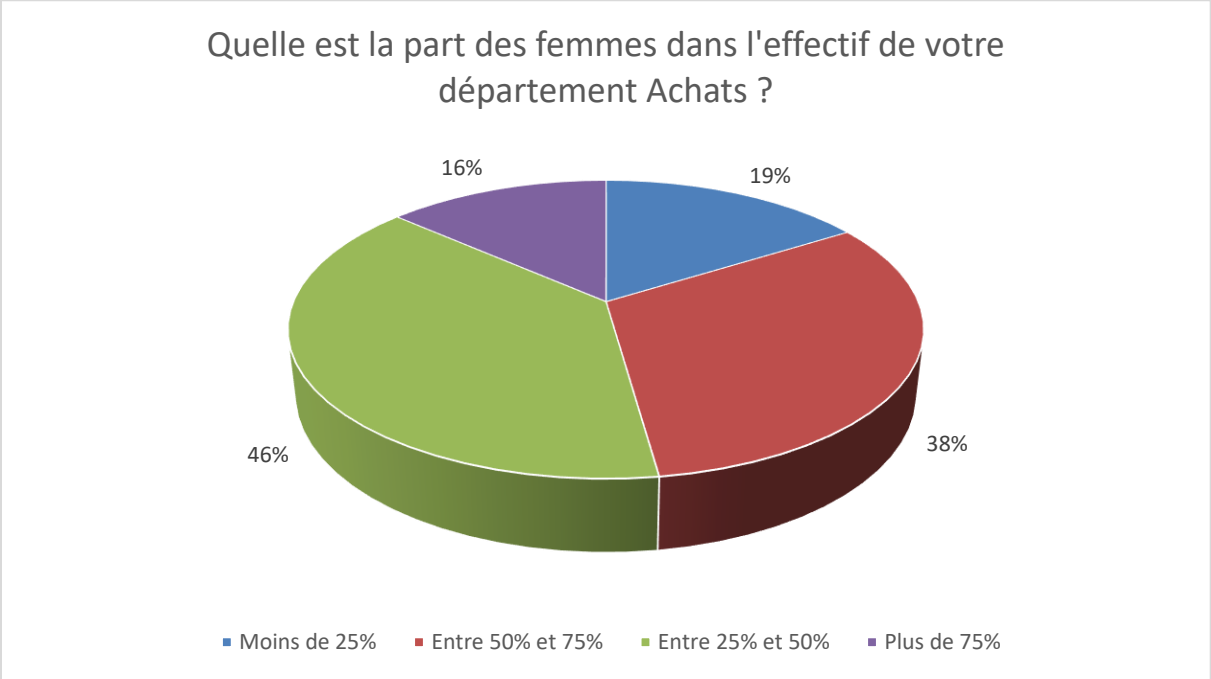
Stéphane De Saint Jean, Chief Procurement Officer de bioMérieux



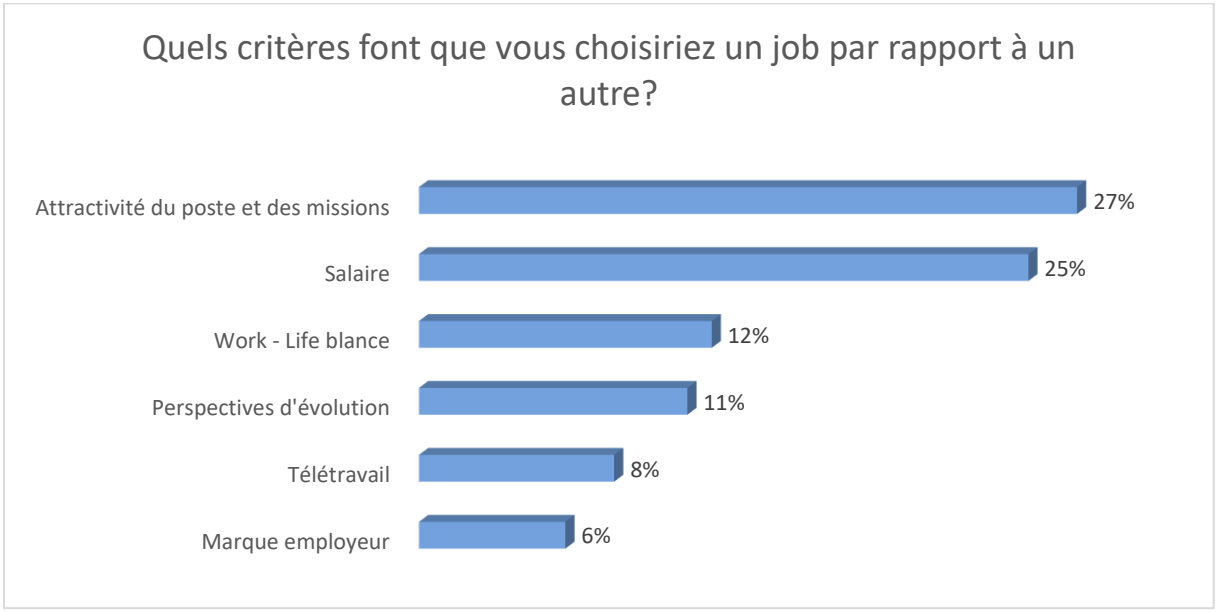
L'analyse rétrospective montre que la pénurie de ressources achats continue de résorber en 2026 (29%).



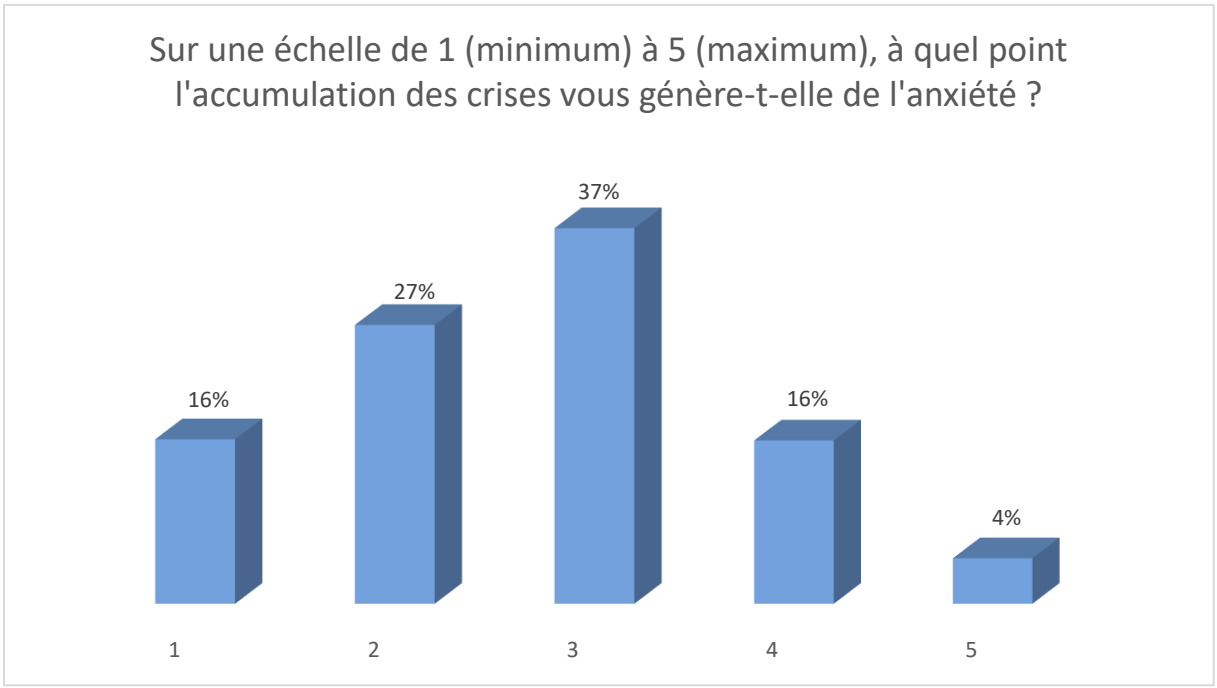
Les directions achats se rattachent majoritairement aux directions des organisations (62% en 2026).



La répartition des répondants laisse clairement transparaitre une fonction mixte.

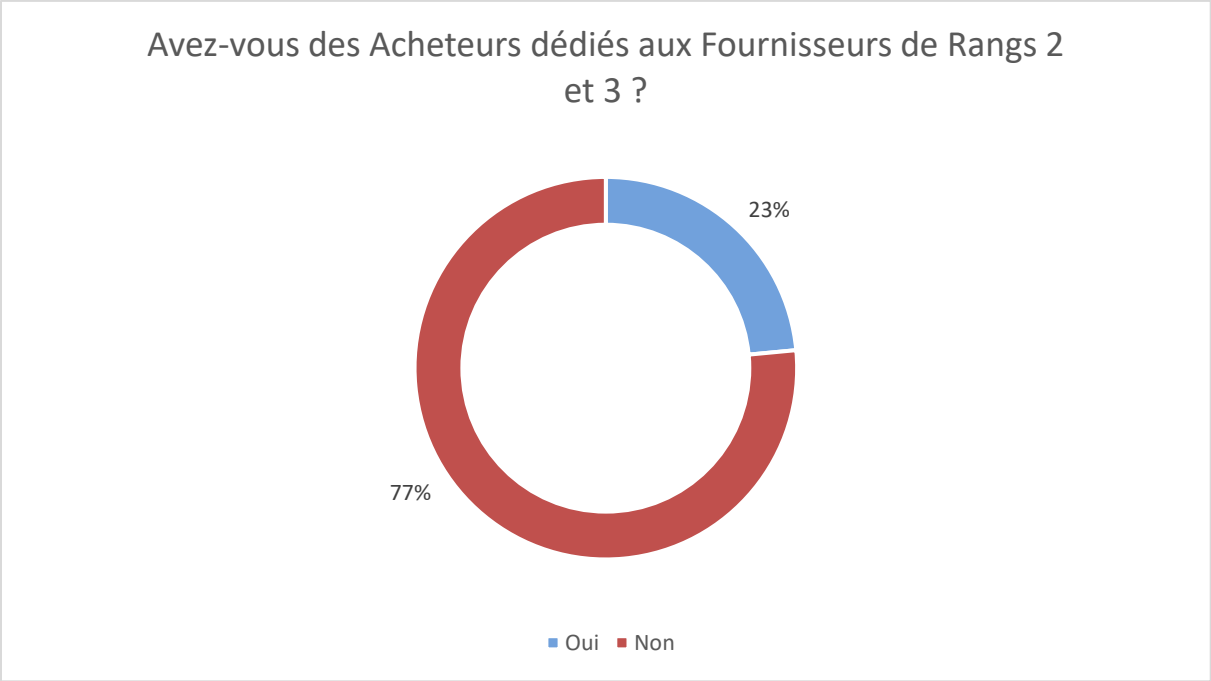


L'attractivité du poste et de ses missions serait une motivation pour plus d'un quart des répondants.
Par ailleurs, pour 25% du panel, le salaire serait une motivation pour changer de job.

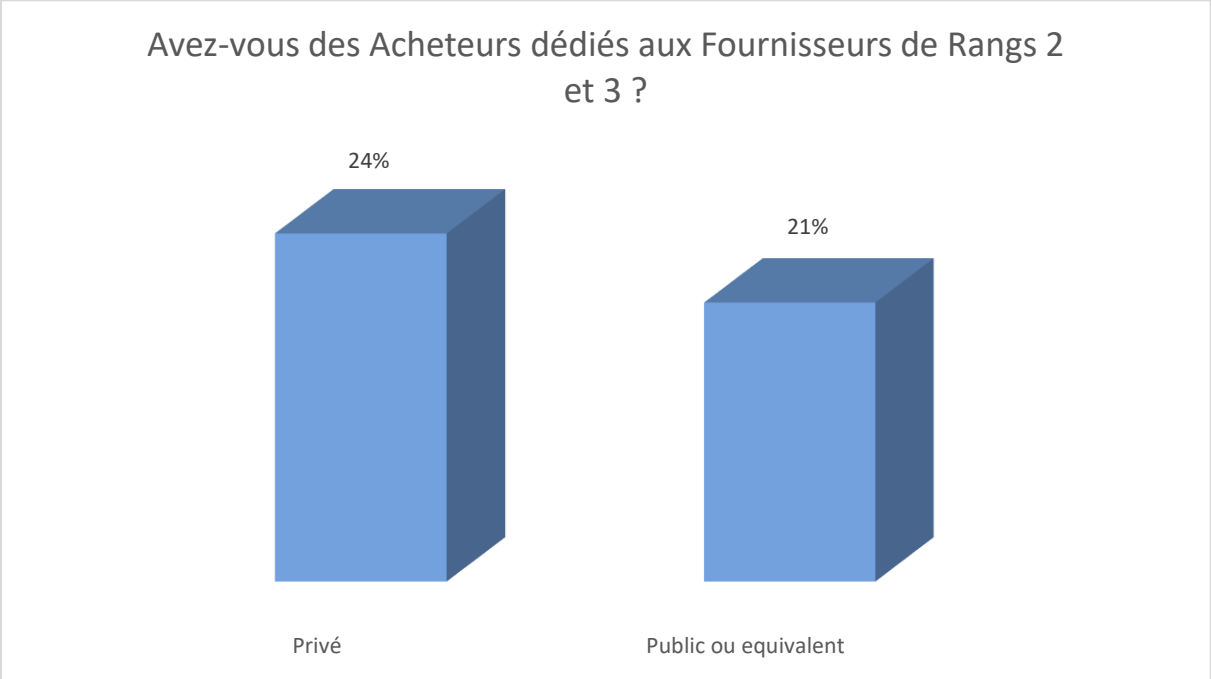


L'impact de l'accumulation des crises est modéré ou faible pour les 3 quarts des répondants de l'enquête. Les achats s'inscrivent globalement dans une dynamique résiliente.

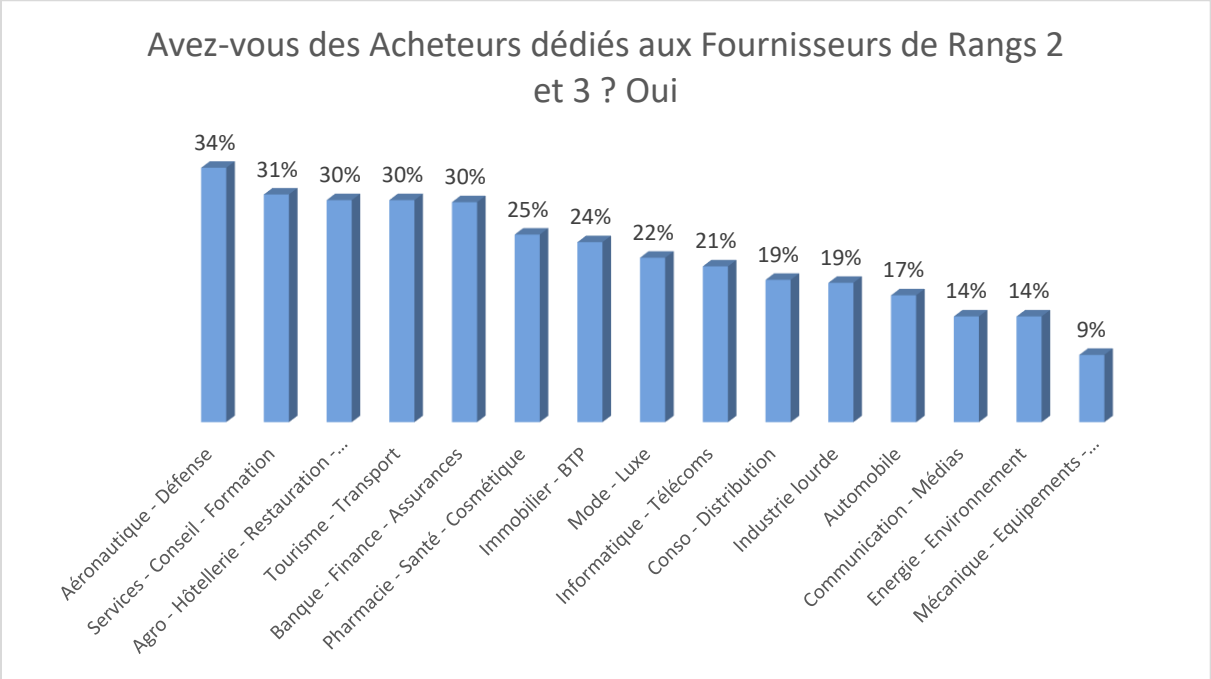
22 Focus sur les achats de rangs 2 & 3



Les acheteurs sont focalisés sur le scope 1, pour plus de trois quarts des répondants.

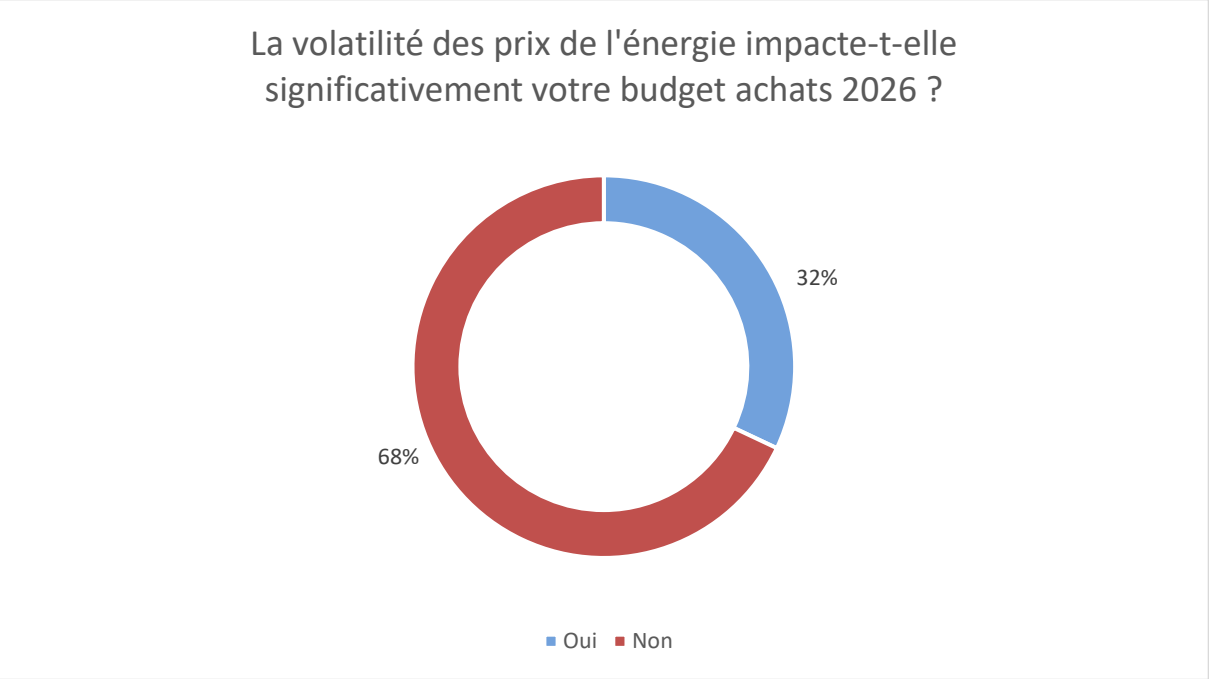


Cette répartition n'est pas liée facteur du statut de l'organisation, qu'elle soit privée (24%) ou publique (21%).

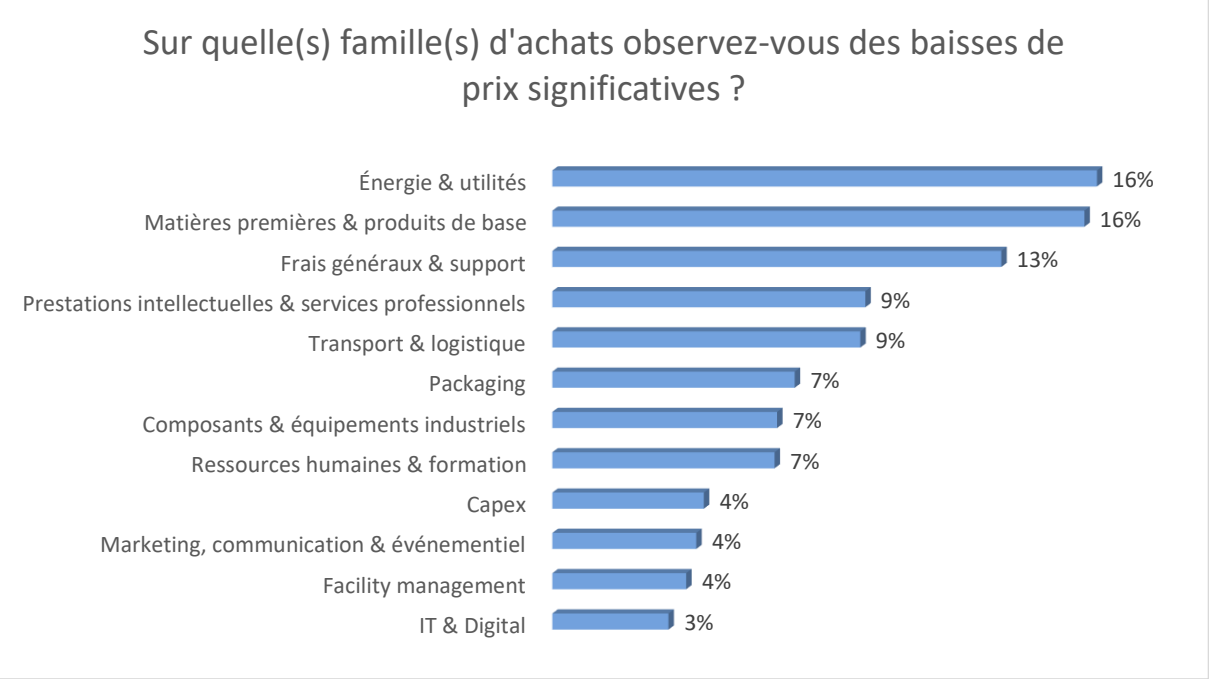


Comparativement, les acheteurs dédiés aux fournisseurs de rangs 2 et 3 sont le plus représentés dans l'aéronautique/défense (34% de réponses positives pour ces répondants), les services/conseil/formation (31% de réponses positives pour les répondants de ce secteur).

23 Volatilité des prix de l'énergie

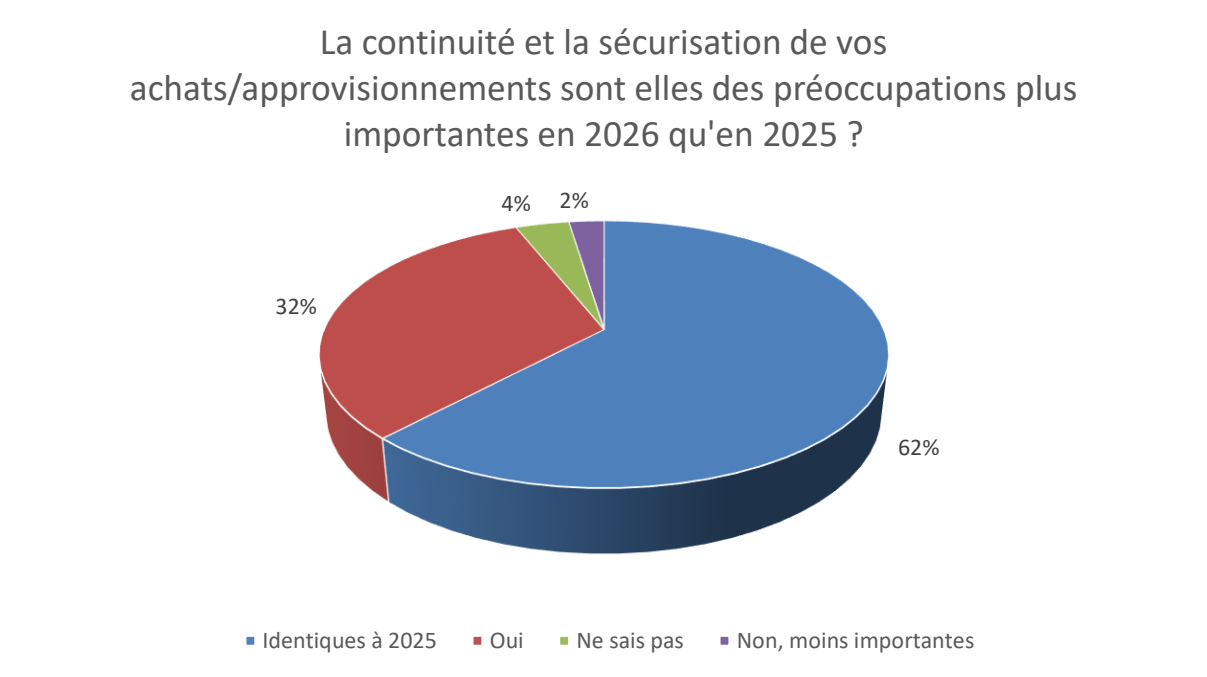


Deux tiers des répondants ne voient pas l'impact de la vocalité des prix de l'énergie sur le budget achat. C'est à l'inverse un sujet pour le dernier tiers.

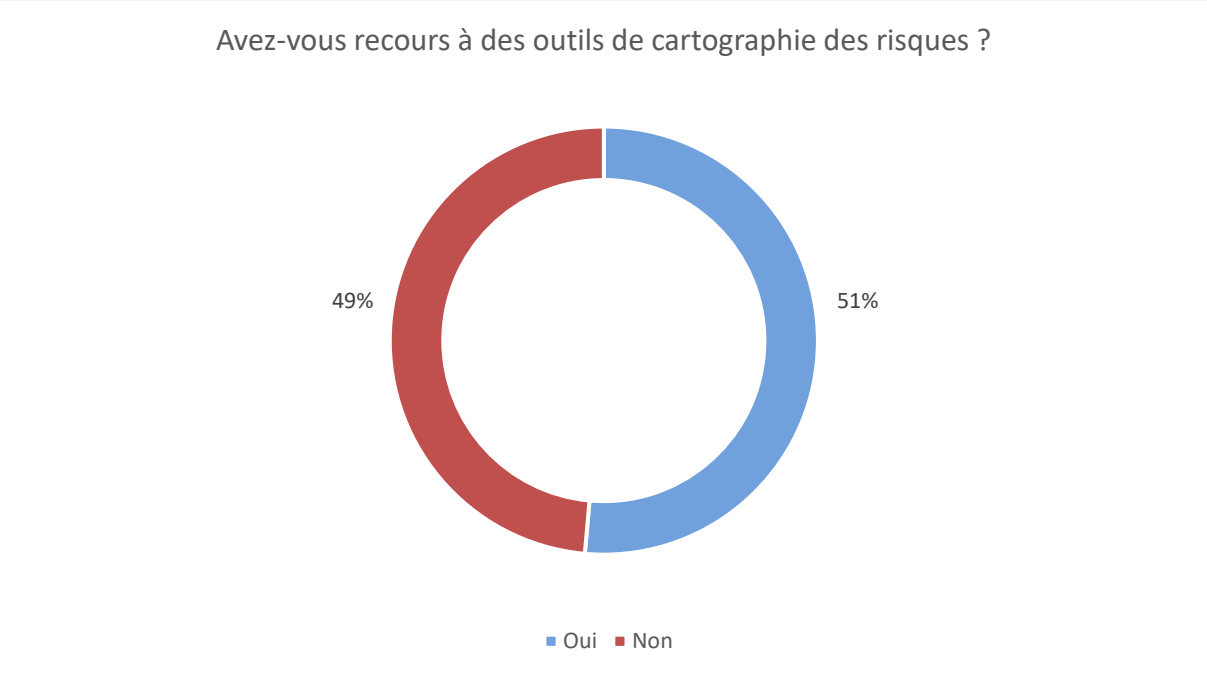


Parmi les postes de réduction de prix significatives, sont cités l'énergie & utilités, ainsi que les matières premières (16% chacun), suivis par les frais généraux & support (13%). Le baril de Brent a perdu environ 17% sur 2025 pour se trouver aujourd'hui proche de 62 dollars.

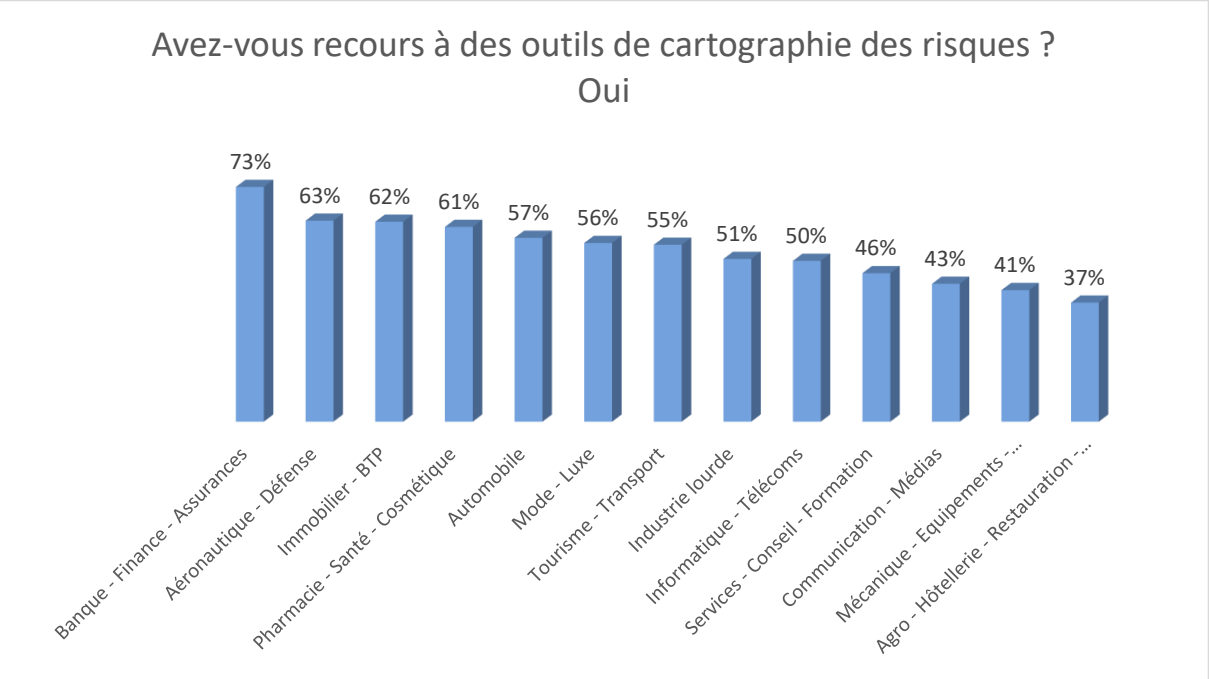
24 Achats et cartographie des risques



La continuité d'approvisionnement sera un enjeu stable en 2026 pour 62% des répondants, et une préoccupation plus importante pour 32%.



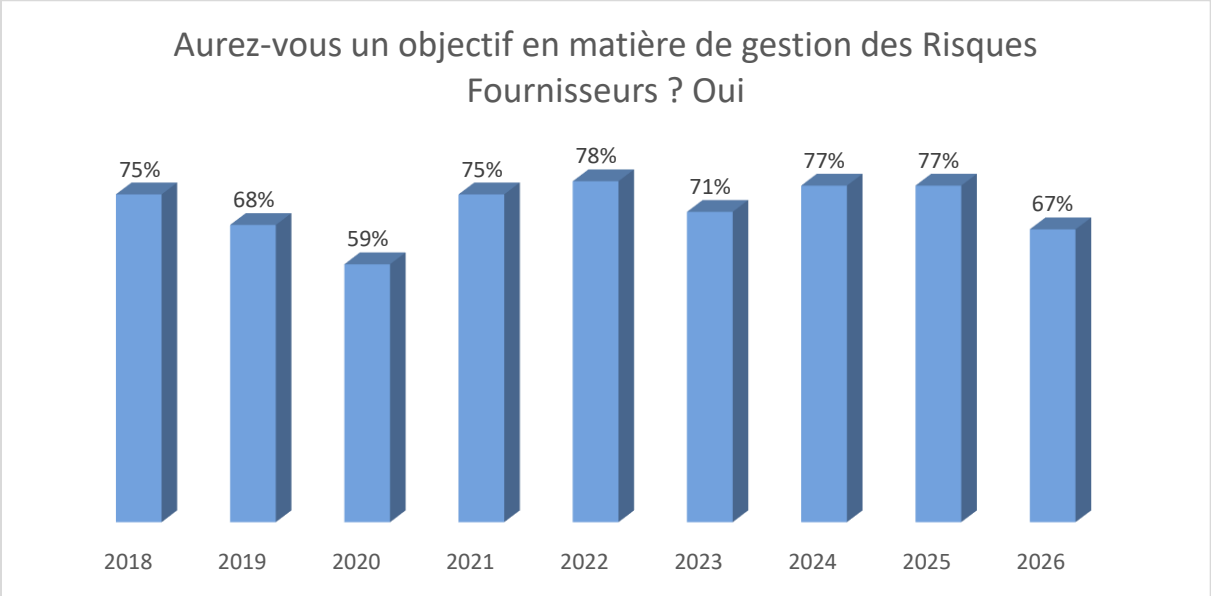
Les outils de cartographie des risques sont utilisés par la moitié des répondants (51%).



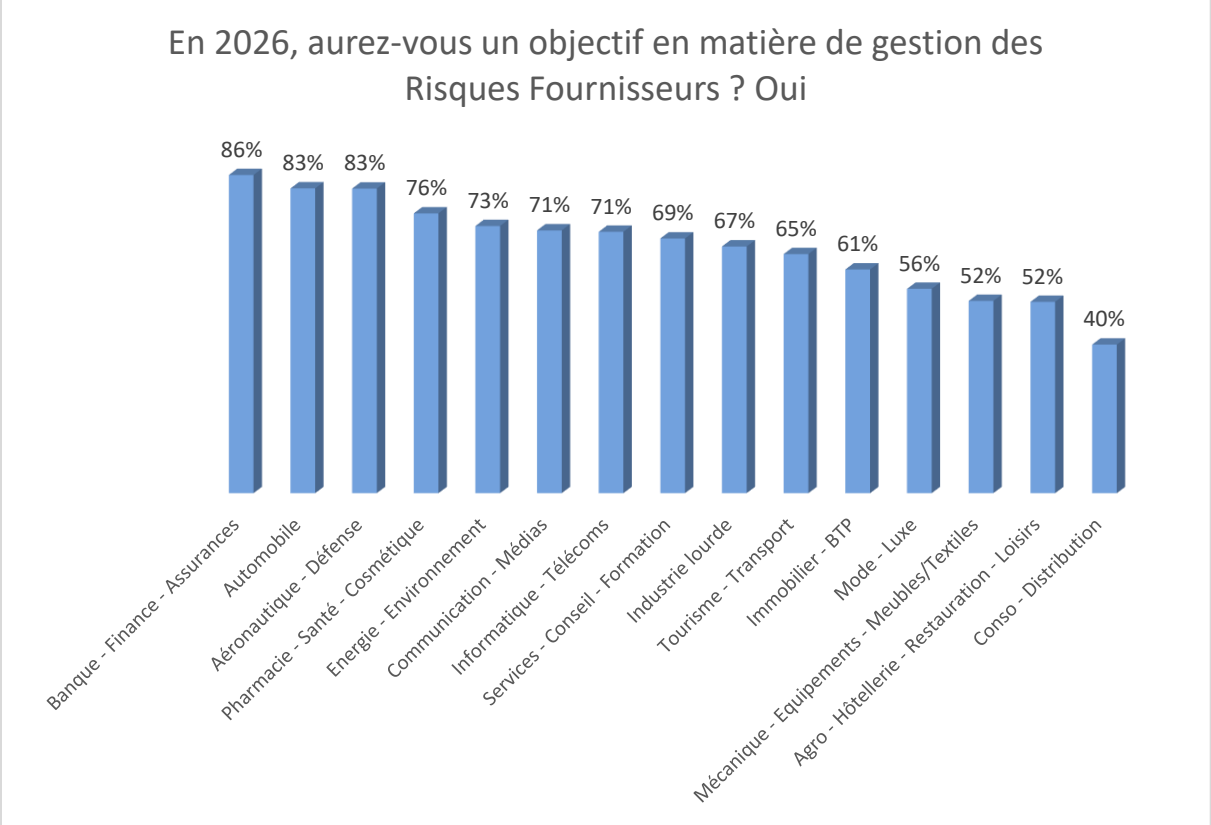
Les outils de cartographie des risques sont largement utilisés dans le secteur banque/finance/assurances (73%).

« La fonction Achats, certainement la meilleure carte à jouer par nos dirigeants pour contribuer à l'atteinte des objectifs de durabilité et de performance des entreprises et faire leur permettre de faire face au challenge omniprésent d'un environnement complexe et incertain. »

Stéphane De Saint Jean, Chief Procurement Officer (BioMérieux)



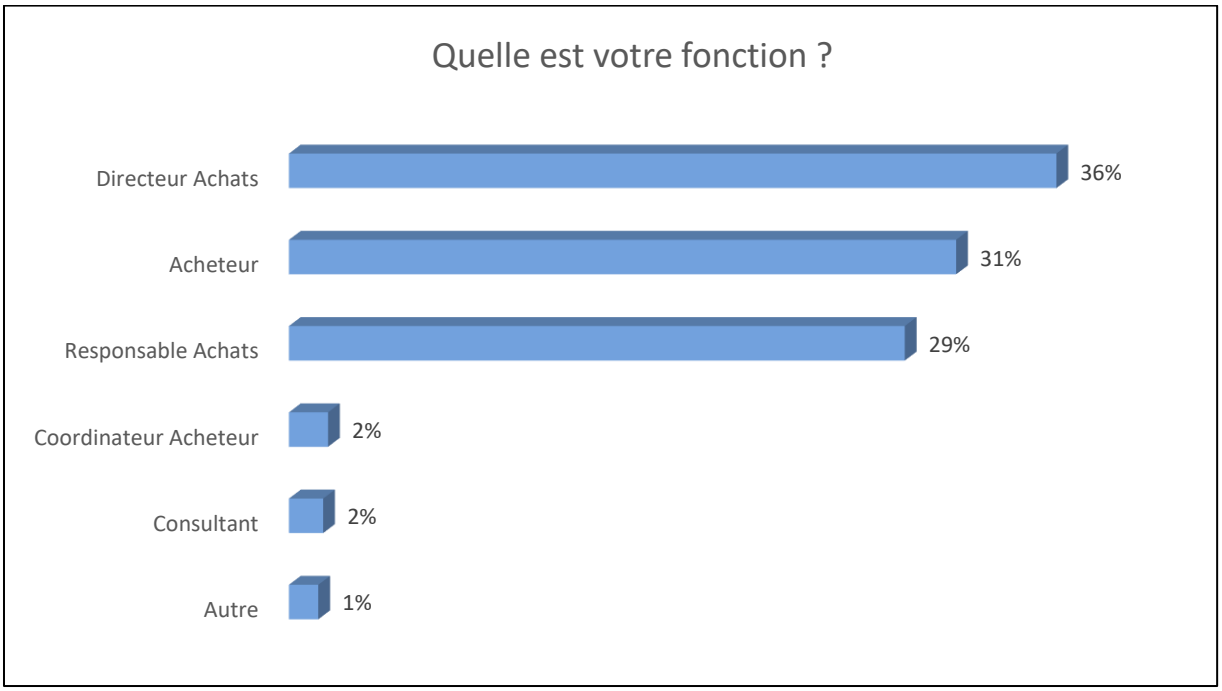
L'objectif de gestion des risques fournisseurs est en baisse par rapport aux 5 dernières années.



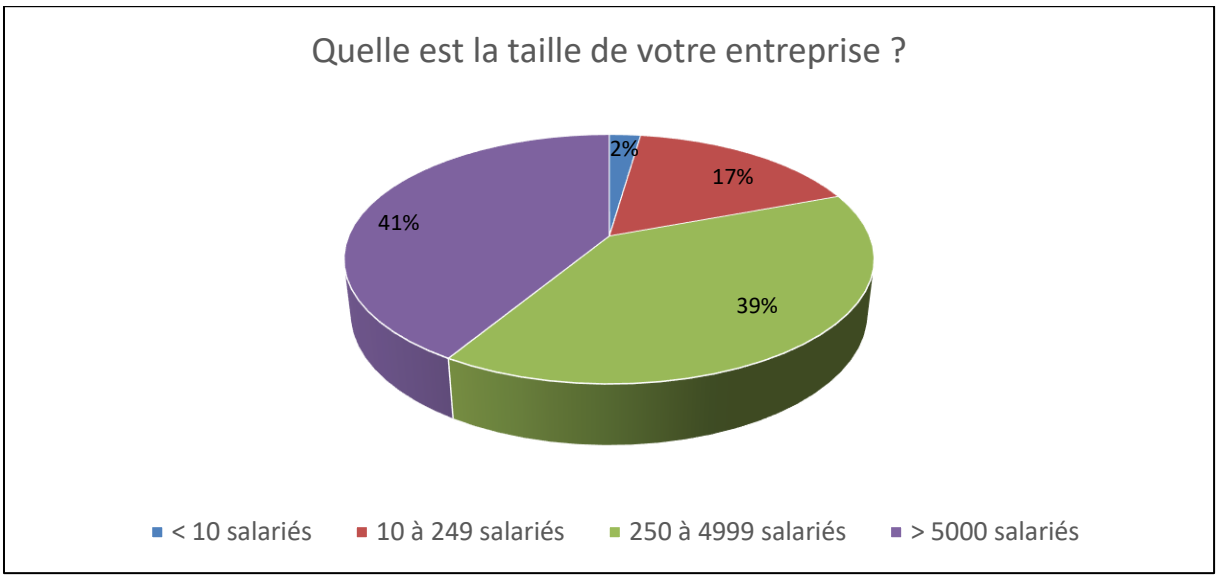
En banque/finance/assurances (86%), l'objectif en matière de gestion des risques fournisseurs est très présent, mais aussi dans l'automobile ou l'aéronautique/défense (83% chacun).

25 Méthodologie

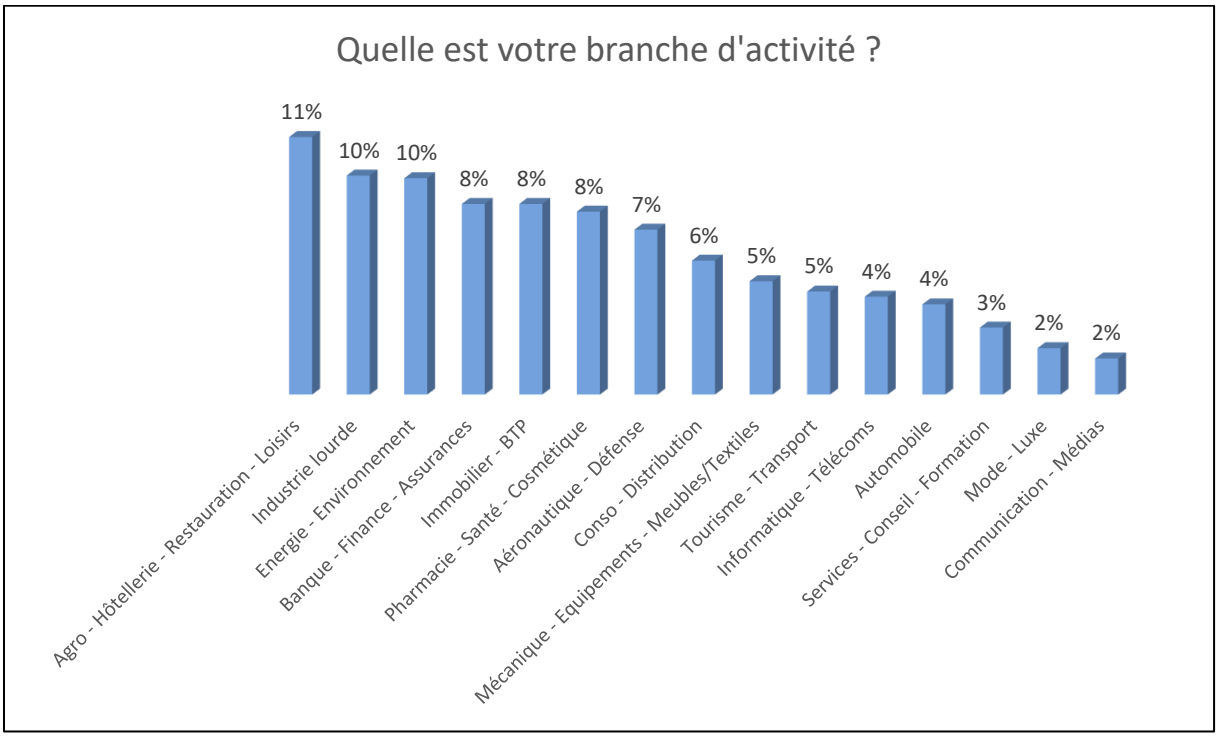
L'étude AgileBuyer - Conseil National des Achats (CNA), « Les priorités des Départements Achats en 2026 », a été réalisée entre le 3 novembre et le 1er décembre 2025 via un questionnaire en ligne adressé à un panel ciblé de personnes exerçant dans les achats, tous secteurs confondus.
881 professionnels 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 et 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 :



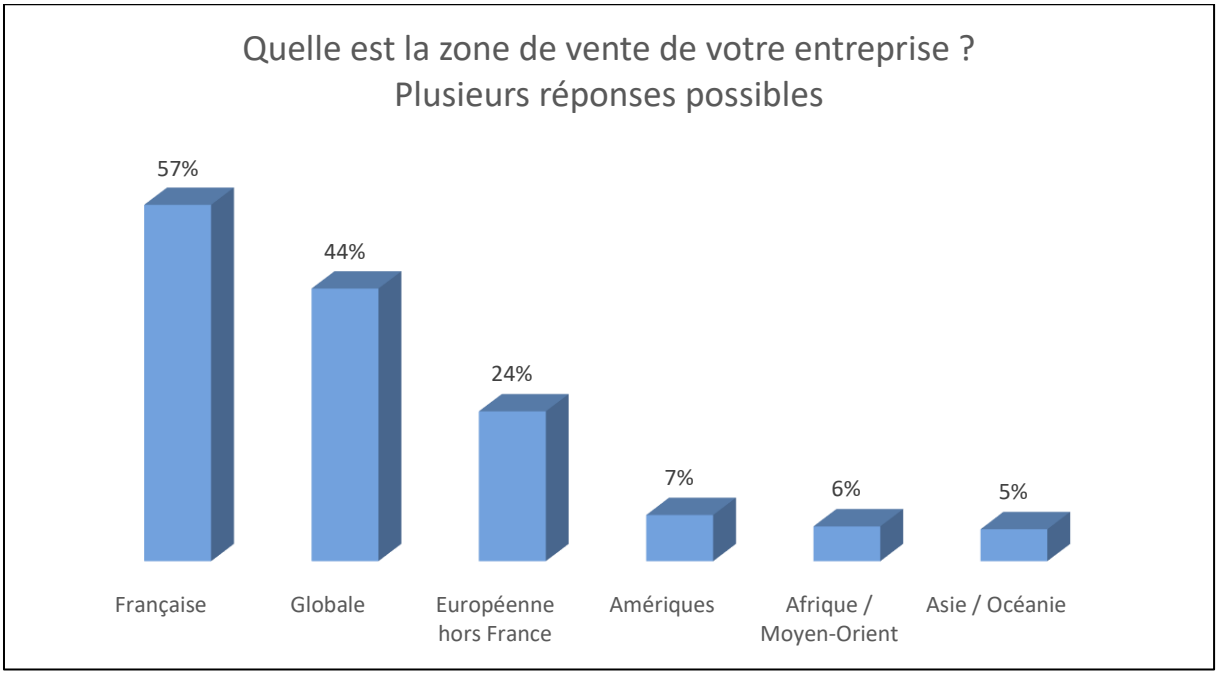
La majorité des répondants occupent des postes décisionnels avec une forte représentation des Responsables Achats (29%) et des Directeurs Achats (36%), soit 65% au total. La fonction Acheteur est également bien représentée (31%), suivie par les autres fonctions (consultant ou autre à 3%, coordinateur acheteur à 2%).



Les grandes entreprises dominent l'échantillon, avec 41% des répondants provenant d'organisations de plus de 5000 salariés, et 39% de celles entre 250 et 4999 salariés. Quant aux petites structures (moins de 250 salariés), elles représentent 19% des sondés.



Les secteurs les plus représentés sont l'agro/hôtellerie/restauration/loisirs (11%), suivis de près par l'énergie/environnement et l'industrie lourde (10% chacun) puis par les banques/finance/assurances, l'immobilier/BTP et la pharmacie/santé/cosmétique (8% chacun). Les secteurs comme la mode/luxe (2%) et les communication/médias (1%) sont moins représentés. Le panel est caractérisé par une diversité sectorielle.



La majorité des entreprises interrogées vendent leurs biens/services en **France (57%)**, montrant une forte présence nationale. Cependant, une part significative a une portée **globale (44%)**, indiquant une ouverture internationale. Les zones de ventes spécifiques comme l'**Europe hors France (24%)** ou les marchés éloignés tels que les **Amériques (7%)**, l'**Afrique/Moyen-Orient (6%)**, et l'**Asie/Océanie (5%)** restent secondaires, mais témoignent d'une diversification géographique.

26 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 Équipiers 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 Équipiers 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, né il y a plus de 80 ans, est un réseau de partage, d'expertises, de rencontres professionnelles et de proximité, **pour plus de 20 000 adhérents** – Directeurs/Directrices Achats, responsables achats, acheteurs, écoles et prestataires sur toute la France.
Chacun accède de façon privilégiée à une communauté chaleureuse et bienveillante pour y trouver la place qu'il attend mais aussi pour y partager de bonnes pratiques, ses idées, mutualiser, fédérer, se développer, jouer son rôle d'influenceur.
Être au CNA, c'est faire partie d'une association de proximité qui s'appuie sur des valeurs de responsabilité, de performance et d'innovation, garantes de l'éthique de la fonction et dont la mission est que la fonction Achats devienne un véritable business Partner des entreprises et du secteur public.
Il importe que nous produisions davantage collectivement, sur les standards de notre métier, sur les sujets et les enjeux qui sont les nôtres. Identifier les pratiques d'excellence, participer à l'efficacité des outils, avoir un regard critique sont autant d'avantages pour accéder à cet objectif. Ce positionnement est indispensable pour se développer et accompagner la transformation du métier sur ses enjeux importants.
Le CNA, c'est aussi l'engagement de tous nos bénévoles, au sein de nos 11 Régions, en collaboration avec une équipe dynamique qui permet de créer un cadre avec de nombreux services au travers l'organisation de plus de 200 évènements inspirants et fédérateurs, que ce soit en présentiel ou lors de webconférences.
C'est aussi la réalisation de 3 revues métiers écrites par nos adhérents experts des achats, des HA lab', l'animation d'un site web : www.cna-asso.fr, une plateforme de connaissances, des réseaux sociaux...
Plus d'infos sur www.cna-asso.fr **Contact : lequipe@cna-asso.fr**

27 Remerciements

Merci à Sarah, Nicolas, Ahmed, Yoni, Quentin, aux membres du CNA, aux membres du Comité scientifique de l'étude, aux anciens du MAI et, évidemment, aux nombreux clients AgileBuyer.