

Etude AgileBuyer – X-Achats



X-Achats



Les Priorités des Départements Achats en 2016 *Ou la manière dont seront gérés les sous-traitants en 2016*





Sommaire

1. Introduction par Olivier Wajnsztok, Directeur Associé AgileBuyer	3
2. Introduction par François Renard, Président de X-Achats	4
3. A propos du Comité Scientifique de l'étude « Les Priorités des Départements Achats en 2016 »	5
4. Préambule méthodologique	6
5. Executive summary	7
6. Réduction des coûts, objectif majeur des Achats.....	8
7. Les relations client-fournisseurs se durcissent	10
8. Les Achats « Made in France » n'ont toujours pas la côte mais progressent	16
9. L'innovation dans les Achats progresse	22
10. Les risques fournisseurs : aspects normatifs et respect des réglementations	24
11. Achats durables, RSE et charte relations fournisseurs responsables, faible progression sur 2016.....	29
12. Evolution des effectifs Achats en 2016	34
13. Autres axes de travail pour la fonction Achats	35
14. A propos des auteurs	40
15. Remerciements	40

1. Introduction par Olivier Wajnsztok, Directeur Associé AgileBuyer



Par Olivier Wajnsztok, Directeur Associé d'AgileBuyer, olivier.wa@agilebuyer.com
Auteur du livre « Stratégie Achats, L'essentiel des bonnes pratiques », aux Editions Eyrolles.

Aujourd'hui, la fonction achat a changé, elle occupe un rôle clé dans le développement et la défense des avantages concurrentiels de chacune des entreprises. En effet, la part grandissante des achats dans le chiffre d'affaires a rendu la fonction de plus en plus stratégique. Malgré une image de cost killer, les achats préservent les marges de l'entreprise, innovent dans un contexte de politiques d'achats durables ou encore concluent des partenariats stratégiques.

Le Cabinet de Conseil en Achat AgileBuyer et l'association des anciens élèves de Polytechnique, au travers de X-Achats, ont collaboré sur cette réflexion. L'objectif de cette étude sera de répondre aux attentes concernant les priorités des départements achats pour l'année 2016.

Concernant l'année 2016, nous pourrions résumer les évolutions de la stratégie achat en quelques interrogations : quels sont les objectifs principaux fixés par les Directions Achats en 2016 ? Est-il vraiment compliqué d'acheter « Made in France » ? L'innovation occupe-t-elle une place de choix dans les achats ? Comment évoluent les relations clients-fournisseurs ? L'actualité a-t-elle une influence sur la manière d'acheter ? Au travers de cette étude, nous ferons le maximum pour répondre à ces questions.

AgileBuyer a le plaisir de travailler avec plus de 80% des entreprises du CAC 40 sur des problématiques Achats stratégiques et opérationnelles, notamment grâce à nos célèbres équipiers achats. Et c'est une grande joie de s'associer à X-Achats pour analyser la fonction achat, ainsi que leurs priorités pour 2016.

2. Introduction par François Renard, Président de X-Achats



Par François Renard, Président de X-Achats, association des acheteurs polytechniciens.

Au travers des dernières décennies, la fonction Achats a très fortement évolué. D'un processus quasi limité à de l'administratif, elle est devenue un levier de rentabilité de l'entreprise, essentiellement par les réductions de coût qu'elle a permis. Elle prend actuellement de la hauteur en se positionnant à un niveau stratégique, où l'un des maîtres mots devient innovation. La maîtrise des coûts n'est bien sûr pas oubliée, mais n'est pas toujours le critère primordial. L'acheteur est devenu un animateur, en charge de rendre le plus efficace la collaboration entre tous les intervenants.

Il y a un consensus dans de nombreux secteurs pour considérer que la brutalité du cost-killing n'est pas la meilleure option à moyen terme, et que ce n'est pas cela qui favorisera l'innovation et la différenciation. Les objectifs d'amélioration de la maturité de la fonction Achats sont souvent assez clairs dans les entreprises. Mais la mise en place en est souvent contrariée par les contraintes opérationnelles et financières.

L'une des caractéristiques de la crise que nous traversons depuis 2008 est le manque de visibilité total sur les marchés. Les risques économiques et financiers sont colossaux et imprévisibles: subprime, dettes des pays développés, euro, croissance des pays émergents,...

Quand on voit la répercussion de la crise Volkswagen sur les marchés, on se dit que tout peut arriver. Les entreprises sont en permanence focalisées sur leurs plans d'actions à court terme, la sauvegarde de la rentabilité étant souvent considérée comme le meilleur bouclier pour encaisser les crises. Dans cet environnement les directions générales et les directions Achats sont écartelées entre leur objectif à moyen terme de progrès de leur maturité Achats et les objectifs court terme financiers.

Cette enquête est un bon baromètre pour comprendre comment les entreprises sont capables de gérer les contradictions des objectifs à court et moyen terme.

3. A propos du Comité Scientifique de l'étude « Les Priorités des Départements Achats en 2016 »

Rôle du comité scientifique

Le comité scientifique est constitué de huit personnalités des achats relevant de l'ensemble des compétences et connaissances nécessaires pour apporter une expertise supplémentaire à l'étude « Les priorités des Départements Achats en 2016 ».

Le comité scientifique participe pleinement aux travaux de recherche, d'échange et de publication concernant l'étude. Il propose des orientations pour l'étude, en fonction notamment de l'évolution des problématiques mais également des sujets, qui font l'actualité.

Composition du comité scientifique

Alexandre Billard

*Directeur des achats & Directeur Général de filiale chez **Terreal***

Philippe Devouassoux

*Directeur Achat chez **Servier***

Eric Gilabert

*Directeur Financier & Achat chez **Moët Hennessy DIAGEO***

Olivier Joseph

*Directeur Achats chez **Microsoft France***

Benoit Mainguy

*Directeur Achat chez **Fnac***

Romarc Servajean-Hilst

*Chercheur associé au Centre de Recherche en Gestion de l'**Ecole Polytechnique***

François Renard

*Gérant de **SourcingConsult***

Olivier Wajnszok

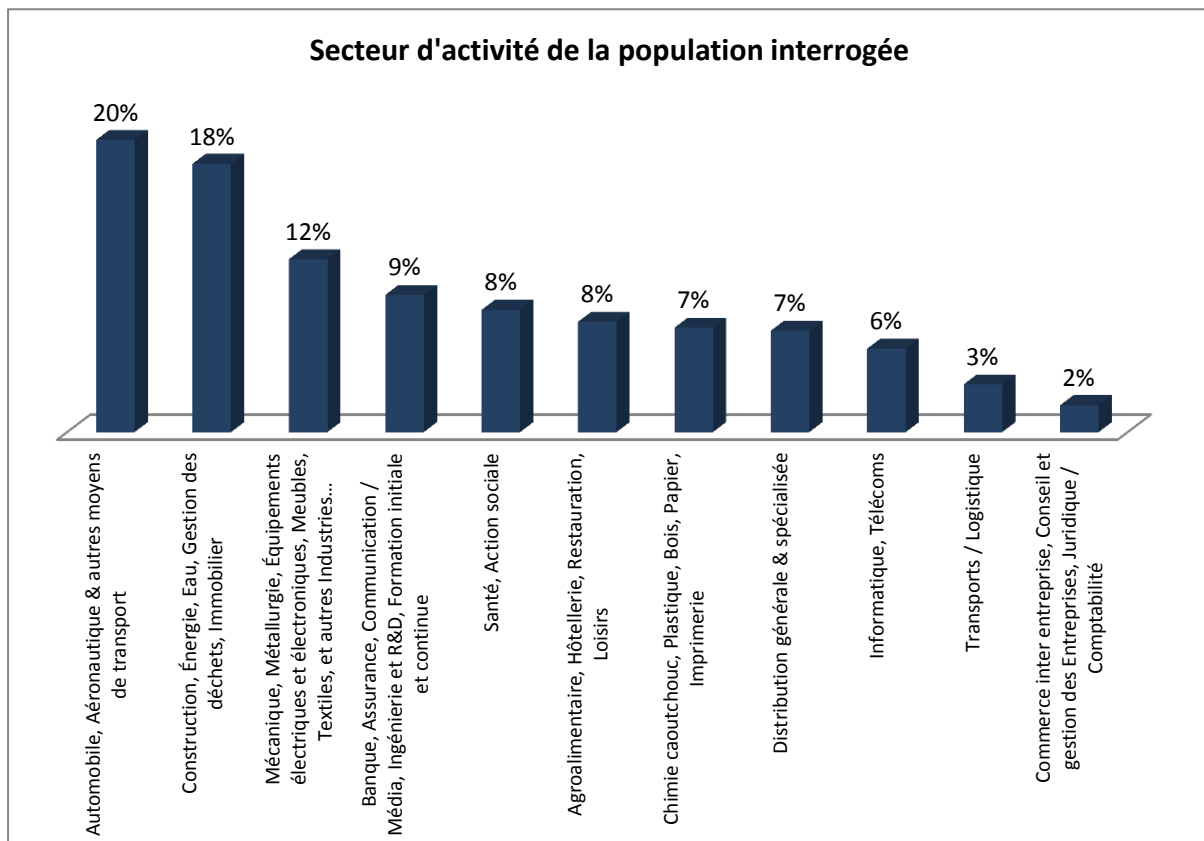
*Directeur Associé chez **AgileBuyer***



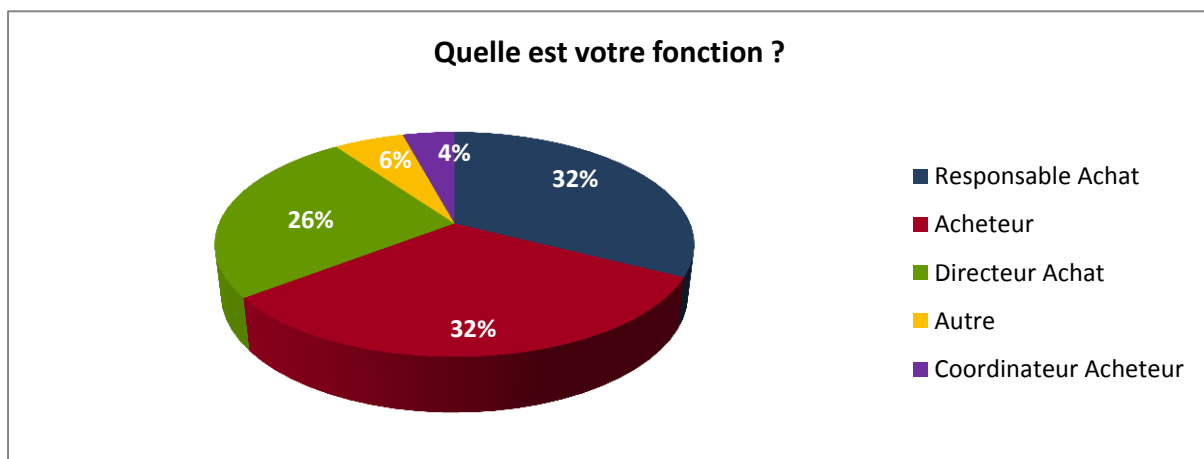
4. Préambule méthodologique

Cette étude a été réalisée à partir d'un questionnaire administré électroniquement à un panel ciblé entre le 24 novembre 2015 et le 7 décembre 2015. Sur les 528 réponses à ce questionnaire, seules 492 ont été jugées assimilables pour notre étude. Les réponses aberrantes ayant été écartées.

Voici la répartition par secteur d'activité des personnes ayant répondu au questionnaire :



La population interrogée est répartie comme suit :



5. Executive summary

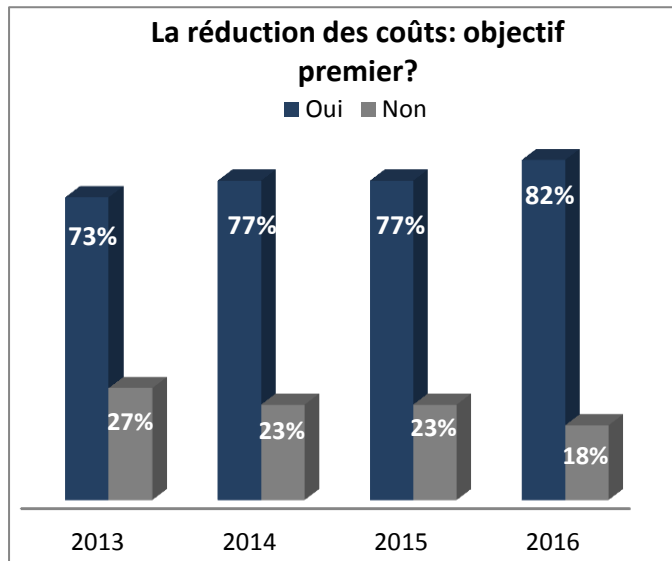
Les priorités des Départements Achats en 2016 et les chiffres clés à retenir sont :

1. L'indicateur des objectifs de réduction de coûts des entreprises n'a jamais été aussi élevé. **82% des sondés indiquent qu'il s'agira de l'objectif premier** en 2016, en hausse de 5 points par rapport à 2015.
2. **40% des sondés estiment que leurs relations fournisseurs se sont tendues** au cours des trois précédentes années. La première cause évoquée à 65% est liée à l'augmentation des objectifs de réduction de coûts fixés par les directions.
3. **Les objectifs Achats « Made in France » progressent lentement** et s'élèvent à 16% en 2016 (hausse de 2 points par rapport à 2015). Seulement 12% déclarent qu'acheter français est trop cher. En parallèle, **58% des sondés déclarent qu'acheter dans les pays à bas coûts n'est pas un axe de travail**, en dépit des objectifs de réduction des coûts.
4. **Les Achats sont davantage objectivés sur le respect des délais de paiement fournisseurs**, 65% en 2016, chiffre en augmentation de 9 points par rapport à 2015.
5. **Le travail sur la recherche de l'innovation fournisseur est bien présent** au sein des entreprises, en effet pas moins de 42% ont des personnes dédiées à l'innovation fournisseurs.
6. Après une baisse d'intérêt en 2015, **la gestion des risques fournisseurs fait partie des objectifs 2016** pour 75% des sondés, soit 9 points de plus qu'en 2015.
7. **54% des entreprises ont des objectifs de RSE aux Achats**, soit un regain de 9 points par rapport à 2015. **L'incertitude pèse sur les impacts de la COP 21** sur la façon d'acheter (45% des sondés ne savent pas s'ils seront impactés), seuls 8% se sentent concernés par les répercussions.
8. Suite à l'affaire Volkswagen les entreprises n'ont **pas encore pris les mesures pour renforcer le contrôle sur les aspects normatifs et le respect des réglementations**, seuls 4% des sondés ont agi sur ce point, tous secteurs confondus.
9. **La réduction du panel fournisseur est un objectif en augmentation constante** depuis 3 ans, 57% en 2016 contre 48% en 2014.
10. **Les outils collaboratifs** au service des Achats se développent lentement : seulement **30% des sondés disposent de ces outils pour un usage interne, et 22% pour un usage externe**.

6. Réduction des coûts, objectif majeur des Achats

6.1 La réduction des coûts n'a jamais été un objectif aussi fort

Les objectifs de réduction des coûts n'ont jamais été aussi élevés depuis quatre ans. Cet indicateur, en constante augmentation depuis 2013, témoigne d'une conjoncture



La réduction des coûts, plus que jamais objectif numéro 1 des Achats

économique toujours compliquée qui pousse les entreprises à chercher à réduire leurs dépenses en fixant aux Directions des Achats des objectifs de réduction de coût comme priorité.

Les Départements Achats sont ainsi très mobilisés autour de cet objectif lorsque l'environnement économique est incertain. Cette tendance se retrouve dans l'étude, 82% des professionnels des Achats interrogés affirment que leur objectif premier pour l'année 2016 sera une nouvelle fois la réduction des coûts. Le chiffre augmente de 5 points par rapport à 2015.

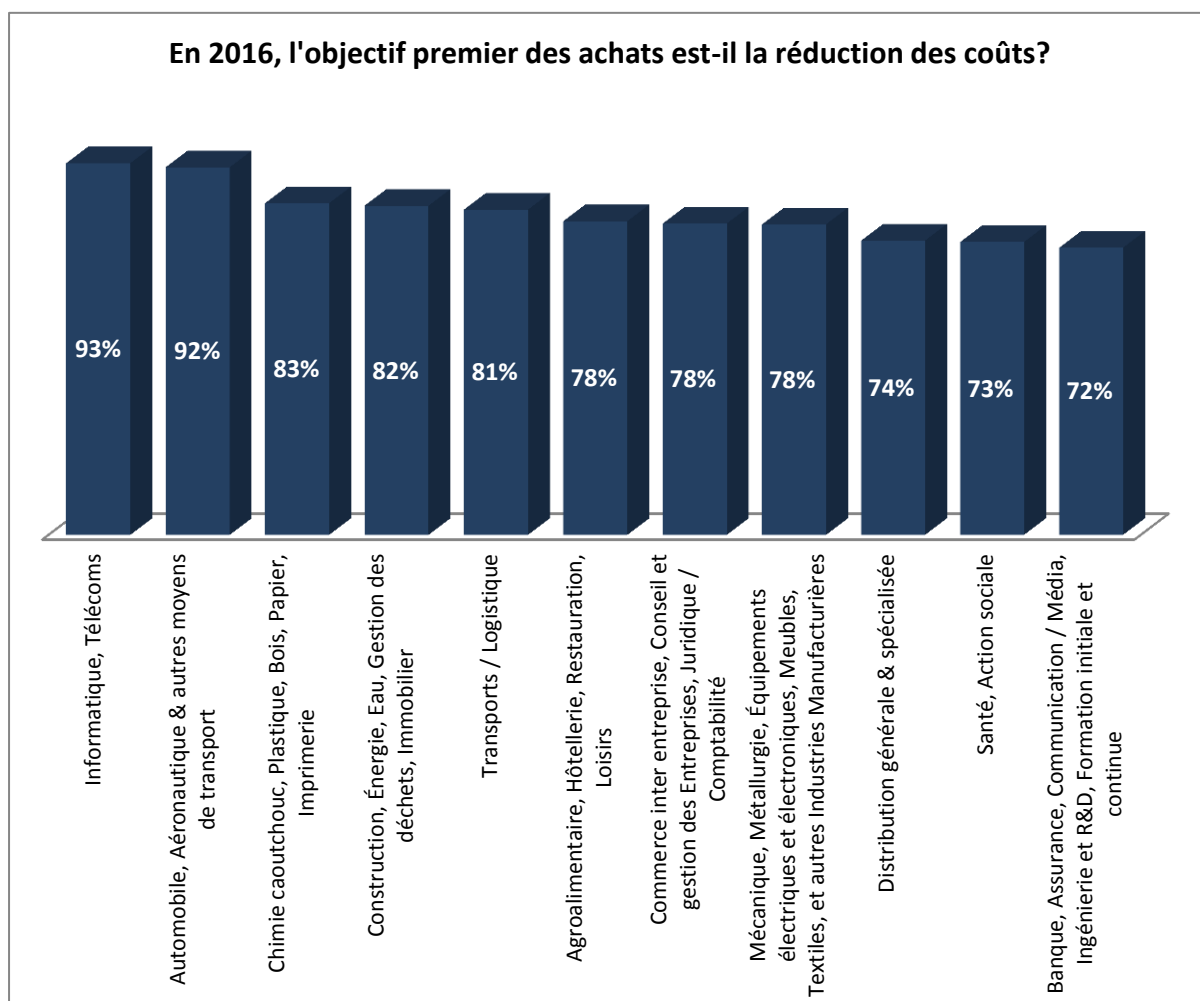
Les Directions Achats renforcent donc pour 2016 leur objectif de générer des économies et d'être l'instigateur de réduction des coûts. Cet objectif purement financier et court terme doit être suffisamment maîtrisé car il peut avoir des conséquences sur les stratégies à moyen et long terme des Achats, notamment aux impacts sur l'innovation fournisseurs et au risque de détérioration des relations clients-fournisseurs

Attention donc, **réduire les coûts ne veut pas seulement dire réduire les prix faciaux**. Réduire les coûts passe surtout par la prise en compte du coût complet, répondant au tryptique « Acheter moins, acheter mieux, acheter moins cher ».



6.2 Un objectif premier consensuel

En 2016, le thème de la réduction des coûts est consensuel pour tous les secteurs. Les acteurs sont contraints de travailler à la **réduction des coûts sur l'ensemble de leurs chaînes de valeur**. Un effort économique qui est en plus grande partie endossé par les Directions Achats.

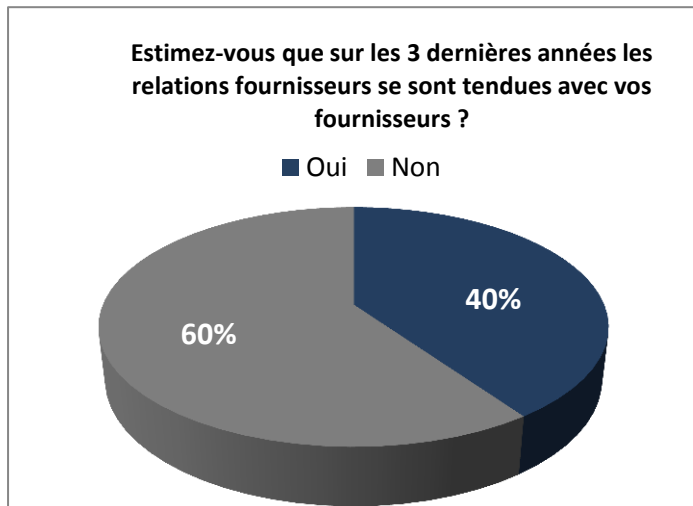


L'informatique et les télécoms se trouvent en tête du classement en 2016. Les sondés de ce secteur se prononcent positivement sur ce thème à 93%. L'aspect hyper concurrentiel du secteur oblige les entreprises à rester compétitives sur les marchés, c'est « l'effet Free ». Le secteur de l'automobile, de l'Aéronautique voit quant à lui cet objectif bondir de 12 points par rapport à 2015, passant ainsi à 92% en 2016.



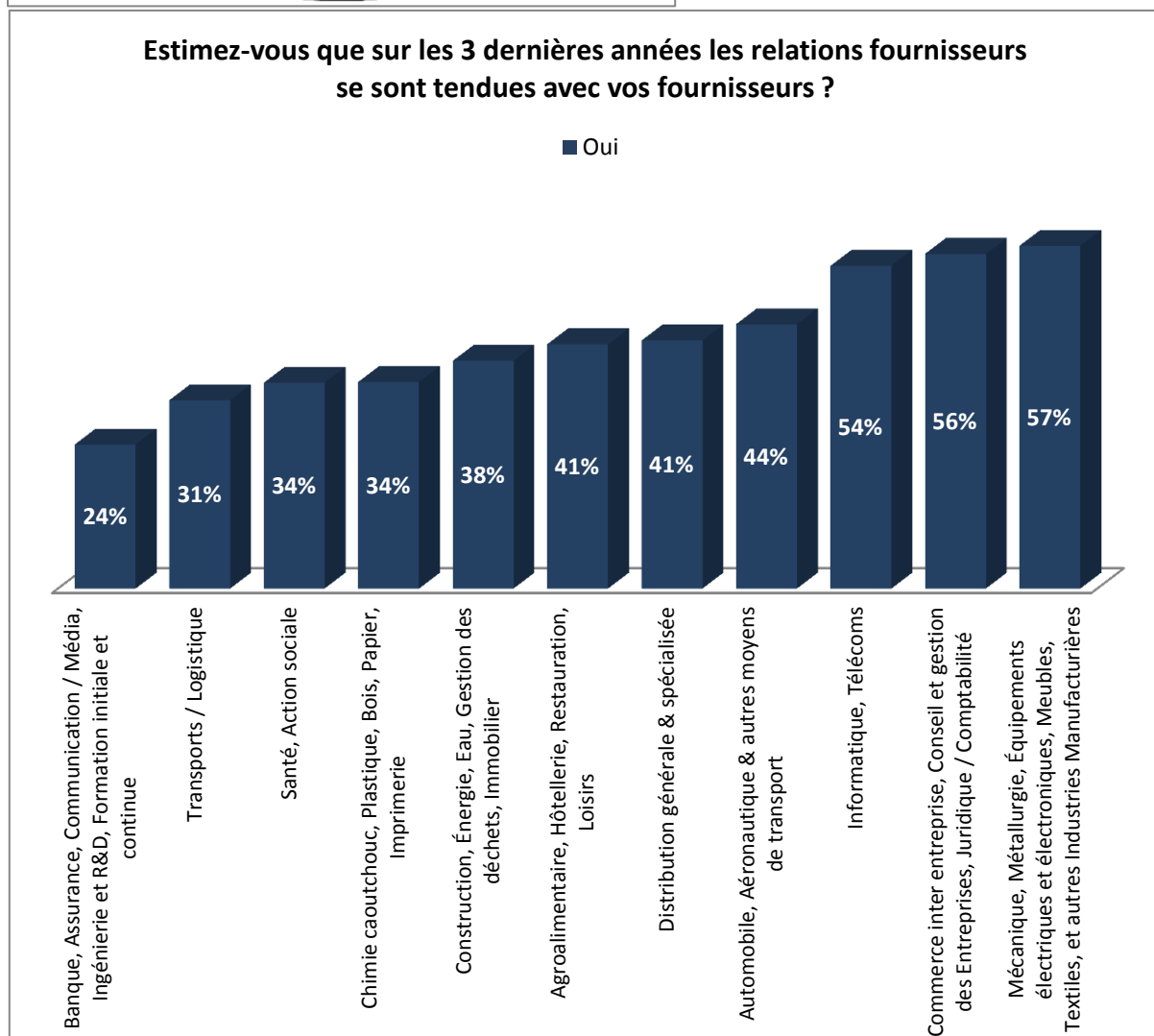
7. Les relations client-fournisseurs se durcissent

7.1 Etat des relations entre clients et fournisseurs



Tensions dans les relations clients fournisseurs

40% des répondants estiment que les relations avec leurs fournisseurs se sont tendues au cours des trois dernières années.





Le secteur de la Mécanique, Métallurgie, Équipements électriques et électroniques, Meubles, Textiles, et autres Industries Manufacturières est le plus touché, à hauteur de 57% indiquant que les relations clients-fournisseurs se sont dégradées au cours des 3 dernières années. Autre secteur ultra-concurrentiel, l'informatique et les télécoms estiment à 54% que les contacts avec leurs fournisseurs sont devenus difficiles. Les secteurs qui semblent épargnés par ce phénomène sont le secteur de la Banque, Assurance, Communication / Média, Ingénierie et R&D, Formation initiale et continue, qui estiment seulement à hauteur de 24% que les relations avec leurs fournisseurs se sont tendues au cours des 3 dernières années.



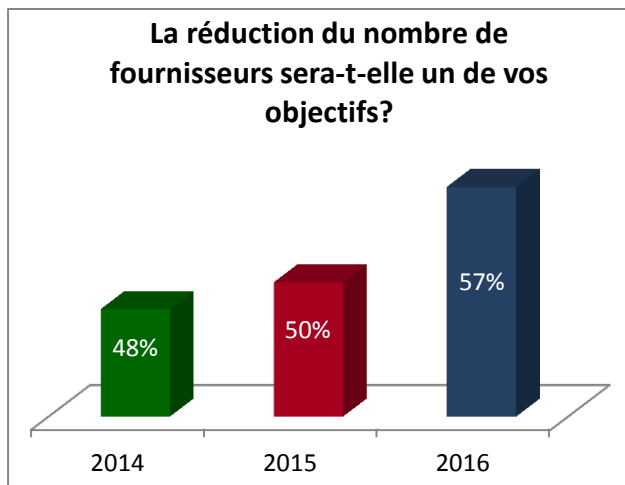
7.2 Les causes de ces tensions sont principalement financières



Ces tensions s'expliquent à 65% par des objectifs de réduction de coûts accrus. Les relations de l'entreprise avec ses propres clients sont également plus difficiles, pour 45% des sondés et se répercutent sur la relation avec les fournisseurs.

Si, pour la plus grande part des sondés les tensions des relations sont provoquées par des demandes internes plus exigeantes, 29% d'entre eux déclarent que ces tensions proviennent des fournisseurs qui cherchent à faire passer des augmentations tarifaires. La crise est encore une réalité bien présente.

7.3 Les objectifs de réduction du panel fournisseurs augmentent

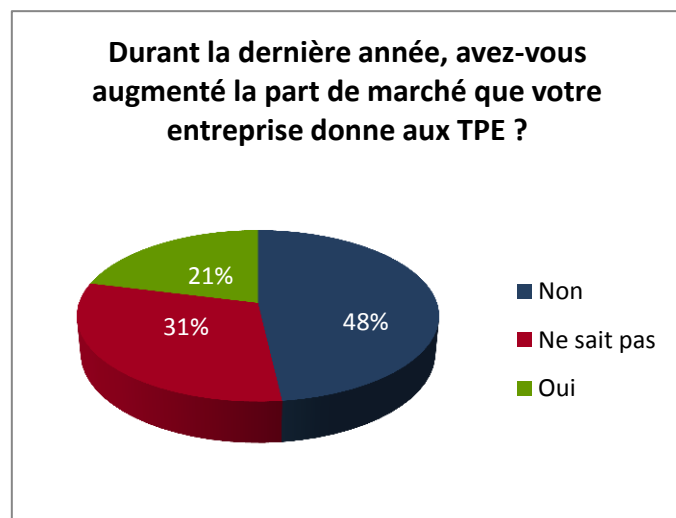


La maîtrise du panel fournisseurs reste un enjeu important pour les Directions Achats. La réduction du nombre de fournisseurs est un levier de réduction des coûts ; en concentrant leurs volumes d'affaires sur un nombre plus restreint auxquels elles offrent plus de volumes, les entreprises visent des économies d'échelles et de gestion administrative.

Dans ce sens, 57% des répondants déclarent que la réduction du nombre de fournisseurs fera partie de leurs objectifs en 2016. **Ce chiffre est en constante augmentation depuis trois ans** et gagne 9 points depuis 2014. Pour autant, la réduction du nombre de Fournisseur est-il un levier durable ? C'est un objectif qui peut prendre du temps à être mis en place. La Loi Française encadre strictement le désengagement trop rapide d'une entreprise envers un de ses fournisseurs.

7.4 Part de marché des TPE, pas un enjeu pour les Directions Achats

Les Directions Achats auront tendance à privilégier le groupement des achats auprès de leurs fournisseurs stratégiques, délaissant le tissu de TPE et PME. En effet, en 2015, les Départements Achats, dans leur grande majorité **n'ont pas privilégié les fournisseurs de type TPE**. 48% des sondés affirment ainsi que leur entreprise n'a pas augmenté sa part de marché auprès de ce type de fournisseurs. Seules 21% des entreprises interrogées ont agi dans ce sens, ce qui reste tout de même un



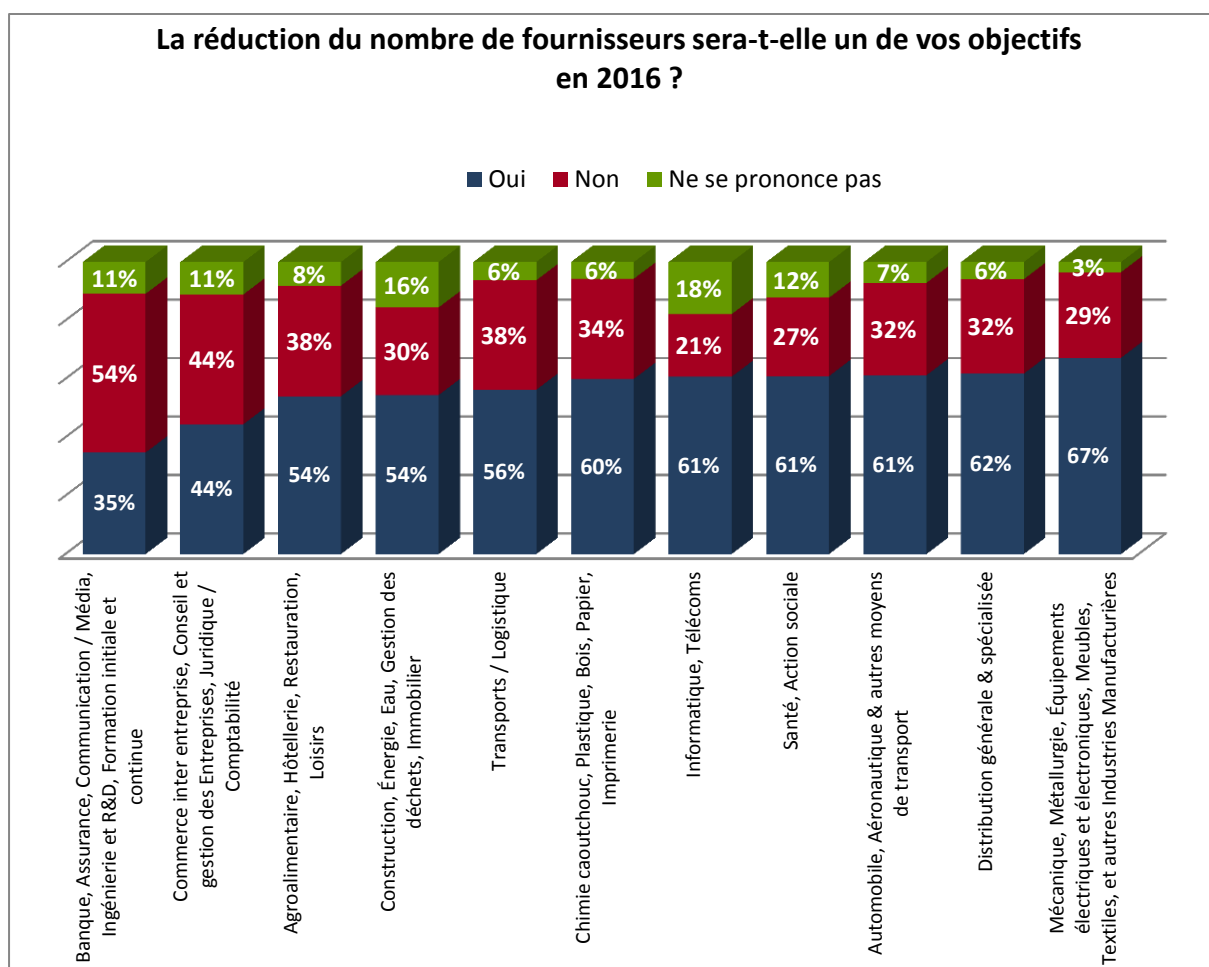
bon indicateur en cette période de faible croissance. La grande part de « ne sait pas » témoigne tout de même du fait que cet indicateur n'est pas toujours suivi par les directions



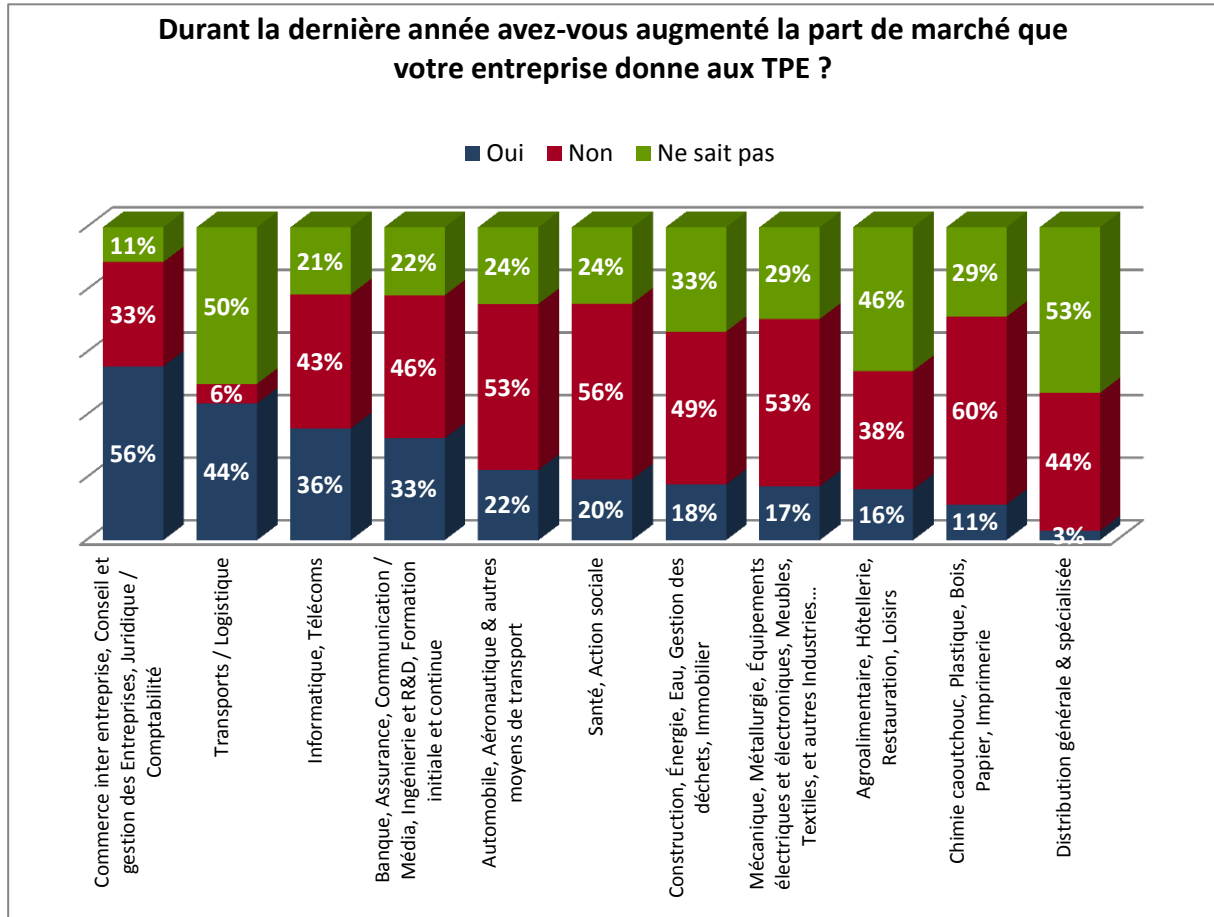
achats. Par ailleurs, le cadre juridique en France (dépendance économique, responsabilisation des donneurs d'ordre par politiques et médias) incite les directions achats à la prudence sur cet item.

7.5 Objectif de Réduction du nombre de Fournisseurs et TPE ne font pas bon ménage

Il existe une corrélation entre diminution du panel fournisseurs et la part marché que les entreprises dédient aux TPE. Ainsi, dans le secteur de la Distribution générale & spécialisée, l'objectif de réduction du panel fournisseur s'élève à 62%, et la part de marché donnée aux TPE a augmenté pour seulement 3% des sondés. Il en va de même sur le Secteur de la Chimie caoutchouc, Plastique, Bois, Papier, Imprimerie qui ont cet objectif pour 60% des sondés et qui ont vu la part de marché donnée aux TPE augmenter pour seulement 11%. Dans l'autre sens, pour ceux qui ont vu leur part de marché donnée aux TPE augmenter le plus comme le secteur Commerce inter entreprise, Conseil et gestion des Entreprises,



Juridique / Comptabilité (56%), les objectifs de réduction du panel fournisseur sont moins élevés que dans les autres secteurs (44%).

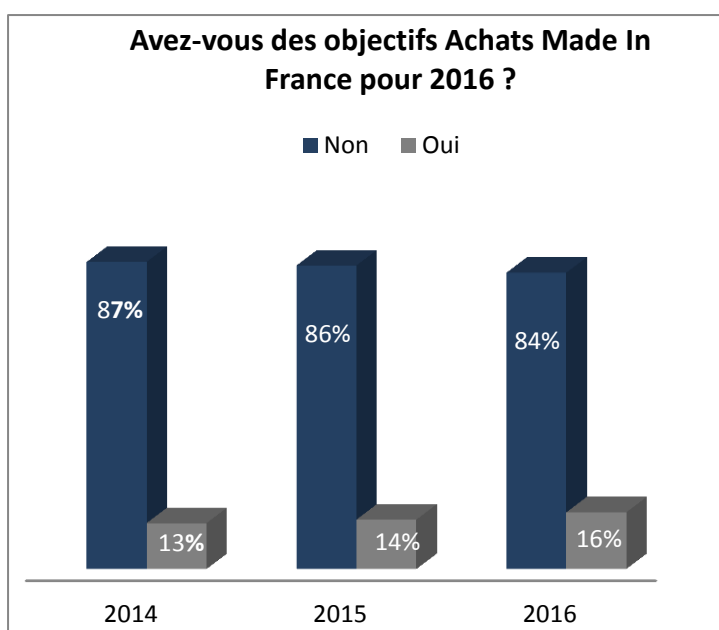




8. Les Achats « Made in France » n'ont toujours pas la côte mais progressent

8.1 Les objectifs Achats « Made in France »

Malgré une promotion médiatique importante ces dernières années, le « Made in France »,

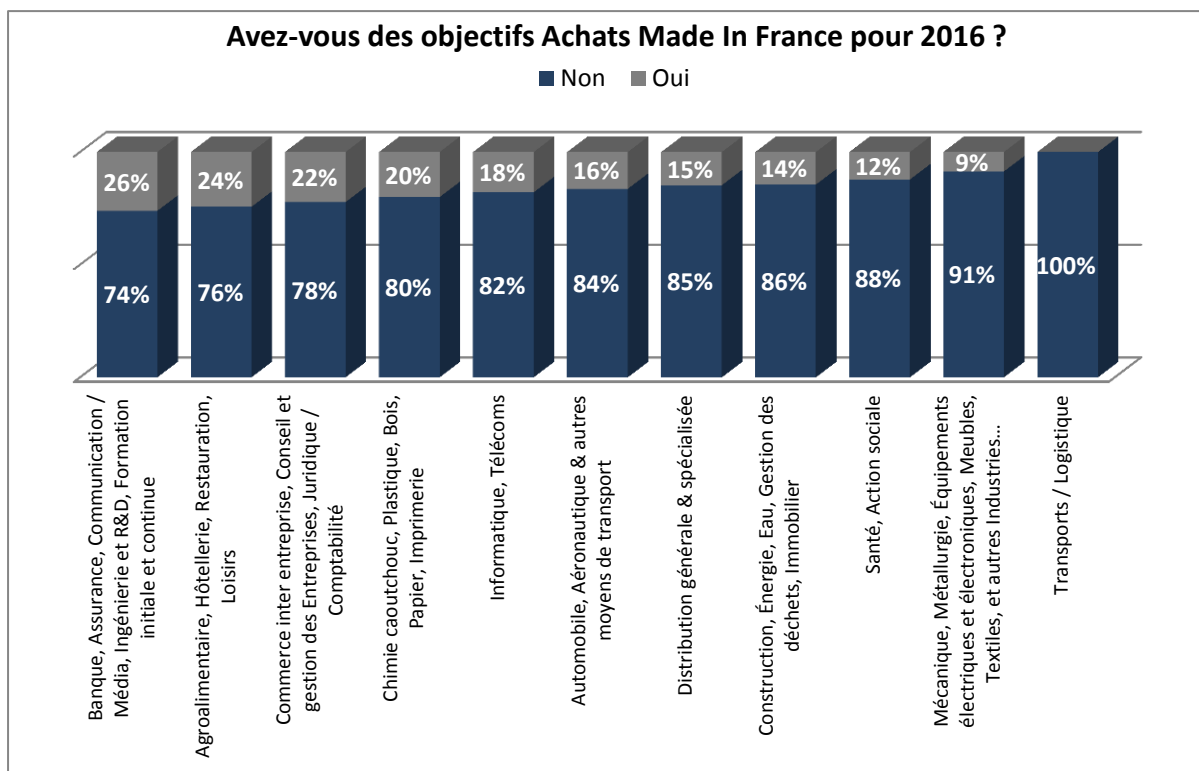


peine à prendre de l'essor. Seuls 16% des acheteurs cultivent leur

Les Achats « Made in France » ne décollent pas au sein des Entreprises

fibres patriotique, contre 14% en 2015. Si l'on constate une courbe en légère augmentation depuis 2014, les acheteurs ne semblent pas prêts d'arborer fièrement la marinière bretonne. Etrange opposition entre le patriotisme de

l'Entreprise et celui du Consommateur, qui est lui davantage enclin à consommer français. Le « made in France » est donc clairement plus une approche marketing qui vise le consommateur final. Fait d'autant plus troublant, **l'écrasante majorité des sondés, 70%, déclarent en parallèle ne rencontrer aucun frein à leur démarche d'achats « Made in France »** : ni trop difficile, ni trop cher. La question de la pertinence de cet objectif peut être posée, tant le rôle de l'acheteur est in-fine de trouver l'offre la mieux adaptée aux besoins quelle qu'en soit sa provenance.



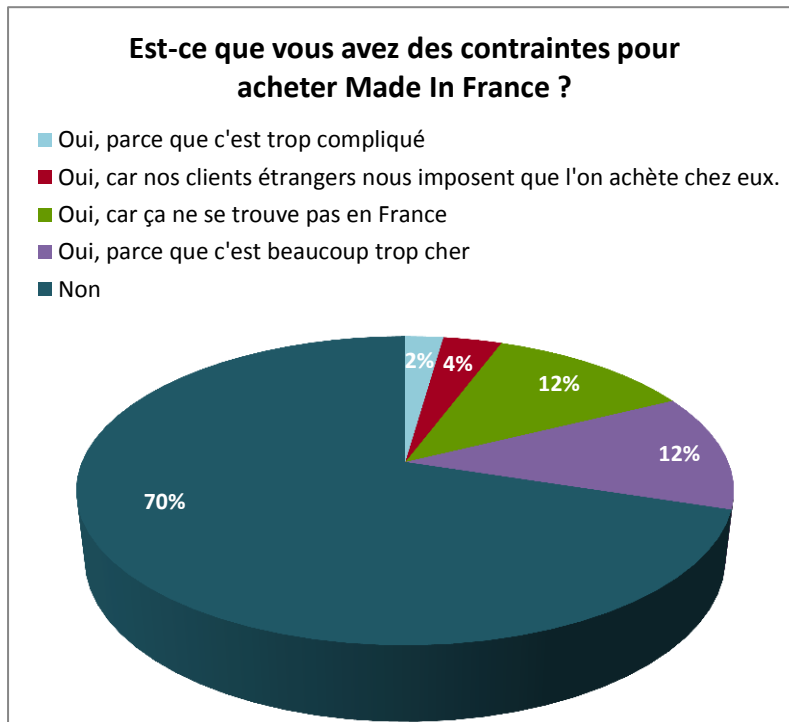
En tête du classement, le secteur de la Banque, Assurance, Communication / Média, Ingénierie et R&D, Formation initiale et continue qui arrive en tête avec 26% des sondés qui déclarent avoir des objectifs en la matière. Il est suivi par le secteur de l'agroalimentaire, qui avec 24% est sans doute le secteur dont les pratiques industrielles ont été directement influencées par le choix des consommateurs finaux. Ce chiffre n'a cependant pas progressé depuis 2015. Si les industriels se sont adaptés à la volonté des consommateurs d'acheter « français », ils semblent ne s'être attachés qu'à la partie visible de l'iceberg. En effet le « made in France » a davantage une connotation de qualité et de sécurité pour le consommateur, et est une véritable stratégie marketing.

Logiquement, les objectifs en la matière sont encore moins élevés dans les activités B to B, comme le secteur du transport et de la logistique (0%), et le secteur de la Mécanique, Métallurgie, Équipements électriques et électroniques, Meubles, Textiles, et autres Industries Manufacturières (seulement 9%).

L'achat tricolore, en dépit de ses nombreux avantages (proximité, qualité, flexibilité, normes), ne séduit toujours pas. Qu'est ce qui bloque les acheteurs français ?

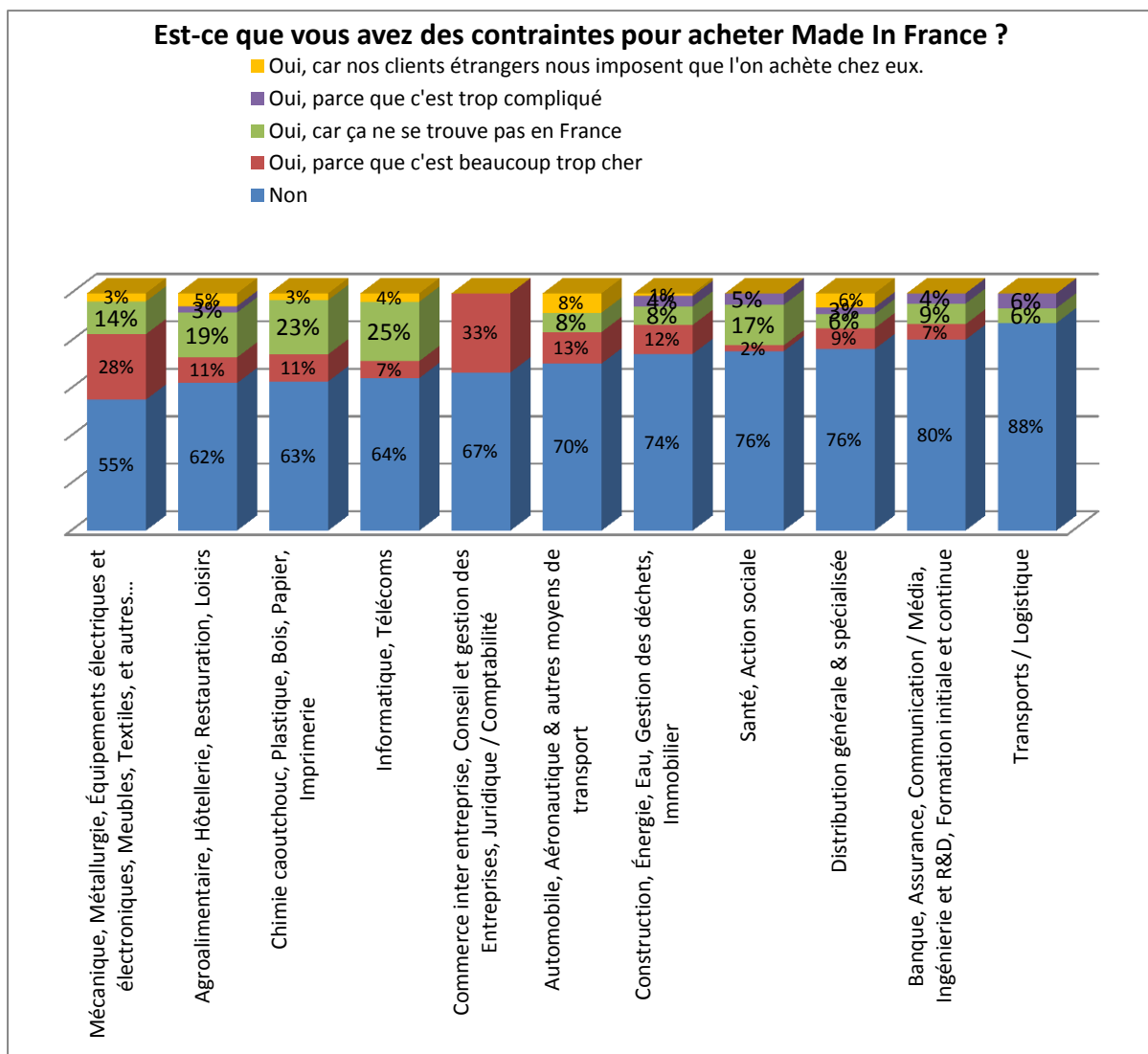
8.2 Les freins à l'achat « Made in France »

Au vu du manque d'intérêt pour l'achat « Made in France », il est imaginable qu'acheter tricolore est trop cher, ou trop contraignant. Dans les faits, pas du tout. **70% des**



professionnels Achats déclarent ne rencontrer aucun frein à l'achat « Made In France ». L'argument financier avancé maintes fois pour expliquer le désaveu de l'achat patriote ne tient donc pas ; **seuls 12% des acheteurs déclarent qu'acheter français est trop cher.** La seconde contrainte majeure des acheteurs est la disponibilité des produits sur le marché

français. En 2015, 10% des acheteurs nous expliquaient que les **produits recherchés n'étaient pas disponibles dans l'Hexagone. Ils sont 12% en 2016.** Autre contrainte rencontrée pour **4% des acheteurs, la volonté de leurs Clients d'acheter dans le pays de celui-ci.** Les raisons sont multiples : stratégie industrielle, contraintes contractuelles ou fiscales locales. C'est souvent le cas dans l'Achat d'infrastructures. Si vous vendez à un gouvernement étranger, il veut que vous achetiez dans son pays. Enfin, **pour 2% des sondés, acheter en France reste difficile.** Les réglementations françaises, les lois sur la sous-traitance et la complexité de désengagement avec les fournisseurs français sont autant de freins amenant les acheteurs à penser qu'acheter du « Made in France » est trop contraignant.



L'analyse sectorielle des contraintes à l'achat « Made in France » montre que les secteurs du Commerce interentreprises, du Conseil et Gestion des entreprises et du Juridique et Comptabilité rencontrent le plus des freins financiers à l'achat tricolore. Ils sont 33% à avancer cet argument, suivi par les secteurs de la Mécanique, Métallurgie, Equipement électrique, Meuble, Textile et industrie Manufacturière à 28%.

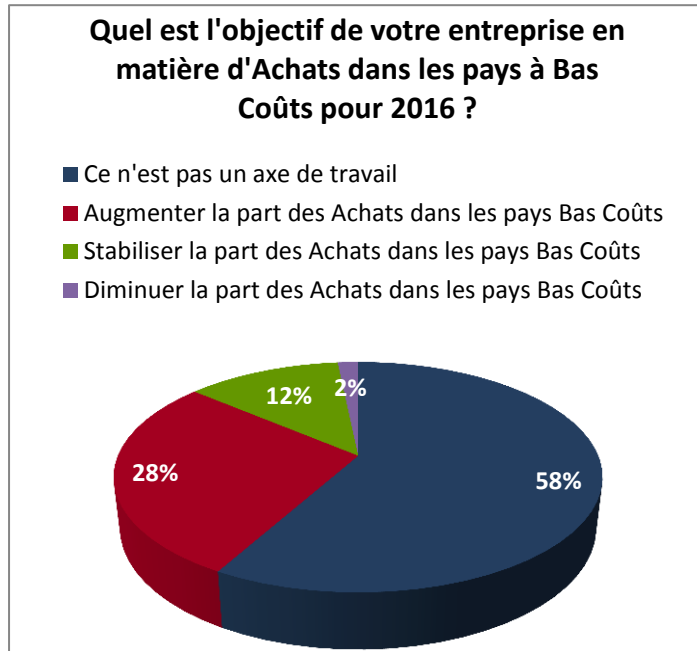
A l'exception des secteurs Commerce interentreprises, du Conseil et Gestion des entreprises et du Juridique et Comptabilité, tous les secteurs sont handicapés par le fait que le produit recherché ne se trouve pas en France. L'Informatique et les Télécoms se retrouvent en tête du classement avec 25% des répondants, suivi à 23% par les secteurs de la Chimie caoutchouc, du Plastique, du Bois, du Papier Imprimerie.

Le secteur Transport Logistique est celui qui trouve le moins de contraintes à acheter français, pour 88% des sondés du secteur.

8.3 Les objectifs Achats évoluent peu dans les Pays à Bas coûts

En 2016, 58% des professionnels Achats interrogés déclarent que les achats dans les Pays à bas coûts ne sont pas un axe de travail. La tendance se maintient depuis 2013, confirmant

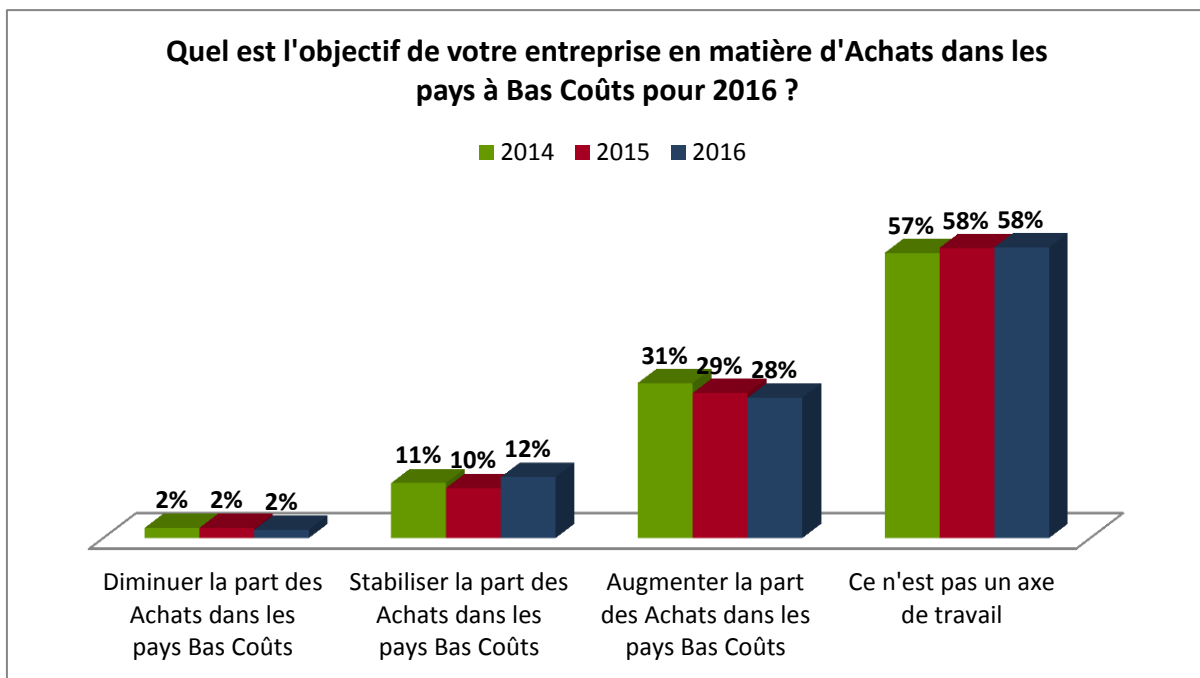
la baisse d'intérêt pour cette stratégie Achats.

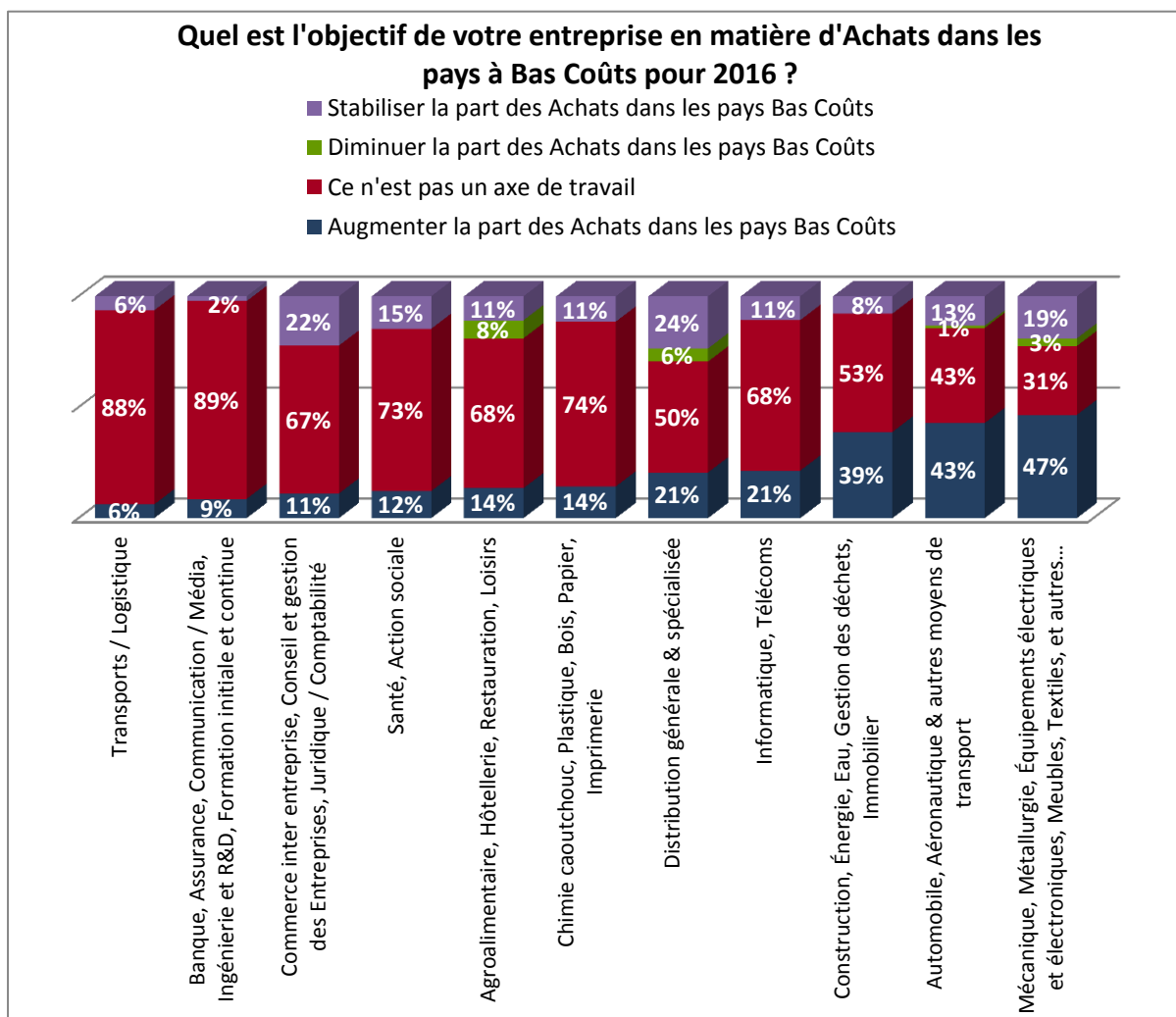


Les objectifs Achat dans les pays à bas coûts stagnent

Fait étonnant, alors que les principales délocalisations vers les pays à bas coûts ont déjà eu lieu (suite aux grands programmes des années 2000), il reste tout de même 28% des sondés affirmant vouloir

augmenter les Achats dans les pays à bas coûts. Ils sont 12% à vouloir stabiliser la part des Achats dans les Pays à Bas Coûts, soit 2 points de plus qu'en 2015.





Les secteurs les plus engagés dans cette stratégie restent la Mécanique et la Métallurgie, avec 47% des réponses. Ce chiffre perd toutefois 18 points par rapport à 2015. Le secteur Automobile et Aéronautique ainsi que celui de la Construction et de l'Énergie reviennent également leur stratégie d'acheter dans ces pays.

Cette volonté consensuelle s'explique en trois points :

- Des problèmes liés à la qualité, aux processus de fabrication et aux normes de sécurité
- La fluctuation des taux des monnaies et des coûts de transport
- L'inflation des salaires dans les Pays à Bas Coûts

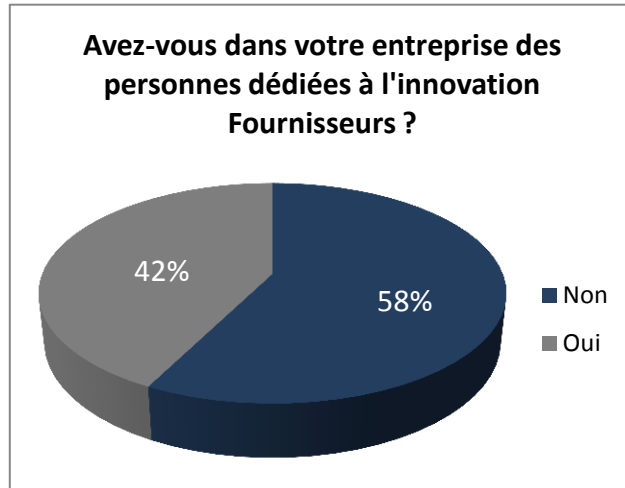


9. L'innovation dans les Achats progresse

9.1 Achats, la recherche de l'innovation

L'innovation fournisseurs est un thème largement plébiscité au sein des entreprises.

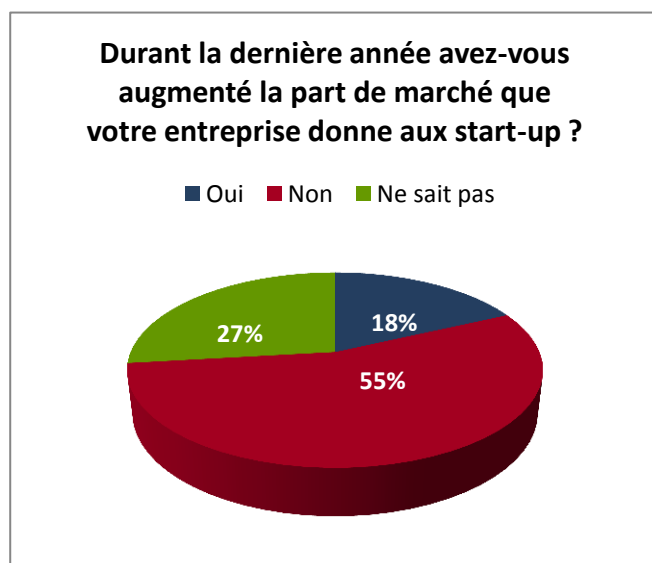
L'innovation, un sujet qui commence à prendre du poids



Il s'agit d'un levier de compétitivité aussi bien achats, opérationnel et marketing. L'innovation permet à l'entreprise d'augmenter ses parts de marché et de réduire ses coûts, grâce à des avancées technologiques en produits, en organisation et en processus. En cette période de forte tension sur les ressources

des grandes entreprises, les organisations n'ont pour leur majorité pas opté pour des nouvelles ressources dédiées uniquement à l'innovation. Néanmoins, malgré les objectifs très forts de réduction de coût, nous constatons **en 2016 que 42% des sondés déclarent avoir des personnes dédiées à la recherche de l'innovation fournisseurs**. La création de valeur via les achats restant donc un axe fort de développement.

Ces résultats sont nuancés par le faible engouement des Achats vis-à-vis des Start-up. Par Start-up, il est entendu une jeune entreprise innovante sur le marché des nouvelles technologies. à fort potentiel de croissance. Il s'agit également d'entreprises en construction qui ne sont pas encore lancées sur le marché commercial. Elle est en phase plus ou moins longue de

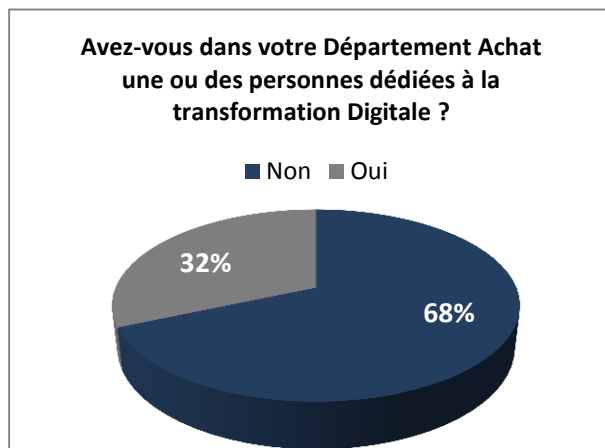


développement d'un produit, de test d'une idée, de validation d'une technologie ou d'un



modèle économique. Ces entreprises à fort potentiel de croissance ont toutefois un risque d'échec supérieur aux entreprises traditionnelles, du fait des petites tailles et du manque de visibilité de ces structures. Ceci explique la réticence des Départements Achats face à ces acteurs dynamiques sur le thème de l'innovation.

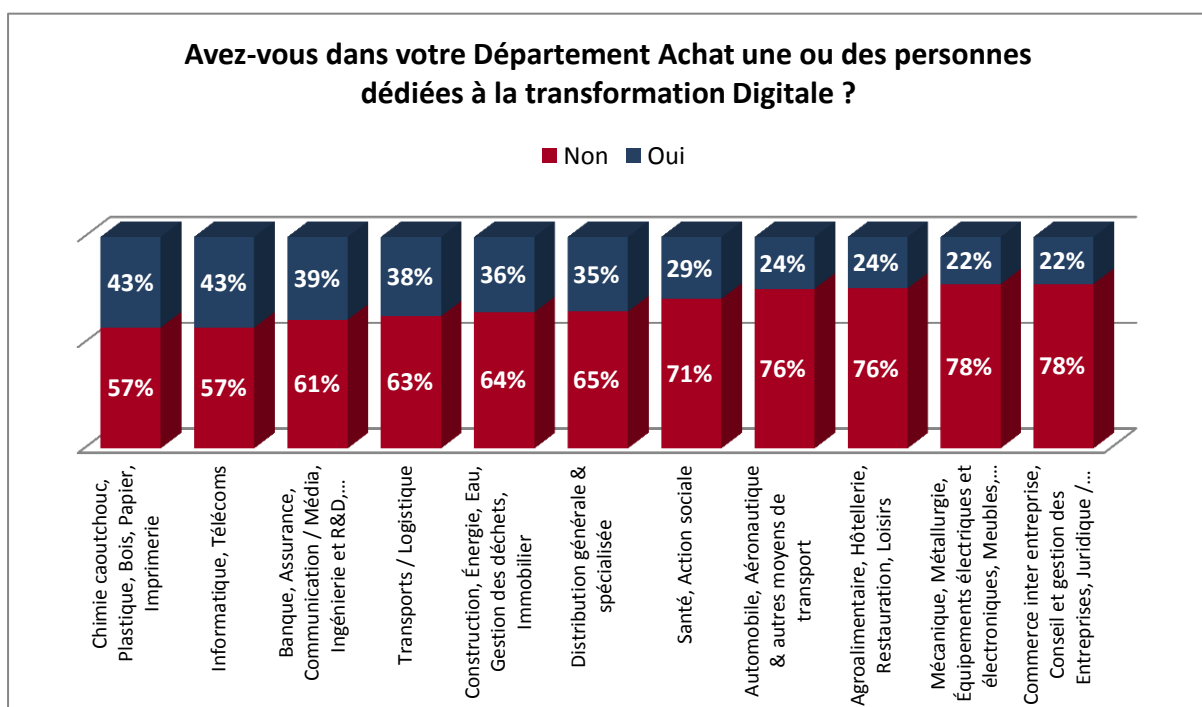
9.2 Les Achats et la transformation Digitale.



La transformation digitale désigne le processus par lequel est intégré l'ensemble des nouvelles technologies de l'information et de la communication (internet, applications mobiles, cloud computing, big data...) au processus opérationnel des entreprises. Cette transformation digitale a pour objectif principal de rendre les

processus plus efficaces dans une logique de gains de productivité et de réduction des coûts.

Indispensable à la modernisation de la Fonction Achats, le potentiel de digitalisation reste à ce jour très important puisque à ce jour seulement 32% des sondés déclarent avoir une ou des personnes dédiées à la transformation digitale aux Achats. Comme toute transformation

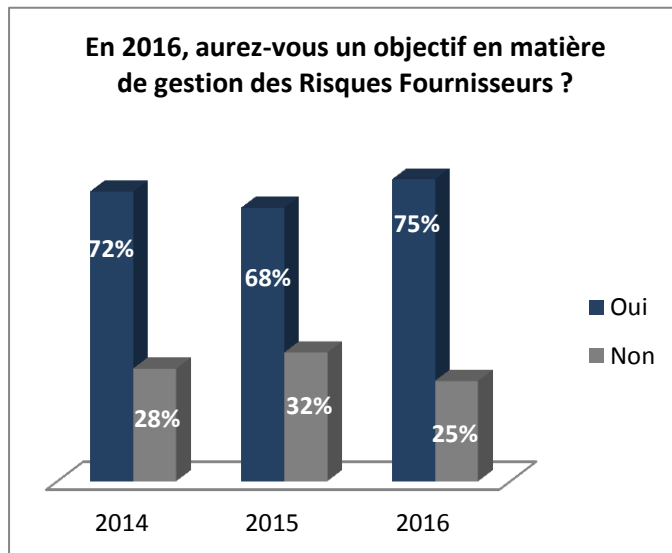




importante au sein de l'entreprise, elle nécessite au préalable le développement ou l'acquisition de compétences (digitales), le soutien de la Direction Générale de l'entreprise et un changement de culture. Sans surprise, le secteur de l'informatique et des télécoms arrive en tête avec 43% des sondés qui répondent positivement à la question.

10. Les risques fournisseurs : aspects normatifs et respect des réglementations

10.1 Gestion des risques fournisseurs, un objectif à la hausse

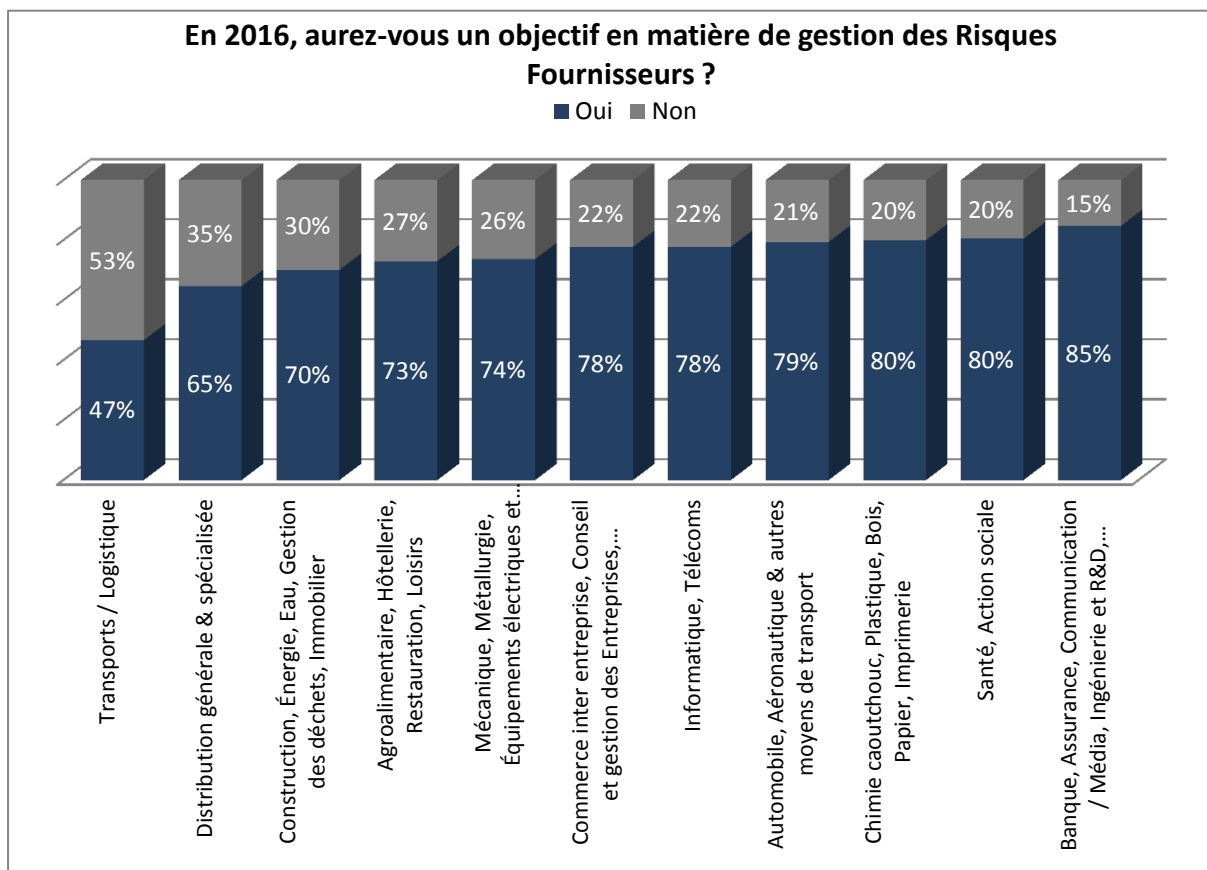


Regain d'intérêt des Directions Achats pour la gestion des risques fournisseurs

La gestion des risques fournisseurs consiste pour l'entreprise à se prémunir contre une défaillance fournisseurs qui l'empêcherait de délivrer les produits et départements attendus, pouvant conduire à une

interruption momentanée ou définitive dans le cycle de production de l'entreprise.

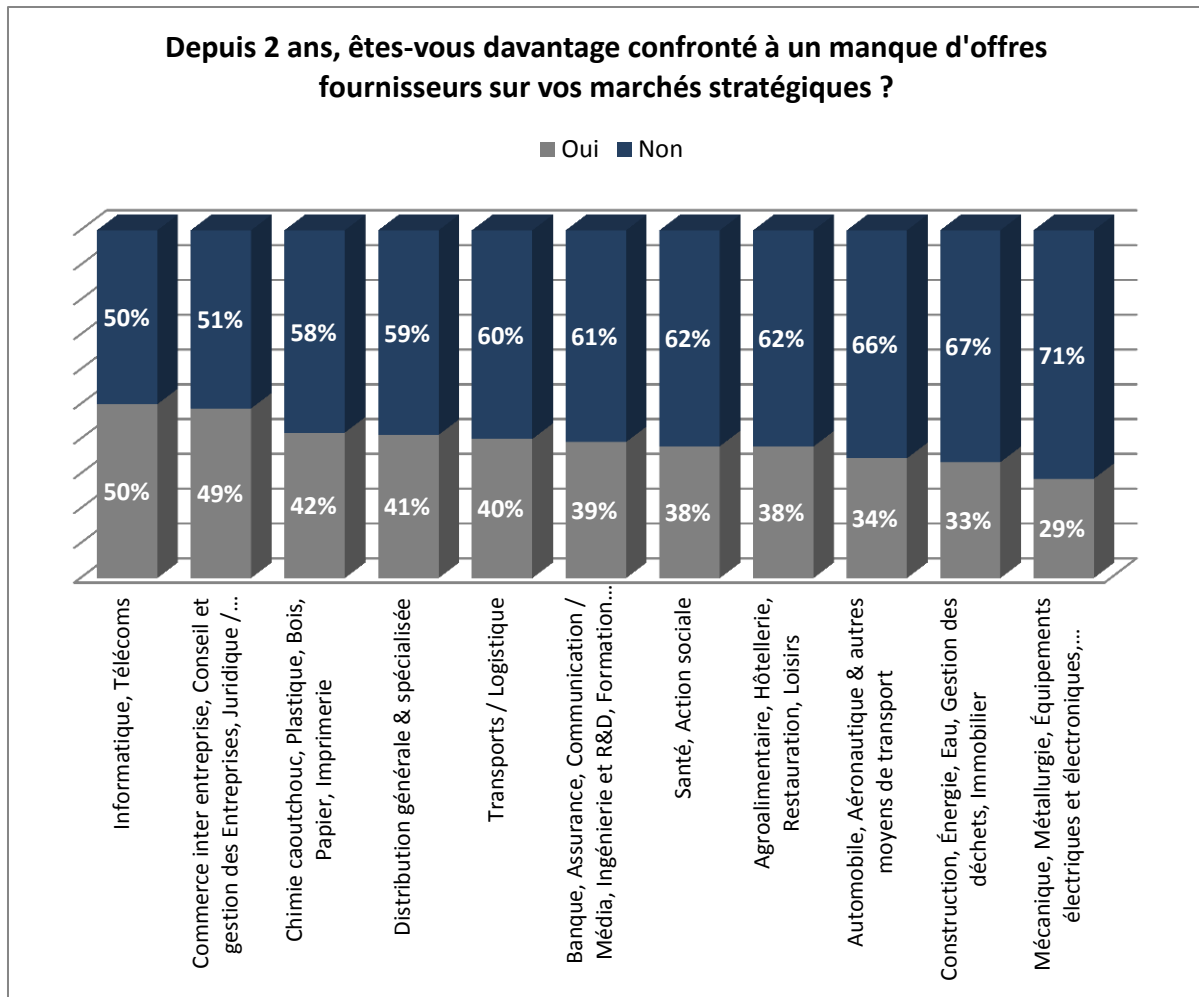
Si la plupart des entreprises ont conscience des risques fournisseurs, peu d'entre elles sont véritablement dotées de moyens pour les prévenir. Pour 2016, la gestion des risques fournisseurs revient sur le devant des priorités Achats pour 75% des sondés, **une hausse de 7 points par rapport à 2015.**



Le secteur Transport et Logistique comptabilise le moins d'objectifs de gestion des Risques Fournisseurs, avec 47% de répondants. Il est suivi par le secteur de la Distribution Générale et Spécialisée, avec 65% des sondés ayant des objectifs de gestion de Risques Fournisseurs. Les secteurs tels que la Chimie caoutchouc et le Plastique, l'Automobile et l'Aéronautique, la Santé et le secteur Bancaire sont les plus préoccupés par la gestion des Risques, avec plus de 80% des sondés objectivés sur ce thème. Fait surprenant, les secteurs dits « de pointe » tel que l'Informatique et Télécoms et l'Automobile et l'Aéronautique sont moins de 80% à vouloir objectiver la gestion des Risques Fournisseurs.



10.2 Risques liés à la disponibilité de l'offre



Si la gestion des risques fournisseurs entend principalement l'exécution du contrat par le fournisseur, les acheteurs sont confrontés à un autre risque en amont. **Le manque d'offres fournisseurs représente en effet un risque important**, celui de la non-mise en concurrence, de la difficulté à faire émerger l'innovation et surtout, le risque de ne trouver aucun fournisseur capable d'exécuter le contrat.

Cette problématique se retrouve notamment dans le domaine de l'Informatique et des Télécoms, où 50% des sondés estiment que le marché de l'offre s'est tendu depuis deux ans.

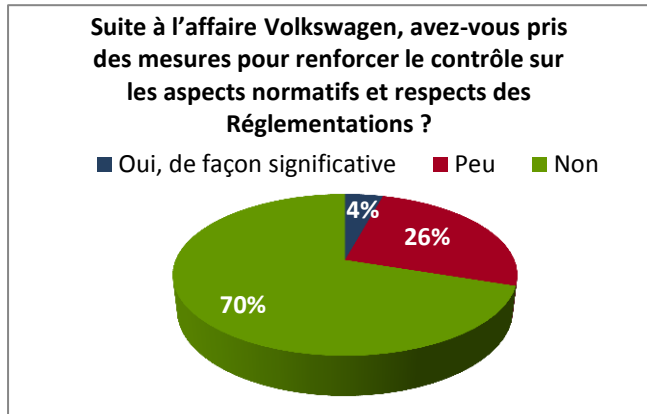
Ce chiffre est corrélé par le fait que 25% des acteurs du marché de l'Informatique et des Télécoms soient contraints d'acheter hors de France, les solutions à leurs besoins n'existant pas dans l'Hexagone.



10.3 Aspects normatifs et respect des Réglementations : l'affaire Volkswagen

L'affaire Volkswagen est un scandale industriel lié à l'utilisation par le groupe, de 2009 à 2015, de techniques de réduction frauduleuse d'émissions polluantes lors des tests

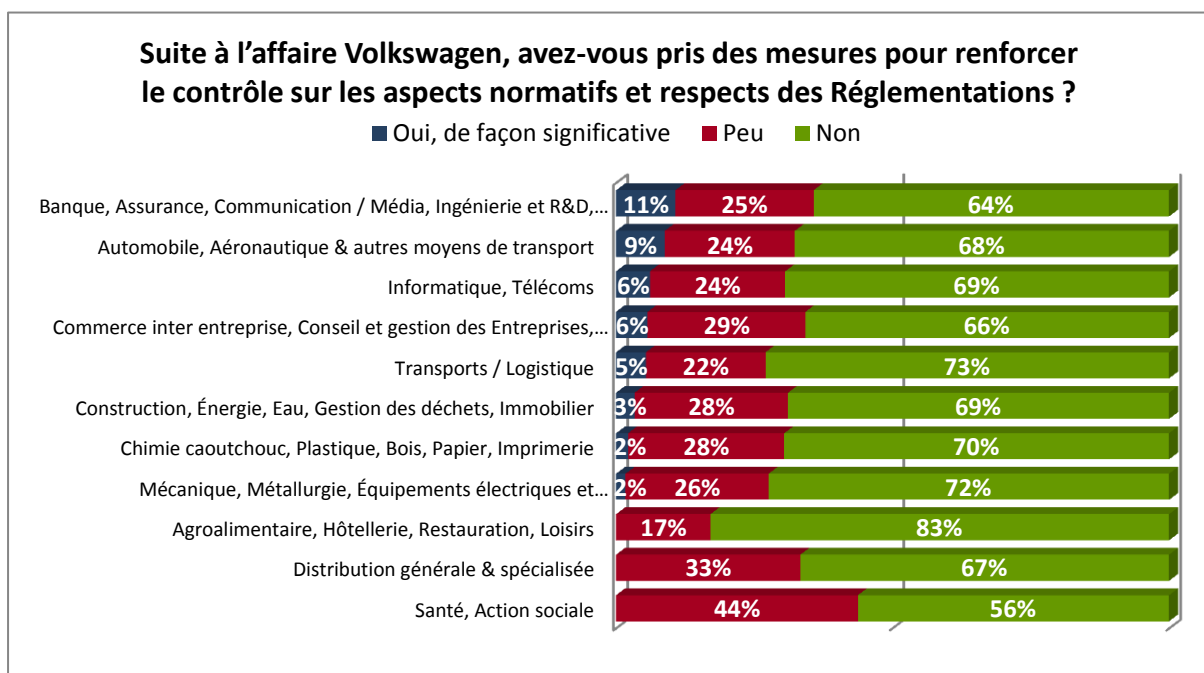
d'homologation. Elle porte sur un logiciel désactivant le dispositif de dépollution en condition normale de circulation.



Les Entreprises peu concernées par le scandale Volkswagen

Plus de 11 millions de véhicules sont concernés dans le monde. L'affaire, sans

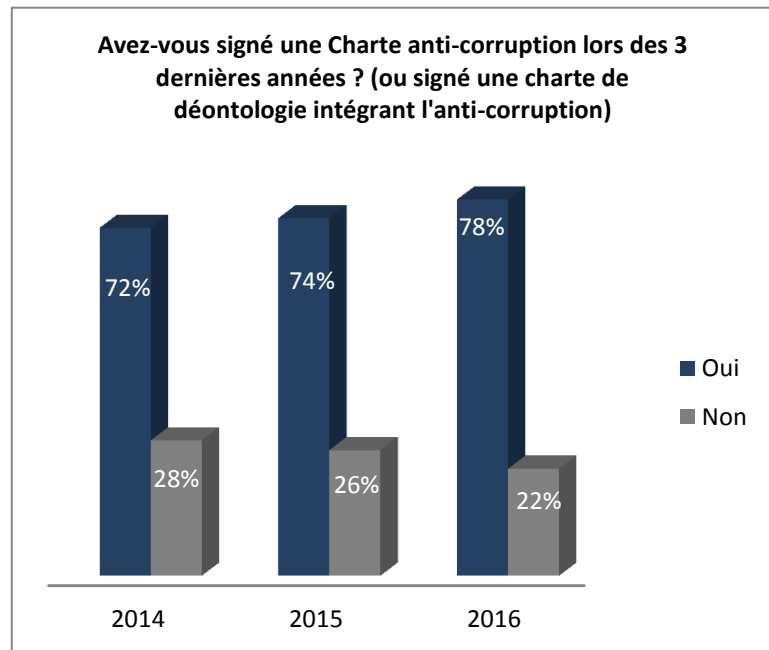
équivalent dans l'histoire automobile, est révélée en septembre 2015 par l'Agence américaine de protection de l'environnement (EPA). Plusieurs pays enquêtent actuellement afin d'établir précisément les faits, ce qui explique que les entreprises n'ont pas encore pris les mesures pour renforcer le contrôle sur les aspects normatifs et respect des réglementations (seuls 4% des sondés tous secteurs confondus et seuls 9% ont pris des mesures significatives suite à l'affaire dans le secteur automobile, aéronautique et autres moyens de transport). Il sera néanmoins intéressant de suivre l'évolution des réponses sur le sujet dans un an.



10.4 La Charte Anti-corruption, une pratique toujours en hausse

Les Chartes Anti-corruption ont le vent en poupe ces trois dernières années. Si elle ne protège pas de tout, la signature d'une Charte Anti-corruption par les professionnels Achats ne peut que contribuer à l'évolution des mentalités et des préjugés dont la profession fait souvent les frais. La professionnalisation de la filière Achats n'est concevable qu'à l'aide de

l'application de ce type de Charte, de la mise en œuvre de processus viables et sûrs et par des formations régulières de haut niveau. Les Directions Achats l'ont bien compris. **En 2016, 78% des professionnels Achats ont signé une Charte Anti-corruption, soit 6 points de plus qu'en 2014.** Il est entendu que la non-signature de la Charte Anti-corruption



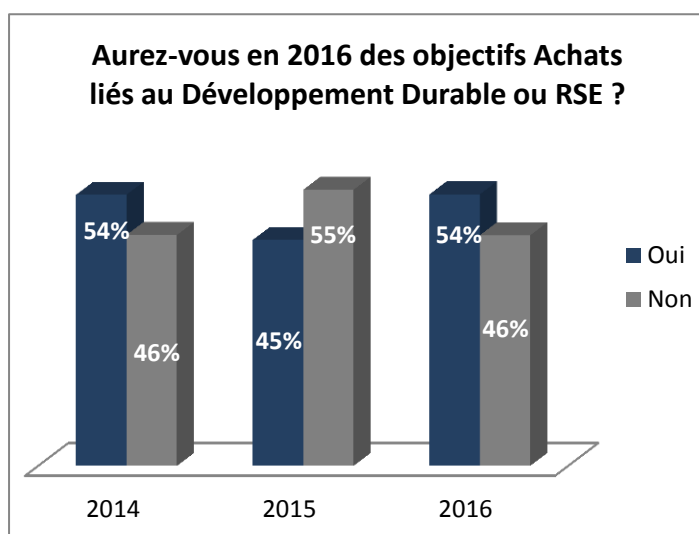
n'implique pas un comportement déviant. Mais ces entreprises devraient savoir qu'une démarche mêlant contrôle et formation permet de réduire très sensiblement les éventuelles amendes en cas de corruption avérée ; de telles amendes pouvant se chiffrer en centaines de millions d'euros aux USA ou en Union Européenne par exemple.



11. Achats durables, RSE et charte relations fournisseurs responsables, faible progression sur 2016

11.1 Objectifs 2016 en termes de RSE et de Développement Durable

La RSE, Responsabilité Sociétale des Entreprises, est un concept dans lequel les entreprises



intègrent les préoccupations sociales et environnementales dans leurs

Regain d'intérêt pour les sujets RSE et Développement Durable,

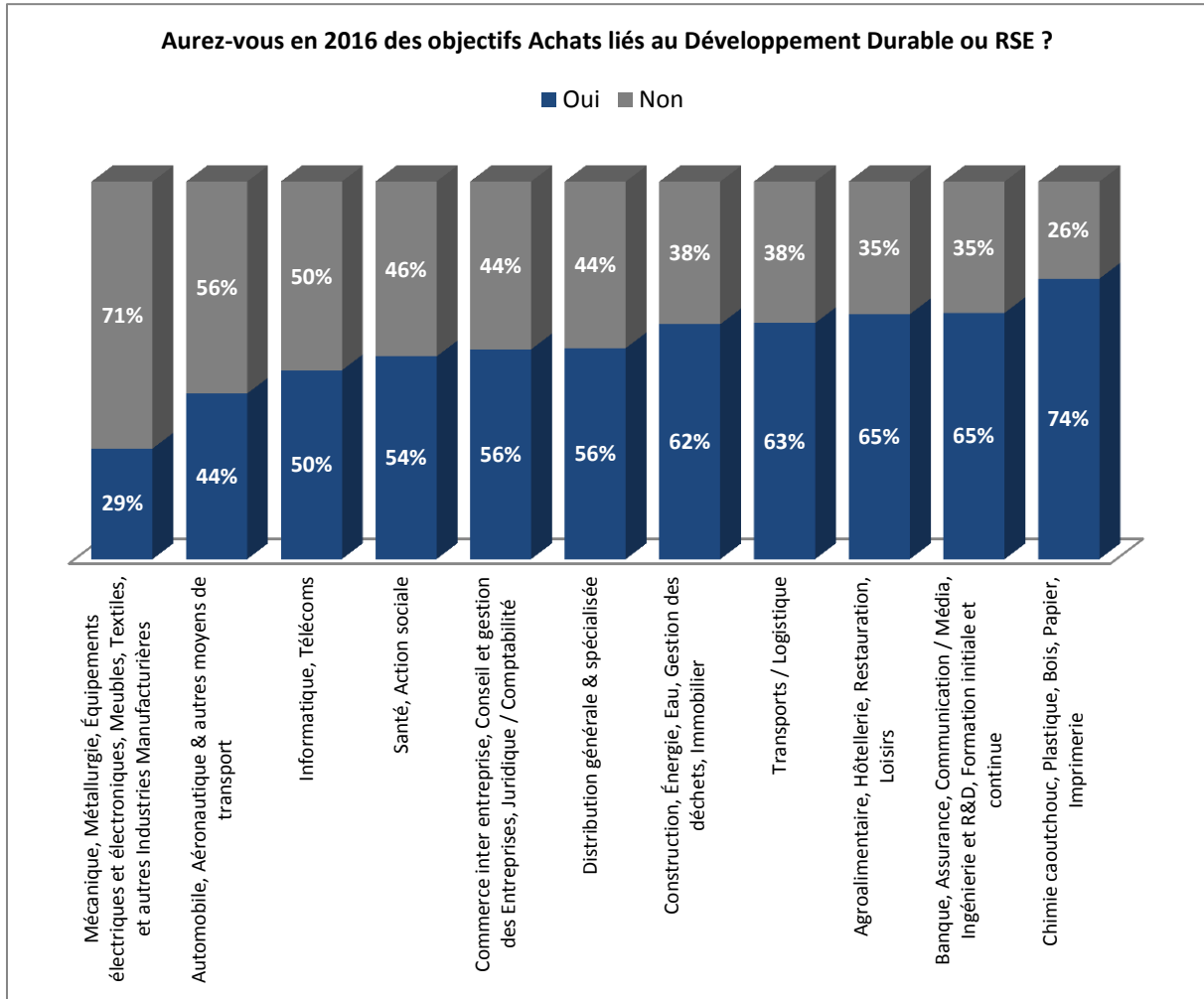
activités et dans leur interaction avec leurs parties prenantes sur une base volontaire.

Ce thème regagne du terrain mais reste très partagé, **54% des sondés déclarent avoir des objectifs Achats liés au Développement Durable ou à la RSE en 2016. C'est 9 points de plus qu'en 2015**, où cette mode montrait quelques signes d'essoufflement. Toutefois, il subsiste toujours une évidente difficulté à démontrer que les Achats « Green » peuvent également être sources d'économies. Or, en période de crise, les Directions Achats sont focalisées sur la réduction de coûts. Les Achats Durables ne sont donc un objectif pour une courte majorité des entreprises et faute de mise en exergue des gains réalisables, la tendance à peu de chances d'exploser dans les prochaines années. Il y a ainsi un décalage entre discours de communication externe et réalité interne.

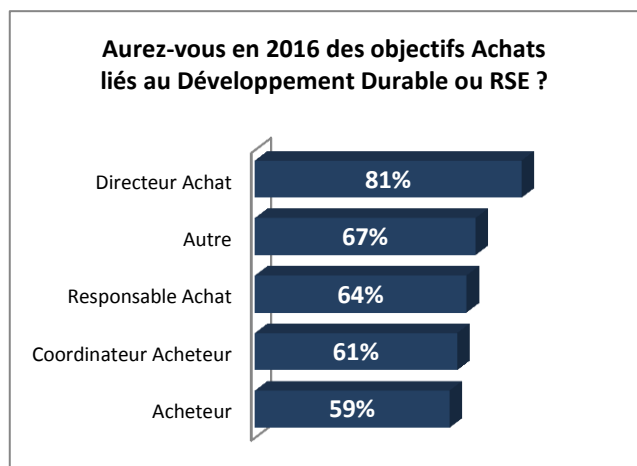
Les secteurs les plus concernés par des objectifs Achats liés au développement durable ou RSE sont ceux de la Chimie caoutchouc, Plastique, Bois, Papier, Imprimerie (74% de réponses positives) et Banque, Assurance, Communication / Média, Ingénierie et R&D, Formation initiale et continue (65%). Les secteurs les moins sensibles à l'approche sont Mécanique, Métallurgie, Équipements électriques et électroniques, Meubles, Textiles, et autres



Industries Manufacturière (seulement 29%) et le secteur de l'Automobile, Aéronautique & autres moyens de transport (44%).



Les objectifs Achats liés au développement durable ou RSE sont davantage imprégnés chez le high management Achat. En effet, 86% des directeurs Achats reconnaissent avoir des objectifs en la matière. Les responsables Achats interrogés ont eu répondu à hauteur de 64% positivement à cette question. Cela laisse penser que les acheteurs et les coordinateurs Achats (respectivement 59% et 61%) sont mobilisés sur l'objectif principal de réduction de coûts et que l'objectif liés au développement durable ou RSE est secondaire. Autre explication possible, les objectifs liés au





développement durable ou RSE ne sont pas encore source d'économies, ce qui les rend incompatibles avec les objectifs de réduction de coûts. En effet, il est difficile d'évaluer en facial les bienfaits des Achats « green » qui sont surtout bénéfiques d'un point de vue de la communication et du marketing, mais souvent plus coûteux.

11.2 Incertitudes sur les impacts de la COP21 sur les Achats

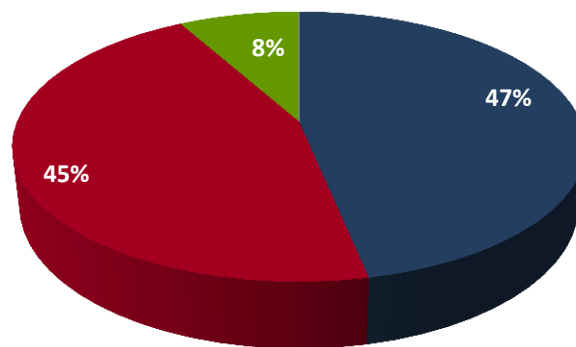
La COP21, un sujet encore trop incertain pour les acheteurs

La COP 21, ou la 21eme Conférence des Parties a pour objectif de parvenir à un accord universel limitant l'élévation de la température moyenne de la planète. Lors du sommet, les entreprises auront eu à

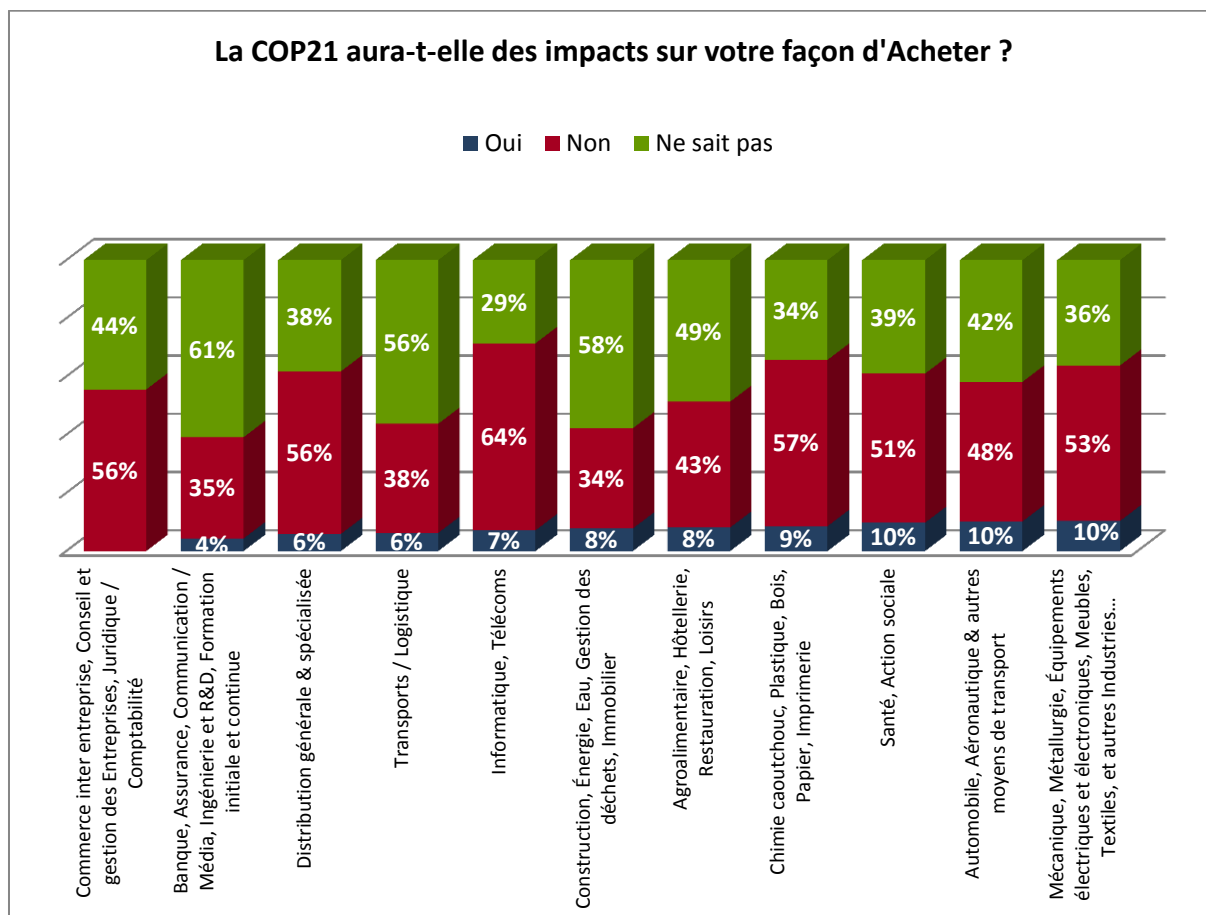
démontrer leur engagement pour favoriser la transition vers un modèle de développement moins consommateur en carbone.

La COP21 aura-t-elle des impacts sur votre façon d'Acheter ?

■ Non ■ Ne sait pas ■ Oui



Jusqu'à présent, la lutte contre le dérèglement climatique avait buté sur une sorte de cercle vicieux : beaucoup d'entreprises attendaient des décisions politiques pour agir, tandis que les gouvernements attendaient, eux, une mobilisation du secteur privé. Aujourd'hui, bon nombre d'entreprises intègrent l'action climatique dans leur stratégie de long terme et dans leurs activités quotidiennes. Cette évolution positive s'explique par une prise de conscience d'ordre général et par l'intérêt bien compris des sociétés. Une évidence s'impose peu à peu : l'investissement dans la croissance verte peut être source de profit et d'emplois. Alors que, longtemps, l'action en faveur du climat était perçue comme un coût plutôt que comme une opportunité. Les accords de la COP 21 auront certainement un impact sur la façon d'acheter, même si aujourd'hui seuls 8% des interrogés paraissent concernés et répondent positivement, l'incertitude est elle de 45%. Cela s'explique par le fait que le questionnaire de l'étude « Les priorités des Départements Achats en 2016 » a été proposé avant la fin de la COP21. Il faudra donc observer quelles mesures seront prises et si elles impacteront la façon d'acheter.

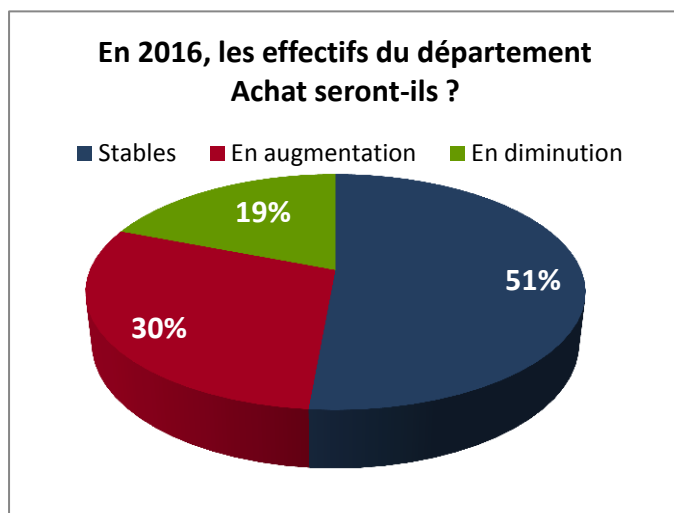


Cette analyse par secteur montre que ce sont davantage les secteurs industriels qui seront impactés par la COP 21. Les secteurs Mécanique, Métallurgie, Équipements électriques et électroniques, Meubles, Textiles, et autres Industries Manufacturières et Automobile, Aéronautique & autres moyens de transport sont en tête à hauteur de 10%. Ceux-ci devront très certainement revoir leurs process de fabrication afin d’être en phase avec les nouvelles normes et lois qui seront adoptées. Les secteurs tertiaires comme la Banque, Assurance, Communication / Média, Ingénierie et R&D, Formation initiale et continue et Commerce inter entreprise, Conseil et gestion des Entreprises, Juridique / Comptabilité ne semblent pas concernés par ce sujet.



12. Evolution des effectifs Achats en 2016

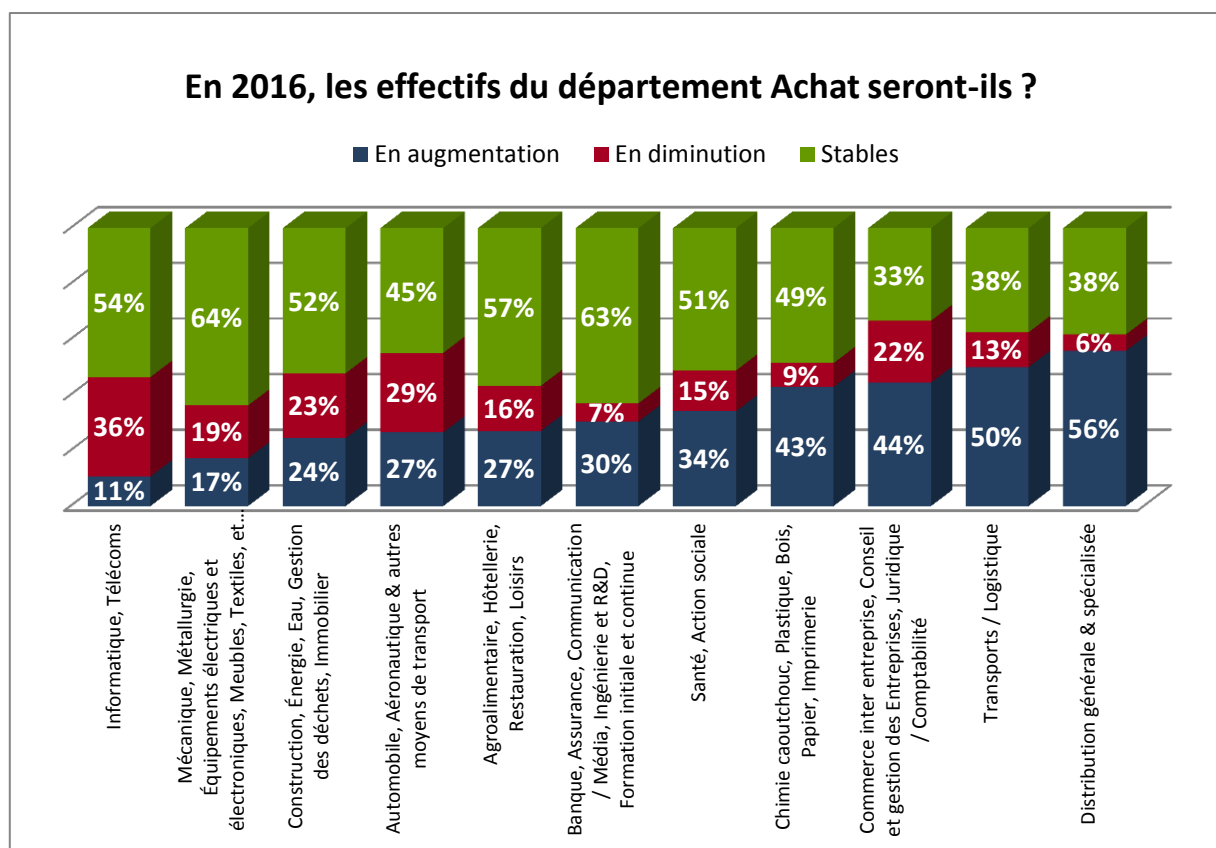
12.1 Des effectifs stables et en augmentation malgré la crise de l'emploi



51% des sondés indiquent que leurs effectifs Achats seront stables en 2016. A noter tout de même 19% qui n'échappent pas à la tendance des réductions d'effectifs et 30% qui auront des effectifs Achat en augmentation.

Les secteurs les plus sujets à des augmentations d'effectifs Achats sont

ceux de la Distribution générale & spécialisée (56%) et du Transport/Logistique (50%). Les secteurs marqués par des projections de réduction d'effectifs sont l'informatique (36% des sondés) et de l'Automobile, Aéronautique & autres moyens de transport (29% des sondés).

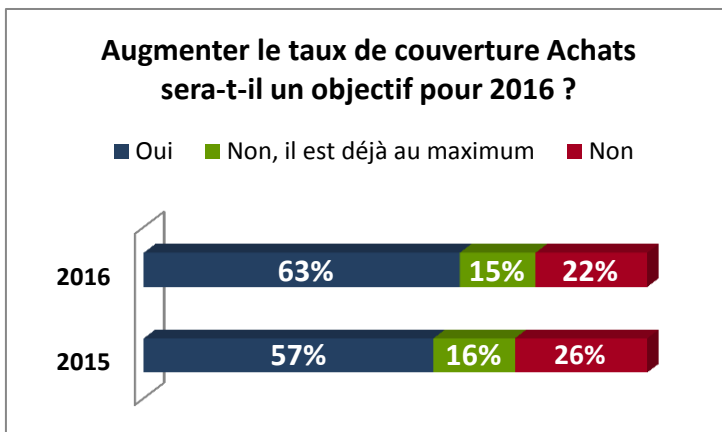




13. Autres axes de travail pour la fonction Achats

13.1 Le taux de couverture achats, un moyen de réduction des coûts en constante augmentation

Le taux de couverture Achat est le ratio correspondant au pourcentage des achats d'une entreprise qui est régit par une action du département Achat, comme un contrat par



exemple.

Le taux de couverture, un objectif toujours en vogue

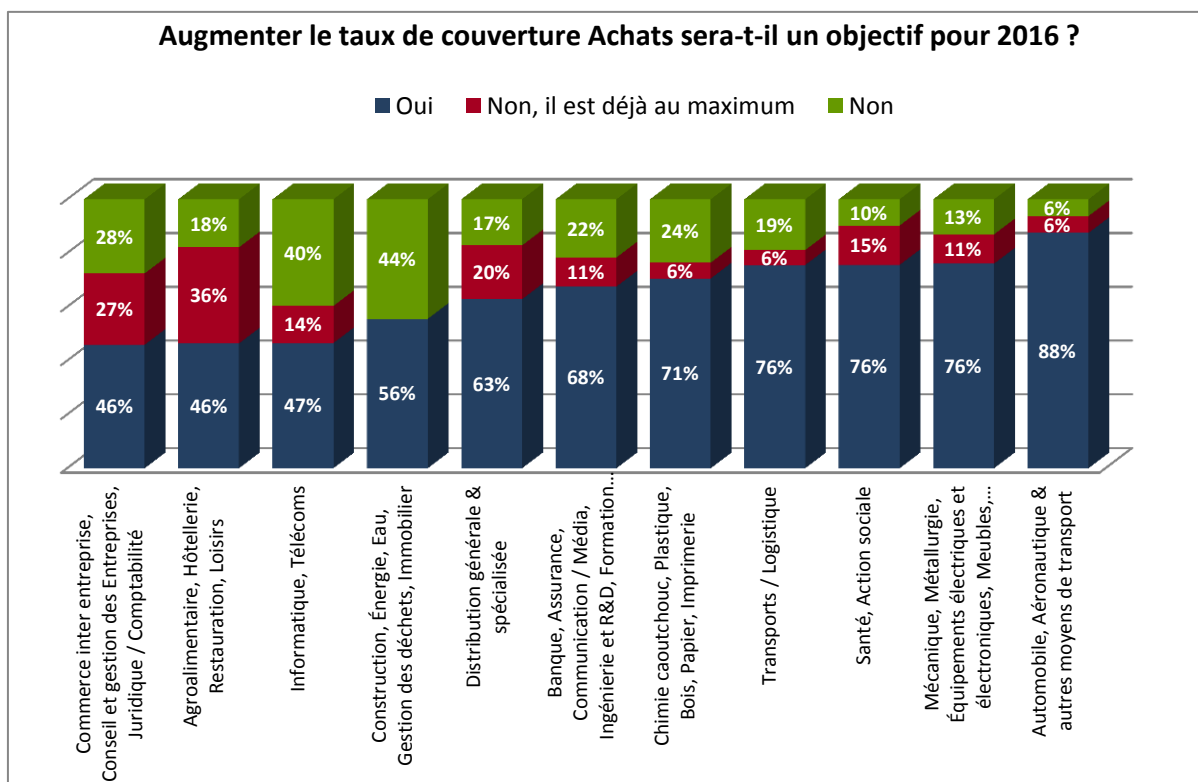
Autre levier de réduction des coûts, il fera partie, pour 63% des répondants, des objectifs de 2016.

Ce chiffre est en constante augmentation. En 2015, 57% des répondants avaient répondu « oui » à la même question. Il est aussi intéressant de noter que 15% des répondants considèrent que leur taux de couverture Achats est à son maximum, c'est-à-dire que les Achats sont totalement maîtrisés par la fonction. Cet indicateur montre que les Achats se professionnalisent de plus en plus et augmentent leur périmètre d'intervention au sein des entreprises.



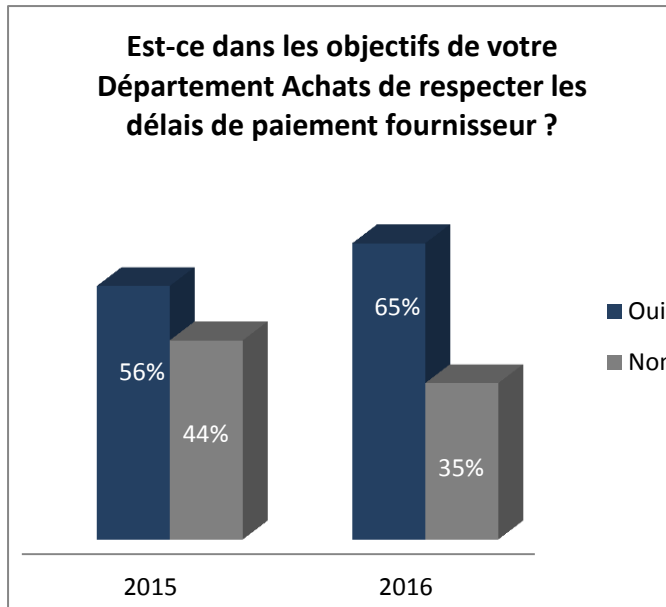
13.2 Analyse des objectifs taux de couverture Achats par secteur

Cette analyse par secteur montre que même les structures achats les plus matures comme l'Automobile, Aéronautique & autres moyens de transport ont encore des objectifs élevés en la matière (88% auront cet objectif en 2016 et seulement 6% estiment qu'il est déjà au maximum). Ceci démontre que les secteurs ultra-concurrentiels sont constamment à la recherche de la maîtrise de leurs coûts.



13.1 Gestion fournisseurs et délais de paiement

Concernant la gestion des fournisseurs en 2016, **65% déclarent que le respect des délais de paiement fournisseurs fait partie de leurs objectifs**. Bien que les Achats aient toujours eu la



volonté de régler les fournisseurs en

Les Achats de plus en plus impliqués dans le respect des délais de règlement fournisseur

temps et en heure, ils sont aujourd'hui concrètement objectivés sur ce thème.

Ce bond de 9 points par rapport à 2015 peut s'expliquer par de nouvelles mesures pour lutter contre les retards

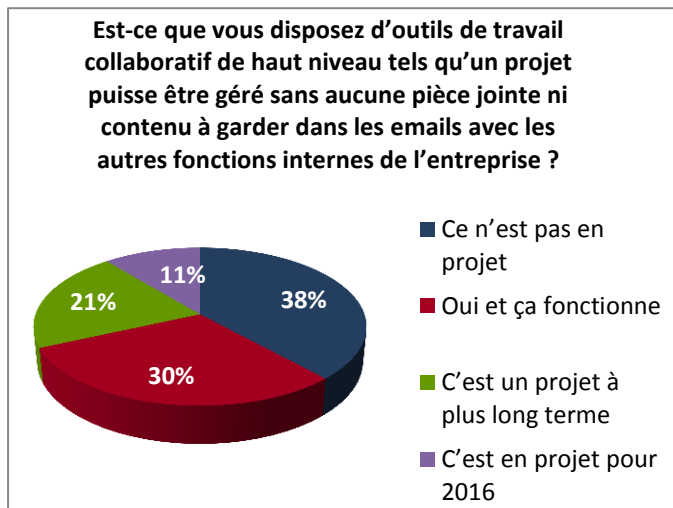
en matière de délais de paiement, telles que les annonces du Ministre de l'Economie, Emmanuel Macron, permettant le renforcement des contrôles par la DGCCRF, l'augmentation des sanctions financières, la publication du nom des entreprises sanctionnées. Ces nouvelles priorités aideront sans aucun doute à améliorer les relations entre acheteurs et fournisseurs, lorsque l'on sait que 25% des TPE seront en défaut de trésorerie en fin d'année 2015.

La médiation inter-entreprise a également pris en charge ce sujet avec passion et enthousiasme. Les deux figures de proue sur ce sujet sont Pierre Pelouzet et Françoise Odolant. La mise en place du Label Relations fournisseurs responsables va également dans ce sens en visant à distinguer les entreprises françaises ayant fait la preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs.



13.2 Les Outils Collaboratifs Achats Interne et Externe : pas une priorité

La mise en place d'outils de travail collaboratifs de haut niveau représente un vrai défi pour les Directions Achat. En effet, les Achats étant placés au centre de la relation prescripteurs/fournisseurs, ils ont de ce fait un rôle crucial à jouer dans la mise en place

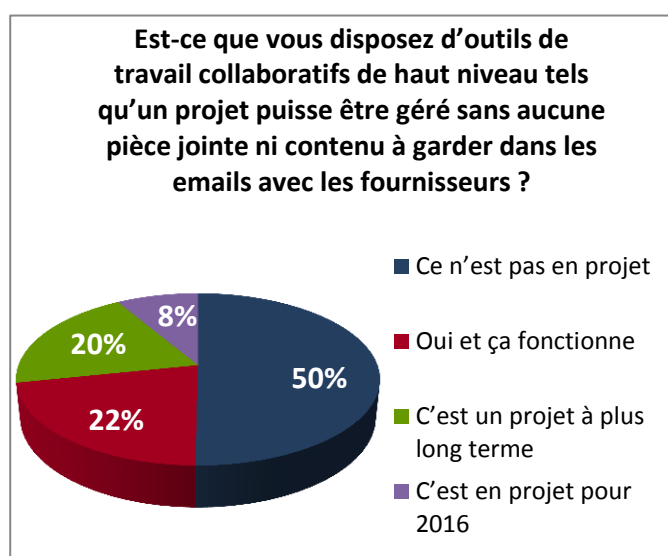


d'une culture collaborative efficace. Favorisant la communication et le partage d'information, ces outils ont pour finalité d'améliorer la productivité, la performance des équipes et de faciliter l'innovation. Les outils collaboratifs restent majoritairement considérés comme des outils de communication interne.

Ils favorisent les échanges au sein des Directions Achats mais aussi avec les départements impliqués dans le process Achat. 30% des interrogés indiquent disposer de tels outils. Néanmoins, 38% indiquent que se doter de ces outils n'est pas un projet dans leurs entreprises.

Le retard sur la mise en place d'outils de travail collaboratifs à vocation externe est encore plus flagrant. En effet, seuls 22% des interrogés disent bénéficier dans leurs entreprises de ces outils et pour la moitié, ce n'est pas un projet à venir.

Ce retard s'explique sur le fait que les priorités sont données à la réduction des coûts au sein des entreprises ce qui freine les investissements sur ces nouveaux outils. De plus, la conduite du changement est toujours



compliquée et le manque de connaissance et d'intérêt sur ces technologies et leurs bienfaits (sécurisation des données, optimisation des processus...) sont également à déplorer. La



question sur la démarche commerciale des vendeurs d'outils collaboratifs peut également être posée, manquant parfois de pragmatisme elle peine à démontrer sa réelle valeur ajoutée au sein des entreprises.



14. A propos des auteurs



AgileBuyer est un Cabinet de Conseil en Achat Opérationnel. AgileBuyer répond rapidement aux besoins de ses clients avec une palette de savoir-faire et de savoir être Achat. **AgileBuyer propose des équipiers achats.** Ce sont des consultants opérationnels qui mettent « la main à la pâte » comme des acheteurs. Les missions sont de 3 à 9 mois dans les Achats de Production, Hors Production et Investissements. Les équipiers Achat répondent au manque de compétences ou aux surcharges de travail.

AgileBuyer propose également du Conseil Stratégique et du coaching Achat. Nous élaborons des recommandations pratiques directement applicables. AgileBuyer développe des méthodologies pragmatiques pour délivrer des résultats financiers et humains.

La méthodologie et le savoir-faire AgileBuyer en matière d'Achat permettent de traiter un large panel de familles Achat. AgileBuyer travaille, entre autres, pour plus de 80% des entreprises du CAC40.

Contact: Olivier Wajnszok, Directeur Associé – olivier.wa@agilebuyer.com- 06.6170.1662

En savoir plus : www.agilebuyer.com

X-Achats fait partie de l'association des anciens élèves de l'Ecole Polytechnique. X-Achats regroupe les personnes intéressés d'une manière ou d'une autre par le domaine des Achats.

X-Achats



X-Achats a été créé en juin 2009. Sa vocation est de créer **une communauté d'échange et de mise en commun sur le domaine des Achats.** X-Achats organise régulièrement des rencontres. Le format des rencontres comprend une session de présentation-débat sur un sujet, suivie d'un dîner. Elles permettent de nombreux échanges, dans une ambiance simple et détendue. Le groupe comprend un peu plus de **140 membres**, certains d'entre eux n'étant d'ailleurs pas dans le domaine des Achats. X-Achats accepte les non polytechniciens. Un blog contient toutes les informations concernant ce groupe. Il est en accès libre sur le web et contient tous les comptes rendus et la quasi-totalité des présentations des Rencontres X-Achats. X-Achats coorganise en 2015 les "Plumes des Achats", événement récompensant les meilleurs ouvrages dans le domaine des Achats et de la Supply Chain (<http://plumes-des-achats.com/>).

X-Achats est présidé par François Renard depuis sa création.

15. Remerciements

Un grand merci : à Jemâa Marion et Sébastien, consultants AgileBuyer, aux Anciens du MAI, aux membres de X-Achats, et évidemment aux nombreux clients AgileBuyer.