

# Etude AgileBuyer – CNA

---

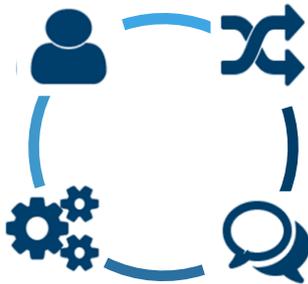


---

## Tendances et Priorités des Départements Achats en 2019

### Des relations Client-Fournisseurs complexes dans le BtoB

---



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

## Fin du stéréotype dans la relation Client - Fournisseur



Chaque édition de notre étude « Tendances et priorités des Départements Achats » réserve son lot de faits marquants et ce 9<sup>ème</sup> opus n'échappe pas à la règle. J'en retiendrai deux.

Le premier : **56% des acheteurs affirment subir des relations déséquilibrées et défavorables avec certains fournisseurs** (voir page 7). Certes, le phénomène est connu depuis longtemps. Mais c'est la première fois que nous le mesurons dans le cadre de cette enquête et, même si nous avons quelques pressentiments, nous ne nous attendions pas à un tel résultat. Hausses des prix unilatérales de la part des fournisseurs, menaces de ruptures de la chaîne d'approvisionnement voire intimidations... On est loin de l'image d'Epinal du gentil fournisseur face au méchant acheteur. Cela est d'autant plus pénible que nous parlions l'an dernier de « câlinothérapie » et d'une réelle volonté des professionnels de la fonction Achats de construire des relations équilibrées avec les fournisseurs.

Autre résultat marquant mais cette fois-ci beaucoup plus positif : si la négociation reste la méthode la plus utilisée pour optimiser les coûts (pour 58% des répondants), cette dernière est rejointe par l'ajustement des spécifications techniques, en hausse de 11 points par rapport à l'année dernière (voir page 18). Autrement dit, l'heure est à la **réduction des coûts intelligente**, avec une collaboration plus poussée avec les prescripteurs internes voire les fournisseurs eux-mêmes dans le cadre d'une démarche de co-construction du cahier des charges. Un exemple de relation constructive et équilibrée qui fait davantage plaisir à voir.

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

## 2. Introduction, par Marc Sauvage, Président du Conseil National des Achats

### Décoder les grandes orientations de la fonction Achats



L'étude « Les tendances et les priorités des Départements Achats » est devenue un incontournable des publications annuelles dans le domaine des Achats. C'est l'une des analyses les plus attendues et les plus pertinentes. Et le Conseil National des Achats est particulièrement fier de s'y associer pour 2019.

Avec AgileBuyer et Olivier Wajnszok, nous avons élaboré un cahier de tendances et d'indicateurs toujours plus riche. Et cette année 2019 va l'être. Nous avons hâte de nous projeter avec vous et de décoder les grandes orientations de la fonction Achats. Les thématiques ont été enrichies : les priorités en termes de recherche de création de valeur, le positionnement stratégique de la fonction, le management des risques, la gestion des relations fournisseurs, les achats responsables, etc. Un chapitre sur le développement des compétences RH a été ajouté ; il s'agit d'un enjeu majeur, tout comme la transformation digitale ou encore la modification de l'équilibre de la relation avec nos grands fournisseurs stratégiques.

Les Achats ont beaucoup évolué. D'une fonction support il y a quelques décennies, elle est devenue un acteur essentiel de la création de valeur dans l'entreprise. Une nouvelle ère est devant nous et annonce l'émergence de transformations profondes, et le CNA est là pour vous accompagner. Comme souvent, pour obtenir le succès, il faut être capable de se projeter dans le futur : c'est ce que nous permet cette étude !

*Marc Sauvage est le Président du Conseil National des Achats et Directeur Général Adjoint de la région Ile-de-France en charge des Achats, de la Performance, de la Commande Publique et du Juridique.*

## Sommaire

1.	Introduction, par Olivier Wajnszok, Directeur associé d'AgileBuyer.....	2
2.	Introduction, par Marc Sauvage, Président du Conseil National des Achats .....	3
3.	Présentation et rôle du Comité scientifique de l'étude.....	5
4.	Executive Summary.....	6
5.	Gestion des fournisseurs : des relations qui se tendent « parfois ».....	7
6.	Performance et économies : les acheteurs face aux incertitudes.....	18
7.	Le « Made in France » devient un vrai critère d'achats dans le BtoB.....	26
8.	Positionnement des Achats : la fonction progresse légèrement.....	33
9.	Les Achats, une fonction qui doit permettre de faire carrière .....	40
10.	Les achats responsables ne sont pas un objectif prioritaire .....	45
11.	Méthodologie.....	53
12.	A propos des auteurs .....	55
13.	Remerciements .....	55

### 3. Présentation et rôle du Comité scientifique de l'étude

Le Comité scientifique est constitué de 11 personnalités des Achats, dont l'ensemble des compétences et connaissances apportent une expertise supplémentaire à l'étude « Les priorités des Départements Achats ». Comme lors de chaque édition, ses membres participent pleinement aux travaux de recherche, d'échanges et de publication autour de l'étude. Ils proposent notamment un certain nombre d'orientations, selon l'évolution des problématiques Achats qu'ils peuvent rencontrer au quotidien, mais également en fonction des sujets qui font l'actualité du métier.

#### Composition du Comité scientifique :

<b>Karine Alquier-Caro</b>	Directrice des Achats chez <b>Legrand</b>	
<b>Jean-Luc Baras</b>	Directeur des Achats chez <b>Eiffage</b>	
<b>Eric Bouret</b>	Directeur des Achats chez <b>Bouygues Construction</b>	
<b>Jean Bouverot</b>	Responsable ministériel des achats au <b>ministère des Armées</b>	
<b>Jean-Louis Collange</b>	Directeur des Achats chez <b>Servier</b>	
<b>Christophe Jan</b>	Directeur des Achats France chez <b>Orange</b>	
<b>Régine Lucas</b>	Directrice des Achats chez <b>L'Oréal</b>	
<b>Pascal Pelon</b>	Directeur des Achats chez <b>AXA France</b>	
<b>Isabelle Quettier</b>	Directrice des Achats chez <b>Suez</b>	
<b>Marc Sauvage</b>	Président du <b>Conseil National des Achats</b>	
<b>Olivier Wajnsztko</b>	Directeur associé chez <b>AgileBuyer</b>	

#### 4. Executive Summary

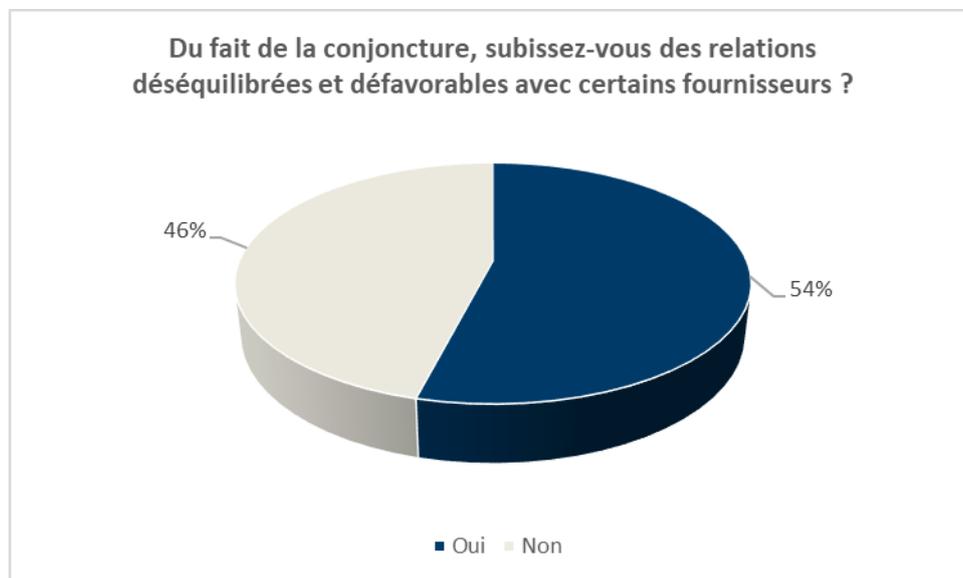
Les priorités des Départements Achats en 2019 et les chiffres-clés à retenir sont :

- **Près de 54% des départements Achats interrogés affirment subir des relations déséquilibrées et défavorables avec des fournisseurs.** En effet, un certain nombre d'entre eux augmentent purement et simplement leurs prix de vente sans demander leur reste à leur référent achats. D'autres décident de ne plus délivrer et engendrent une rupture de la chaîne d'approvisionnement. Les tentatives de déstabilisation voire d'intimidation restent très minoritaires mais présentes. *Détails en page 7.*
- En 2019, **75% des personnes interrogées déclarent que la réduction des coûts restera le premier objectif des directions des achats.** Ces dernières privilégient toutefois des stratégies de **réduction des coûts plus intelligentes** : si la négociation reste la méthode la plus utilisée pour réduire les coûts (par 58% des répondants), cette dernière est rejointe par **l'ajustement des spécifications techniques** (58%, en hausse de 11 points par rapport à l'année dernière). *Détails en page 18.*
- « Seuls » **43% des acheteurs déclarent que leur organisation aura un objectif de réduction du nombre de fournisseurs en 2019, soit 4 points de moins par rapport à l'an dernier.** Bien que le contexte soit un peu plus tendu que début 2018, la tendance se confirme toutefois : la réduction du nombre de fournisseurs est de moins en moins un objectif en soi pour une large majorité des entreprises. *Détails en page 11.*
- Au-delà de la continuité et de la sécurisation des approvisionnements, **la gestion des risques fournisseurs est une préoccupation importante chez les acheteurs puisque 75% d'entre eux déclarent avoir des objectifs en la matière en 2019.** Ces risques peuvent être de caractères divers : risques logistiques, risques financiers, risques juridiques, risques qualité, risques normatifs, risques RSE, risques sanitaires, risques opérationnels ou risques d'image. *Détails en page 16.*
- Le « Made in France » (ou l'achat local) est considéré par une majorité d'acheteurs (**53%**) **comme un critère d'attribution du business.** Non seulement ce pourcentage passe pour la première fois au-dessus de la barre des 50% depuis qu'il est mesuré, mais il progresse également de manière constante : uniquement 31% en 2017 et 43% en 2018. *Détails en page 26.*

## 5. Gestion des fournisseurs : des relations qui se tendent « parfois »

### 5.1 Des relations déséquilibrées et défavorables générées par certains fournisseurs

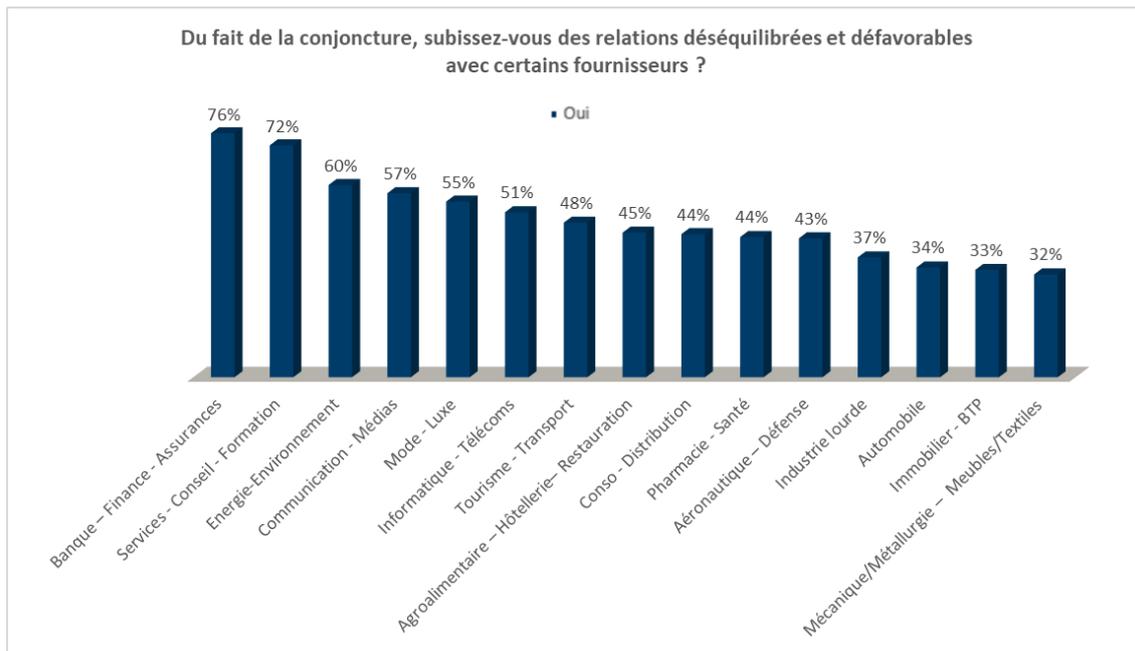
C'est l'un des résultats marquants de cette enquête : **en raison de la conjoncture, près de 54% des départements Achats interrogés affirment subir des relations déséquilibrées et défavorables avec certains fournisseurs.** Autrement dit, presque la moitié des acheteurs se sont retrouvés devant le fait accompli et incapables d'instaurer une relation équilibrée. **C'est la première fois que l'on mesure ce phénomène qui n'est pas inconnu des professionnels mais dont on n'imaginait pas qu'il représentait une telle proportion.** Un pourcentage qui met fin, s'il en était besoin, au mythe de l'acheteur tout-puissant.



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

*Le sujet a toujours existé mais demeurait limité à quelques fournisseurs américains monopolistiques. Désormais, cette pratique s'est généralisée au secteur des logiciels et des données de marchés. Elle se traduit le plus souvent par des coûts de maintenance prohibitifs sans lien avec des indicateurs mesurables, des remises sur produits liées à des achats de nouveaux produits et des menaces de coupures d'accès de la part de ces fournisseurs de données et de logiciels. Certains s'offrent même le luxe de maintenir un montant de contrat en cas de baisse de nos consommations. Ces pratiques doivent nous faire réfléchir à ne pas foncer tête baissée vers les solutions en mode SAAS, cloud.... et à réfléchir à des solutions de place afin de rééquilibrer les forces en présence.*

Toutes les branches d'activité sont concernées mais il est frappant de constater que les entreprises de services semblent particulièrement exposées : banque, finance et assurances à 76%, conseil et formation à 72%, communication et médias à 57%, etc. Dans la pratique, il apparaît que les entreprises industrielles font face à ce type de déséquilibre en faveur de certains fournisseurs depuis plus longtemps et que les acheteurs ont mieux anticipé ces situations. D'où des pourcentages plus faibles dans la métallurgie et la mécanique (32%), le BTP (33%), l'automobile (34%) ou encore l'industrie lourde (37%).



**Jean-Luc Baras, Directeur des Achats chez Eiffage**

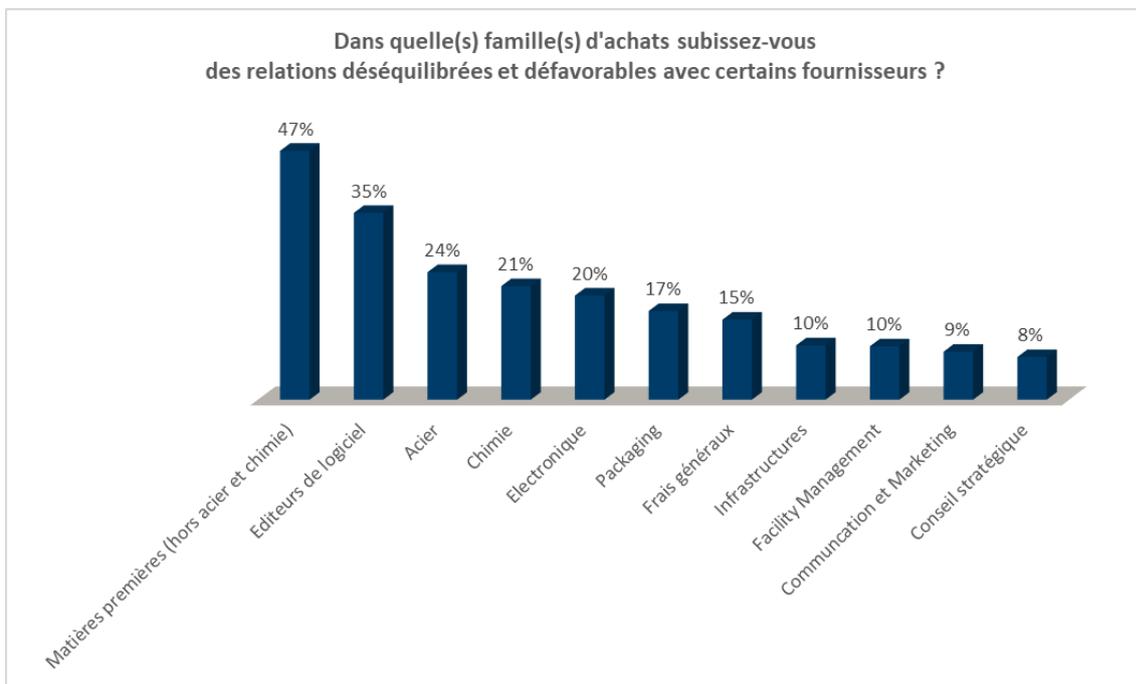
*La montée en puissance de certains fournisseurs, de type GAFAM, ou la consolidation des acteurs sur certains marchés de matières premières (mines, pétrochimie, ciment...) sont de nature à engendrer des relations déséquilibrées et défavorables aux acheteurs.*

**Marc Sauvage, Président du Conseil National des Achats et Directeur Général Adjoint de la région Ile-de-France en charge des Achats, de la Performance, de la Commande Publique et du Juridique**

*Le niveau d'activité très élevé par exemple sur le marché de la construction crée de nouvelles relations clients / fournisseurs et fait peser sur les maîtres d'ouvrages des risques financiers importants.*

## 5.2 Les fournisseurs de matières premières et ceux de logiciels sont les plus compliqués à gérer

En termes de typologie d'achats, c'est sans surprise que sont concernées les matières premières (47%). En effet, l'année 2018 s'est révélée compliquée, avec un allongement des délais de livraison et une hausse des prix, à l'image de l'acier : doublement des délais et des prix en l'espace de 18 mois. Même principe, mais dans une moindre mesure, pour le cuivre avec +60% sur 2 ans ou le nickel +60% en 18 mois. L'aluminium étant l'exception, avec une baisse de 30% sur l'année. Concernant les produits chimiques, ils suivent majoritairement les mêmes tendances que les cours du pétrole avec quelques décalages ou particularités. Et là, même évolution que pour la moyenne des métaux : +60% sur 18 mois.



**Jean-Luc Baras, Directeur des Achats chez Eiffage**

*La pression sur les prix ou sur les approvisionnements peut être très forte et brutale. Seul point positif : il semble qu'elle soit mise indépendamment sur tous les clients / concurrents du marché. C'est ce qui rend cette situation tenable et finalement « acceptée ».*

Autre catégorie d'achats compliquée : les logiciels. **La pression exercée par les éditeurs de logiciels sur les acheteurs informatiques est un cas de figure rencontré par près de 35% des personnes interrogées.** Dans les faits, on constate d'abord un appauvrissement de l'écosystème au sein de ce secteur, les plus gros éditeurs rachetant nombre de start-ups. Les acheteurs ne peuvent faire jouer la concurrence comme il se devrait et la relation s'en trouve déséquilibrée. Parallèlement et profitant de cette position dominante, ces éditeurs imposent des prix croissants avec de nouvelles versions de

logiciels et autres packs indissociables, à l'obsolescence programmée. Il est ainsi fréquent d'observer des hausses de prix de l'ordre de 10 à 20%. A cela s'ajoutent des conditions commerciales parfois / souvent abusives, ou encore des audits et des services de maintenance imposés par ces mêmes fournisseurs.

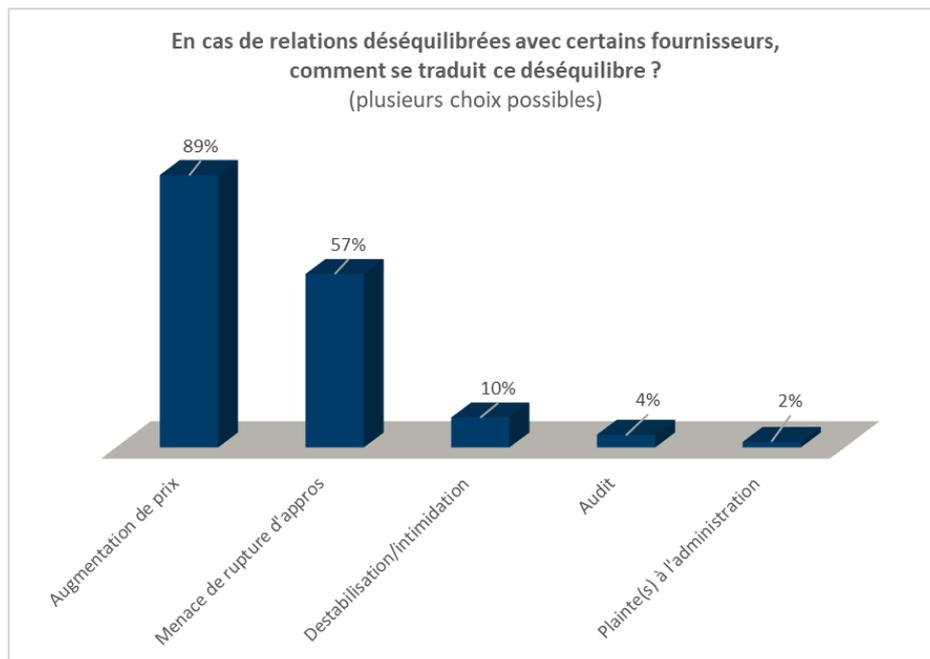


**Pascal Garnero, Directeur des Achats Groupe chez Atalian**

*Les Directions des Achats sont régulièrement mises devant le fait accompli par des fournisseurs informatiques qui font subir, sans préavis, des allongements importants des délais de livraison souvent associés à des augmentations de prix. Ceci étant généralement lié à des obsolescences programmées pour lesquelles ces fournisseurs communiquent très peu.*

**5.3 Des augmentations unilatérales des prix de vente**

Dès lors, comment se traduit ce déséquilibre ? Pour 89% des acheteurs interrogés qui doivent faire face à cette situation, certains fournisseurs augmentent purement et simplement leurs prix de vente. Pour 57%, et c'est encore plus problématique, les prestataires décident de ne plus délivrer et engendrent une rupture de de la chaîne d'approvisionnements. Les tentatives de déstabilisation voire d'intimidation restent très minoritaires (10%) mais présentes.



Dans l'actualité, les ententes entre fournisseurs sur certains marchés sont régulièrement dénoncées. Le mot « cartel » est ainsi régulièrement utilisé. Par exemple, en octobre 2018, l'Autorité de la concurrence menait une enquête sur une possible entente entre les industriels du jambon et de la charcuterie. Pour rappel, l'entente se définit comme un « accord entre entreprises qui décident de ne pas se faire concurrence ». Les ententes visent par exemple à s'accorder sur les prix, à se concerter en vue d'appels d'offres, à limiter la production pour garder la main sur l'offre ou à répartir le marché et les clients entre différents fournisseurs d'un même secteur. Plus tôt au cours de l'année 2018, la presse s'est notamment fait l'écho du cartel du matériel électrique, du cartel des camions ou encore du transport en haute mer.

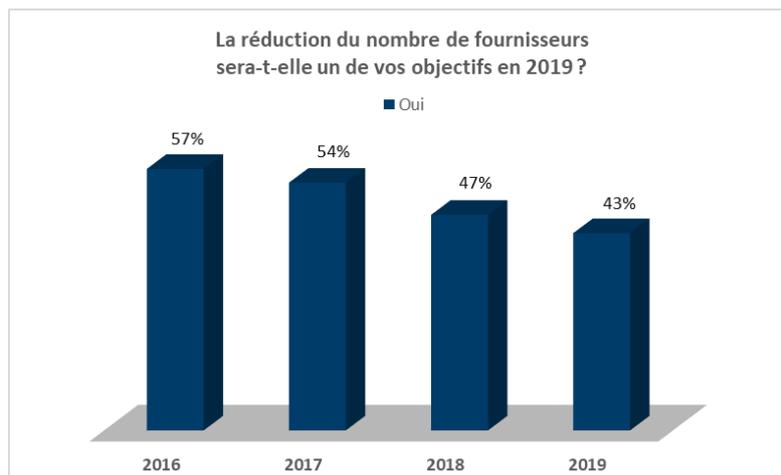


**Arnaud Choulet, Directeur des Achats Groupe chez Korian**

*Je demande systématiquement aux acheteurs d'inclure et de négocier très en amont les clauses d'indexation. Avec des formules partagées et validées par les deux parties, nous évitons les mauvaises surprises et les règles du jeu sont claires dès le début du partenariat.*

#### 5.4 La réduction du nombre de fournisseurs n'est plus un objectif pour une majorité d'entreprise

Bien que le contexte soit plus tendu que début 2018, une tendance se confirme toutefois : la réduction du nombre de fournisseurs est de moins en moins un objectif en soi pour une large majorité des entreprises. En effet, « seules » **43% des personnes interrogées déclarent que leur organisation aura un objectif de réduction du nombre de fournisseurs en 2019, soit 4 points de moins par rapport à l'an dernier**. Un résultat en baisse constante depuis 2016 (57% à l'époque).



Ce résultat confirme donc la tendance enregistrée depuis quelques années de construire des relations plus poussées avec un nombre déterminé de fournisseurs, avec des réductions de panel moins tranchées que les années passées. A noter toutefois que les objectifs de réduction du nombre de fournisseurs peuvent être amenés à varier selon l'importance stratégique des familles d'achats et la complexité des marchés fournisseurs dans tel ou tel secteur. Chaque organisation peut donc opérer

des stratégies différentes en fonction de la cartographie de ses achats via, par exemple, une matrice de Kraljic.



**Karine Alquier-Caro, Directrice des Achats chez Legrand**

*Avec 43% des réponses positives, la réduction du nombre de fournisseurs n'est plus un enjeu stratégique en particulier car les acheteurs doivent désormais regarder de nouveaux types de partenaires type start-ups ou acteurs du digital et répondre davantage aux enjeux stratégiques d'accélération dans le digital que de réduction du panel.*

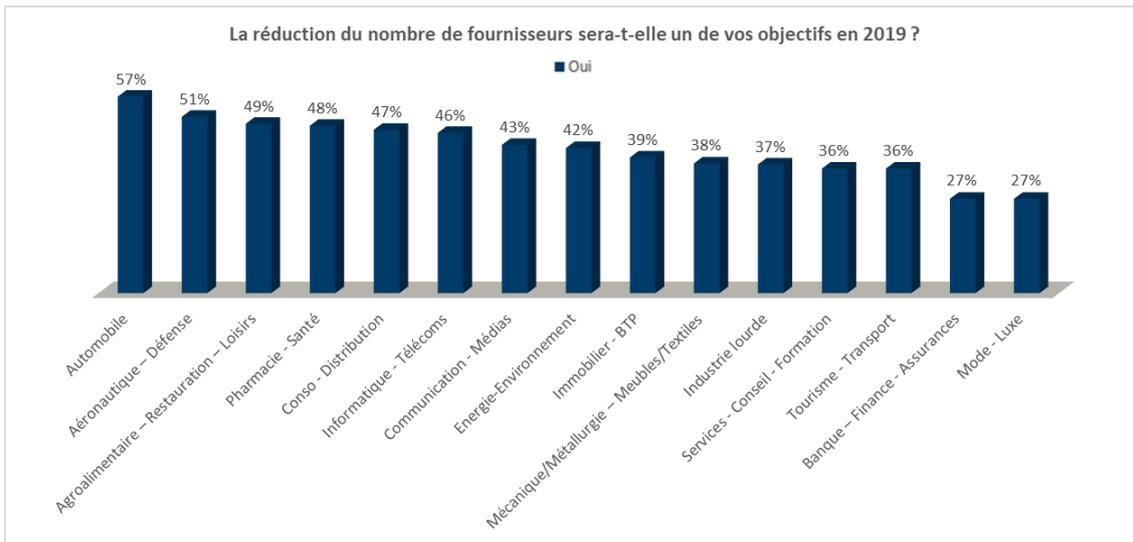
**Arnaud Choulet, Directeur des Achats Groupe chez Korian**

*Aujourd'hui, nous avons plutôt tendance à élargir la base fournisseur sur des catégories de service et de maintenance notamment, de façon à ce que nos 400 établissements français puissent choisir eux-mêmes, parmi les fournisseurs référencés, le prestataire qui leur apportera le meilleur niveau de qualité localement. Nous devons avoir des solutions locales par exemple pour remédier rapidement et efficacement aux éventuelles défaillances techniques de nos installations.*

**Marc Sauvage, Président du Conseil National des Achats et Directeur Général Adjoint de la région Ile-de-France en charge des Achats, de la Performance, de la Commande Publique et du Juridique**

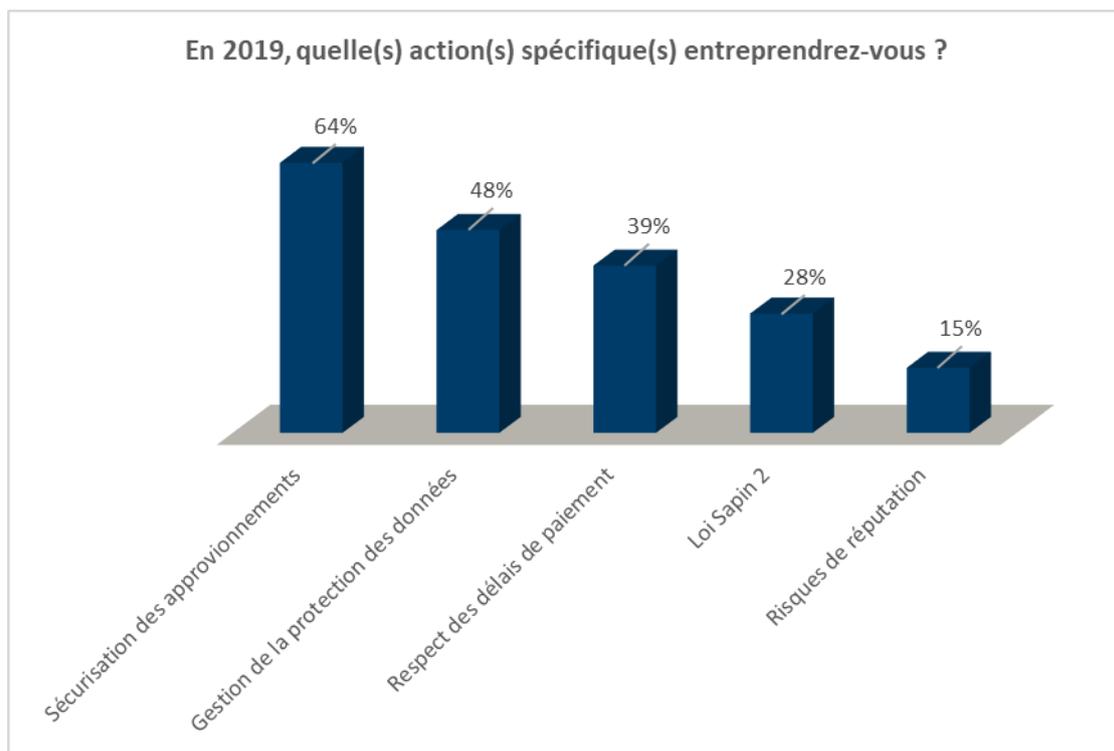
*La recherche d'un panel qualitatif et sécurisant la Supply Chain devient une priorité absolue.*

Au niveau des branches d'activité, on constate une certaine différence entre les entreprises industrielles et les entreprises de services. Par exemple, une majorité d'acheteurs dans l'automobile (57%), l'aéronautique et la défense (51%) estiment que la réduction du nombre de fournisseurs fera partie des objectifs en 2019. A l'inverse, ce pourcentage est relativement faible dans le conseil, la formation ou le tourisme (36%), et plus encore dans la banque, la finance, les assurances, la mode et le luxe (27%). Dans les Achats, la réduction du nombre de fournisseurs est toujours considérée comme un levier d'économies important mais les stratégies menées ces dernières années ont sans doute déjà portées leurs fruits pour un certain nombre d'entreprises.

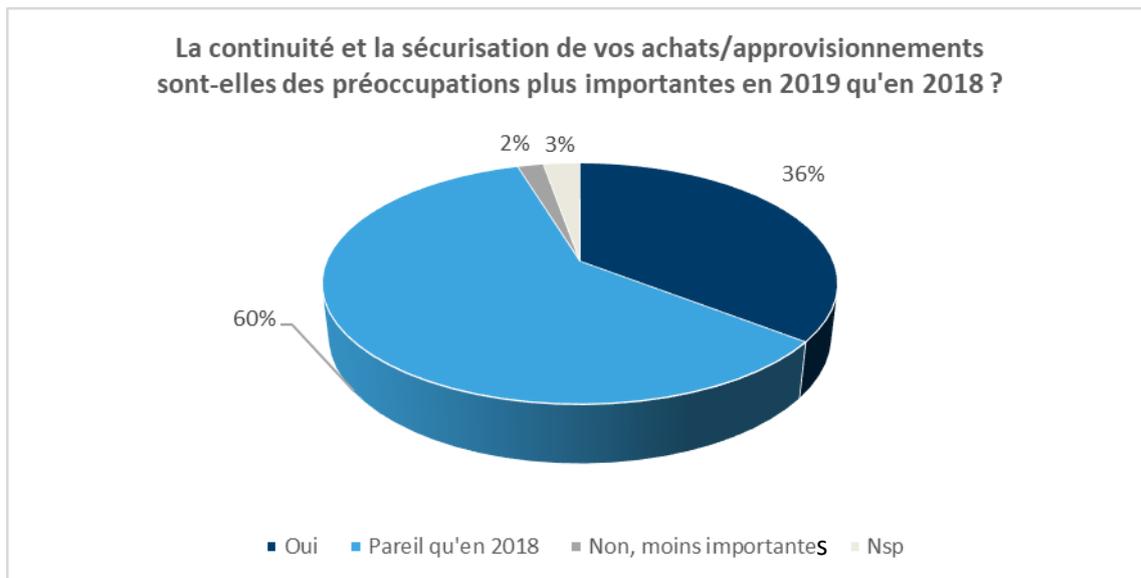


### 5.5 La sécurisation des approvisionnements plus que jamais d’actualité

Dans un contexte économique davantage incertain que début 2018, la sécurisation des approvisionnements va nécessiter des actions spécifiques selon 64% des répondants, devant la gestion de la protection des données (48%). Sur ce dernier point, le Règlement général sur la protection des données (RGPD) est officiellement applicable depuis le 25 mai 2018 mais la revue de tous les contrats fournisseurs, particulièrement dans les grandes entreprises, nécessite encore des ajustements.



La sécurisation des approvisionnements reste donc une préoccupation majeure des directions des achats. Et pour cause, puisqu'une rupture de la chaîne d'approvisionnement peut altérer gravement la production d'une entreprise, sa capacité à livrer à temps et en heure, et donc son chiffre d'affaires. **Ainsi, pour 60% des acheteurs, la continuité et la sécurisation des approvisionnements seront des préoccupations aussi importantes en 2019 qu'en 2018.** Sachant que, l'année dernière, près de 70% des répondants faisaient part de leur plus grande préoccupation sur ce thème par rapport à 2017. La tendance est donc confirmée. **En outre, 36% des personnes interrogées cette année estiment que la continuité et la sécurité des approvisionnements seront des préoccupations plus importantes en 2019 qu'en 2018.** Une proportion toujours très élevée.



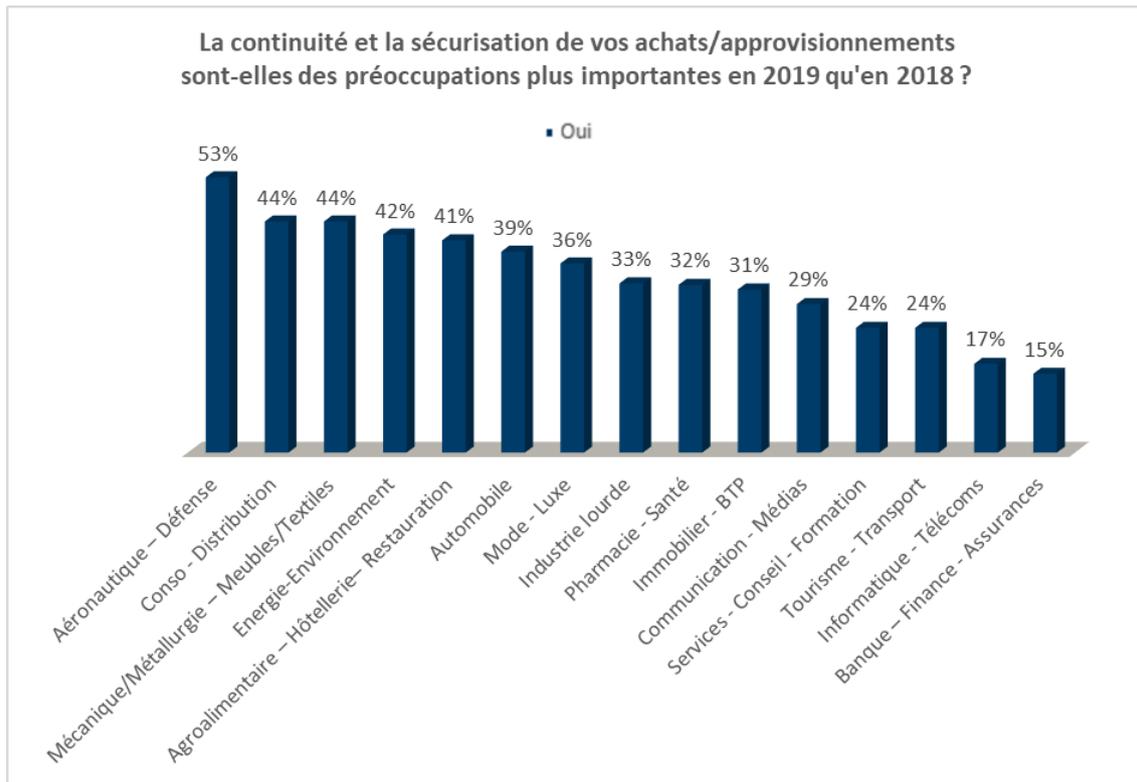
**Karine Alquier-Caro, Directrice des Achats chez Legrand**

*Les enjeux croissants de sécurisation des approvisionnements tels que confirmés dans les réponses de ce questionnaire entraînent une collaboration de plus en plus forte et clé entre les Achats et la Supply Chain. D'ailleurs, on a pu constater dans certaines Directions des Achats en 2018 un rapprochement entre les deux fonctions, les « Directions des Achats » devenant « Directions des Achats et de la Supply Chain ».*

**Jean Bouverot, Responsable ministériel des achats au ministère des Armées**

*Le ministère des armées a divisé ses délais de paiement par deux en 3 ans et concentre son énergie sur le déploiement d'un processus adapté de contrôle interne appuyé sur une étude préalable des risques. Les forces attendent une sécurisation de leurs approvisionnements. Tous les risques sont donc pris en compte. Mais parmi les risques, il existe aussi celui de payer trop cher...*

Logiquement, ces préoccupations par rapport à la continuité et à la sécurisation des approvisionnements (et donc de la chaîne de production) se retrouvent davantage dans l'industrie que dans les services : 53% des répondants dans l'aéronautique se disent encore plus préoccupés en 2019 qu'en 2018 sur cette thématique, 44% dans la métallurgie et la mécanique, 39% dans l'automobile, etc. Des pourcentages qui tombent à 24% dans le tourisme, 17% dans l'informatique et es télécoms, ou encore 15% dans la banque, la finance et les assurances.

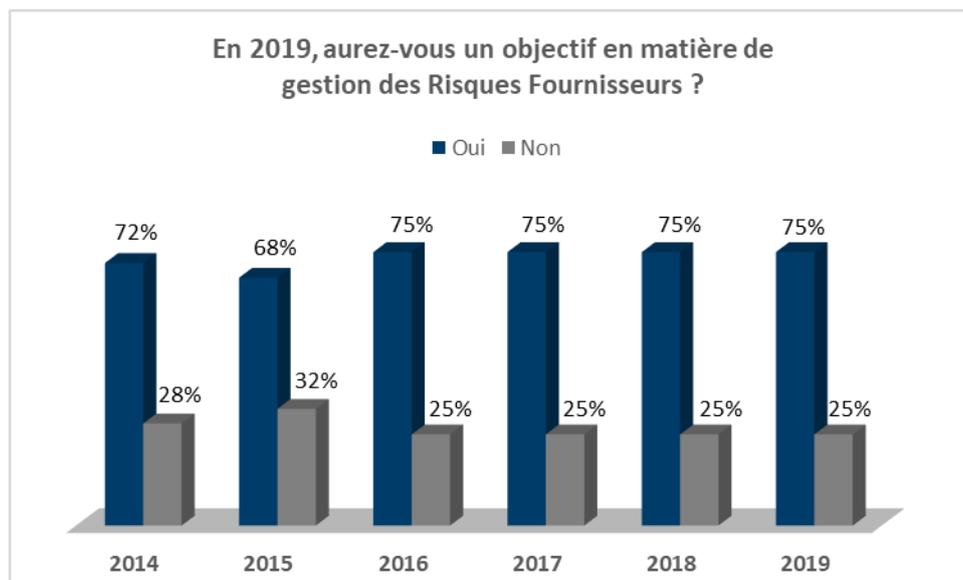


**Frédéric Thielen, Directeur des Achats Groupe Brandt**

*La vague de fond des objets connectés et de la mobilité a entraîné par contagion en 2018 des pénuries sur certaines fournitures déjà tendues. Il n'est pas rare pour celles-ci de voir les délais d'approvisionnement « tangenter » ou dépasser 6 mois. Ceci a accru d'autant le besoin de consistance des données achats pour le rebouclage capacitaire du processus S&OP avec la Supply Chain, et l'interopérabilité des fonctions.*

## 5.6 La gestion des risques fournisseurs reste une préoccupation forte

Au-delà de la continuité et de la sécurisation des approvisionnements, **la gestion des risques fournisseurs est une préoccupation forte des acheteurs puisque 75% d'entre eux déclarent avoir des objectifs en la matière en 2019**. Ces risques peuvent être de caractères divers : risques logistiques, risques financiers, risques juridiques, risques qualité, risques normatifs, risques RSE, risques sanitaires, risques opérationnels ou risques d'image. Sur cette thématique, les directions achats attendent encore l'émergence d'outils facilitant le pilotage de ces risques.



**Jean-Louis Collange, Directeur des Achats chez Servier**

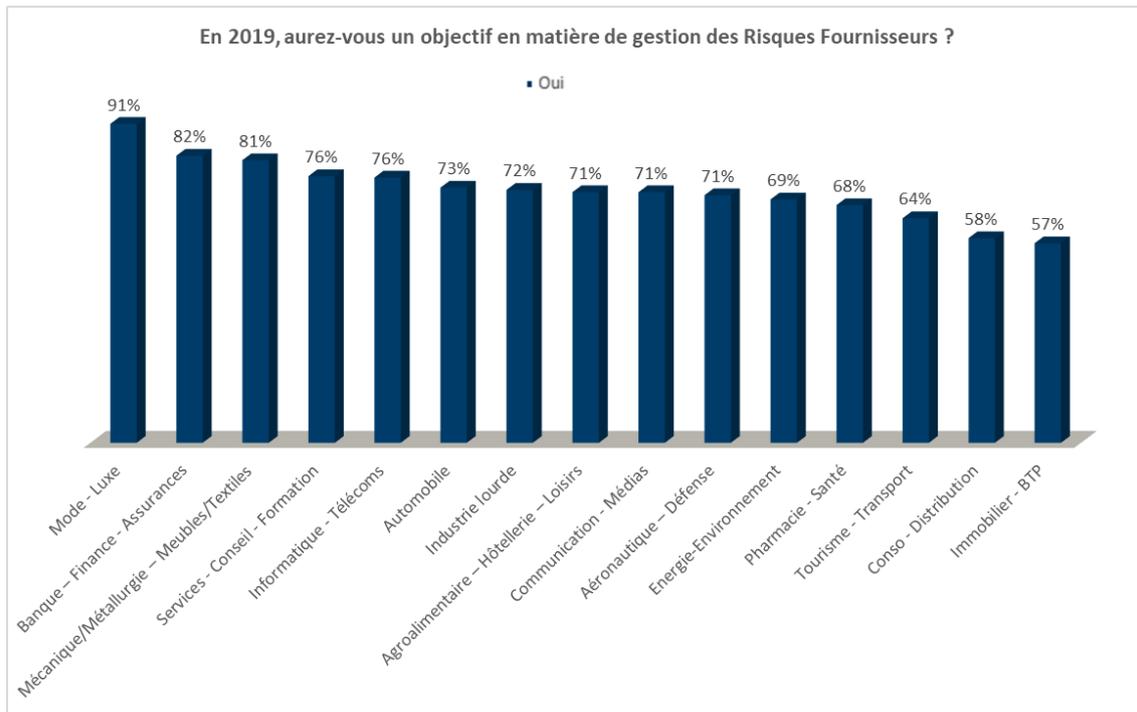
*La gestion du risque fournisseur prend une part de plus en plus significative dans la gestion du panel fournisseurs, en complément des critères habituels (qualité, coût, délai, innovation). L'acheteur peut ainsi pleinement accompagner les démarches stratégiques de Compliance, CSR et gestion des risques de l'entreprise.*

**Pascal Garnero, Directeur des Achats Groupe chez Atalian**

*La gestion des risques fournisseurs restent une priorité forte. Par exemple, nous avons établi un partenariat avec un cabinet spécialisé, avec l'objectif de disposer d'un outil complet, interactif et puissant pour lever tout doute sur les aspects financiers, RSE et compliance lors du référencement d'un nouveau fournisseur pour une de nos filiales dans un de nos 34 pays.*

Par rapport aux années précédentes, la proportion des répondants ayant un objectif en matière de gestion des risques fournisseurs est donc stable. Toutefois, ce résultat varie de manière substantielle

d'une branche d'activité à l'autre : 91% des acheteurs évoluant dans l'univers du luxe et de la mode déclarent avoir un objectif de gestion des risques fournisseurs alors qu'ils sont seulement 57% dans le BTP et l'immobilier. Les risques de ruptures des chaînes d'approvisionnement, les risques d'image et de réputation, mais aussi les réglementations en vigueur dans certains secteurs, voire tout simplement le cœur du business quand celui-ci est lui-même orienté sur la gestion des risques, peuvent expliquer ces différences.



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

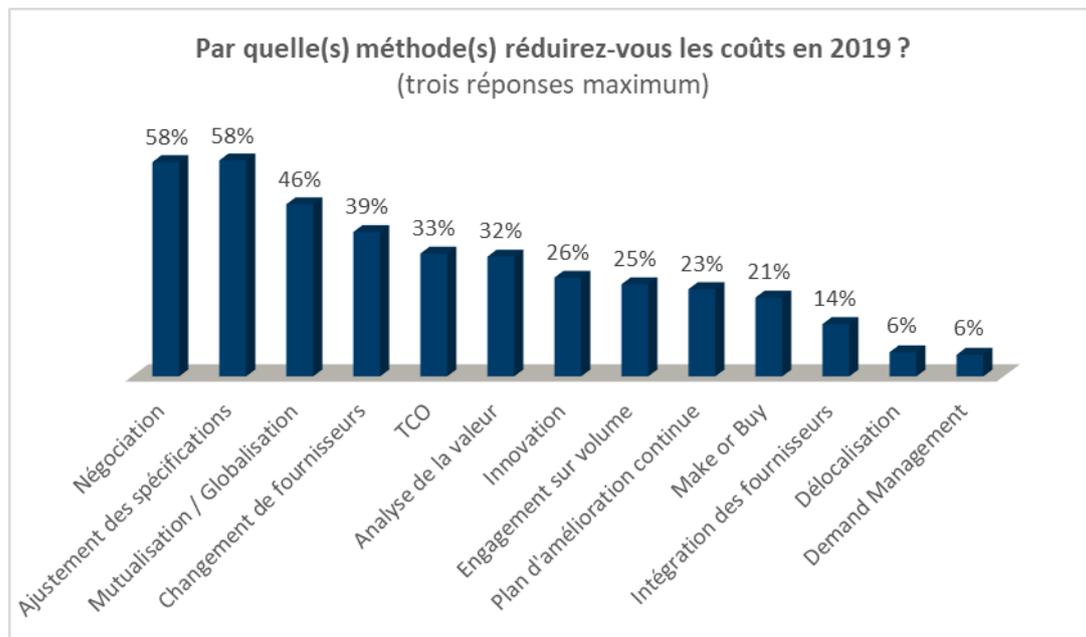
*Ce sujet associe d'une part le renforcement des obligations réglementaires (de type devoir de vigilance, Sapin 2, LPM, contraintes imposées par la BCE sur le secteur financier... Qui se traduisent par une augmentation des équipes achats dédiées à l'analyse des risques fournisseurs) et, d'autre part, une volonté des entreprises dans le cadre de leur politique RSE de sélectionner des entreprises nouvelles ou locales pour lesquelles nous devons adapter nos critères d'évaluation. Sur la partie réglementaire, nous devons réfléchir à des organisations par secteur et aux apports de l'intelligence artificielle afin de ne pas voir augmenter les coûts de nos départements risques fournisseurs.*

## 6. Performance et économies : les acheteurs face aux incertitudes

### 6.1 La montée en puissance des réductions de coûts à valeur ajoutée augmentée

C'est l'un des enseignements intéressants de cette édition 2019 : si **la négociation** reste la méthode la plus utilisée pour réduire les coûts (par 58% des répondants), cette dernière est rejointe par **l'ajustement des spécifications techniques** (58%, en hausse de 11 points par rapport à l'année dernière). D'autres méthodes bien connues des acheteurs pour réduire les coûts enregistrent des scores relativement importants, telles que **la mutualisation et la globalisation des achats** (46%), ou encore **le changement de fournisseur** (39%).

Ces résultats particulièrement marquants montrent qu'il est de plus en plus demandé aux acheteurs d'intervenir en amont du processus d'achats, lors de l'élaboration du cahier des charges avec les prescripteurs internes, au-delà de la simple négociation des prix où leur valeur ajoutée est moindre.



C'est aussi le signe d'une plus grande professionnalisation de la fonction achats au sein des organisations. **Certains parlent ainsi de réductions des coûts « intelligentes », d'autres de réductions des coûts « à valeur ajoutée augmentée ».** Dans des environnements désormais complexes où les entreprises se doivent être de plus en plus attractives vis-à-vis de leurs fournisseurs, les acheteurs sont davantage impliqués dans le business. Derrière l'ajustement des spécifications techniques se pose alors la question du juste besoin par rapport à l'offre du marché que les acheteurs connaissent bien mieux que les opérationnels. Et pour cause, cela doit être leur valeur ajoutée.



**Karine Alquier-Caro, Directrice des Achats chez Legrand**

*L'intervention de plus en plus en amont des acheteurs sur le processus d'achats, telle que démontrée par ce score de 58%, au même niveau que la négociation afin de jouer sur les ajustements des spécifications techniques, en fait un facteur d'attractivité pour le métier car l'acheteur ou l'acheteuse se doit de travailler en mode collaboratif avec le fournisseur et les partenaires internes pour pouvoir jouer sur ces leviers. L'acheteur seul négociateur tend à disparaître...*

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

*Il est satisfaisant de voir s'éloigner l'image de « cost-killer » de l'acheteur. Si les métiers ne comprennent pas toujours l'intérêt d'intégrer l'acheteur en amont du process, la co-construction des cahiers des charges avec les fournisseurs nous permet d'améliorer cette maturité « interne » et de mettre en avant la valeur ajoutée de nos acheteurs. Seul bémol : les acheteurs deviennent dans ce cas responsable du « service après-vente »...*

**Jean-Luc Baras, Directeur des Achats chez Eiffage**

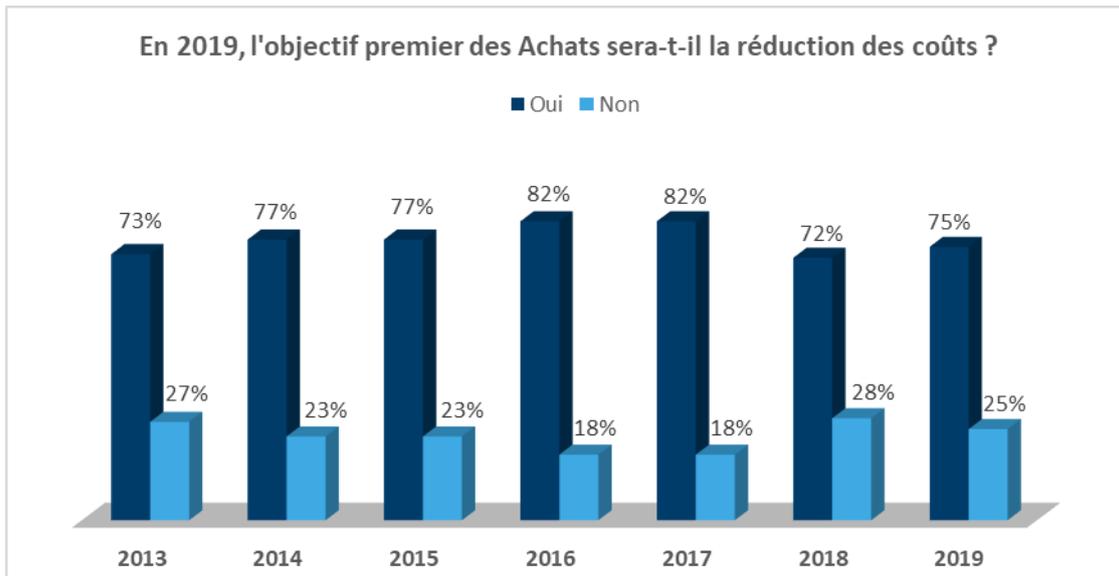
*Challenger les solutions prescrites, ajuster les spécifications techniques et fonctionnelles sont des leviers de performance majeurs pour les acheteurs projets. Ils ont besoin pour cela de l'appui et de l'expertise des catégories managers. Cela demande une collaboration renforcée avec les bureaux d'études ou les chefs de projet, et même une capacité à présenter et à argumenter pour convaincre les clients.*

**Jean-Louis Collange, Directeur des Achats chez Servier**

*L'intégration de l'acheteur en amont des projets est une source majeure de savings et d'optimisation de l'innovation fournisseurs. Des approches comme le cahier des charges fonctionnel, la co-innovation, le make or buy ou le re-design to cost favorisent à la fois la maîtrise des coûts et la focalisation de l'entreprise sur son cœur de métier.*

## 6.2 L'objectif de réduction des coûts repart très légèrement à la hausse

En 2019, **75% des personnes interrogées déclarent que la réduction des coûts restera le premier objectif des directions des achats**. Ce résultat demeure historiquement bas en regard des années précédentes. En revanche, il augmente de 3 points par rapport à l'étude 2018 qui marquait un tournant dans les relations entre donneurs d'ordres et fournisseurs vers des relations plus apaisées.



Cette augmentation, qui ne montre pas non plus un changement de cap radical, traduit tout de même une inquiétude des directions des achats pour 2019, dans un contexte politique et économique, aussi bien au niveau international que national, plus tendu qu'en 2018. Un certain nombre d'organisations ont d'ores et déjà anticipé un ralentissement économique et donc des réductions de coûts à venir.

Dans l'absolu, ce pourcentage de 75% est important mais reste logique. En effet, pour la plupart des directions générales, le rôle de la fonction achats est prioritairement d'optimiser les coûts, à l'heure où la notion de performance économique est plus que jamais de mise. A court terme, face à des relations qui se sont tendues avec des fournisseurs de premier rang, certaines directions des achats vont reporter leurs objectifs d'économies sur d'autres familles d'achats alors que ces dernières n'étaient pas considérées comme prioritaires les années passées.



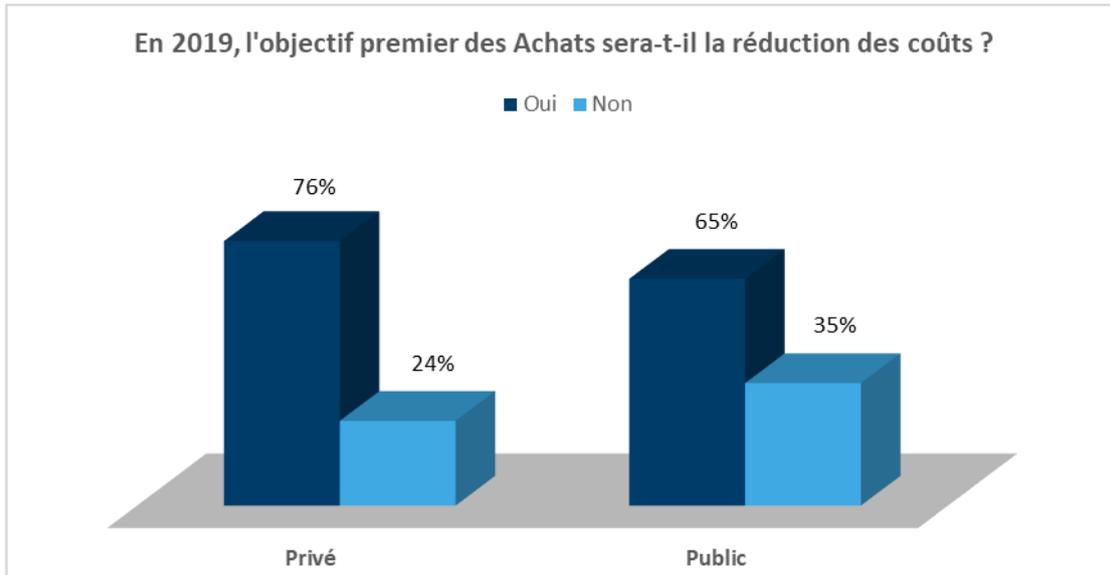
**Frédéric Thielen, Directeur des Achats Groupe Brandt**

*L'optimisation des coûts reste un invariant de la fonction achats, en particulier chez des ensembliers comme nous où 80% des coûts sont des coûts d'achats. Pour autant, il s'agit de mettre en place les prérequis pour qu'elle soit vécue comme une opportunité de collaboration plutôt que comme une contrainte sans finalité particulière.*

### 6.3 Réduction des coûts : le secteur public rattrape (un peu) son retard

Comme chaque année, la réduction des coûts est un objectif prioritaire pour une plus grande proportion de répondants issus du secteur privé que du secteur public : 76% contre 65%, soit une différence somme toute importante de 11 points.

Cela dit, cette proportion progresse de manière substantielle dans le secteur public, avec une hausse de 7 points par rapport à l’an dernier, ce qui n’est pas neutre. Entre les réformes souhaitées par le gouvernement et les conséquences de l’action des « gilets jaunes » qui commençaient à se faire sentir au moment de l’étude, l’optimisation des achats publics va sans doute se révéler un levier essentiel pour l’équilibre des finances publiques, aussi bien pour les organisations relevant de l’Etat que pour les collectivités territoriales.



**Marc Sauvage, Président du Conseil National des Achats et Directeur Général Adjoint de la région Ile-de-France en charge des Achats, de la Performance, de la Commande Publique et du Juridique**

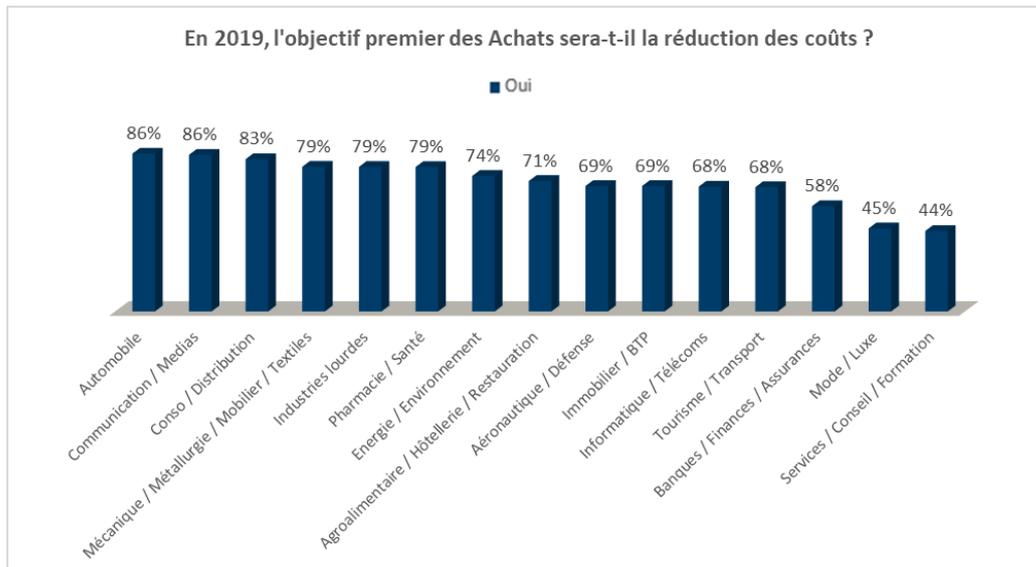
*Les achats restent un des premiers leviers de l'équilibre des finances publiques.*

**Jean Bouverot, Responsable ministériel des achats au ministère des Armées**

*La réduction des coûts est cruciale pour le ministère des armées. Mais n'oublions pas que le ministère consomme de l'argent public. Il se doit donc d'observer également d'autres paramètres que ceux qui conduisent les entreprises à l'accroissement de leur marge opérationnelle. Le ministère est fier d'intégrer dans ses objectifs de performance des clauses sociales et environnementales, des actions à destination des PME et de l'achat local favorisant le renfort du lien entre l'armée et la nation. Par exemple, pour des sujets d'apparence commune comme les fournitures de bureau, le ministère s'approvisionne localement auprès d'un groupement constitué de 18 PME autour d'un même catalogue.*

## 6.4 Les entreprises industrielles davantage portées sur la réduction des coûts que les services

Si la réduction des coûts est un objectif prioritaire dans la plupart des organisations, une différence persiste entre l'industrie et les services. En effet, les entreprises industrielles sont davantage portées sur cet objectif que les entreprises de services.



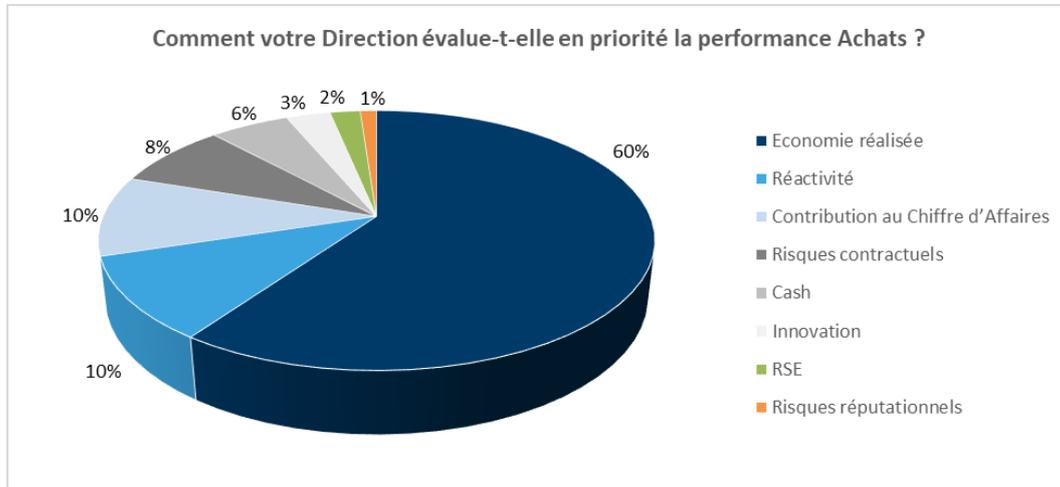
**Ce résultat, qui se retrouve d'année en année, s'explique par le fait que les achats directs et/ou de production représentent un pourcentage du chiffre d'affaires plus important dans l'industrie. D'où une tension sur les prix qui reste, malgré tout, très présente dans un contexte de plus en plus internationalisé. C'est le cas, par exemple, de l'automobile où 86% des répondants appartenant à cette branche affirment que la réduction des coûts sera l'objectif prioritaire de leur direction des achats en 2019. Pour rappel, il est communément admis que les Achats représentent l'équivalent de 75 à 95% du chiffre d'affaires dans les entreprises industrielles, et « seulement » 35 à 65% dans les entreprises de services.**

Certaines branches de services contredisent cet état de fait, à l'image des entreprises évoluant dans l'univers de la communication et des médias (86% des répondants de ces sociétés considèrent la réduction des coûts comme l'objectif prioritaire). Mais sans doute davantage que pour d'autres secteurs, ces entreprises font face à une crise sans précédent et à une remise en cause de leur modèle économique, d'où la nécessité absolue de réduire leurs coûts. Une telle proportion de réponses ne se retrouve pas dans la banque, la finance et les assurances (58%), la mode et le luxe (45%), le conseil ou encore la formation (44%) par exemple.

## 6.5 Performance Achats : la recherche d'économies comme principal indicateur

La réduction des coûts étant un objectif prioritaire pour trois-quarts des personnes interrogées, fort logiquement, **la performance Achats des organisations est évaluée principalement en fonction des**

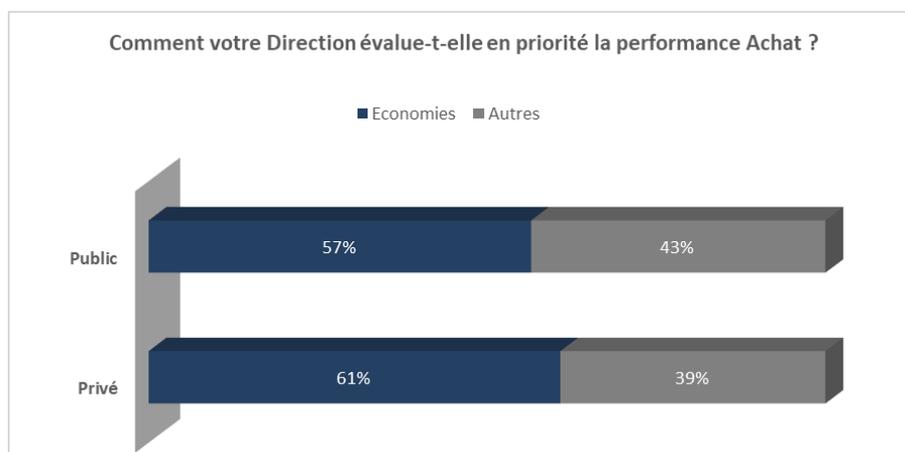
**économies réalisées pour 60% des répondants**, un chiffre en hausse de 4 points par rapport à l'année dernière. La réactivité (10%) et la contribution au chiffre d'affaires (10%) complètent le podium, avec toutefois un score très faible. L'évaluation de la performance en termes d'innovation (3%), de RSE (2%) et de maîtrise des risques réputationnels (1%) apparaît totalement marginale.



**Arnaud Choulet, Directeur des Achats Groupe chez Korian**

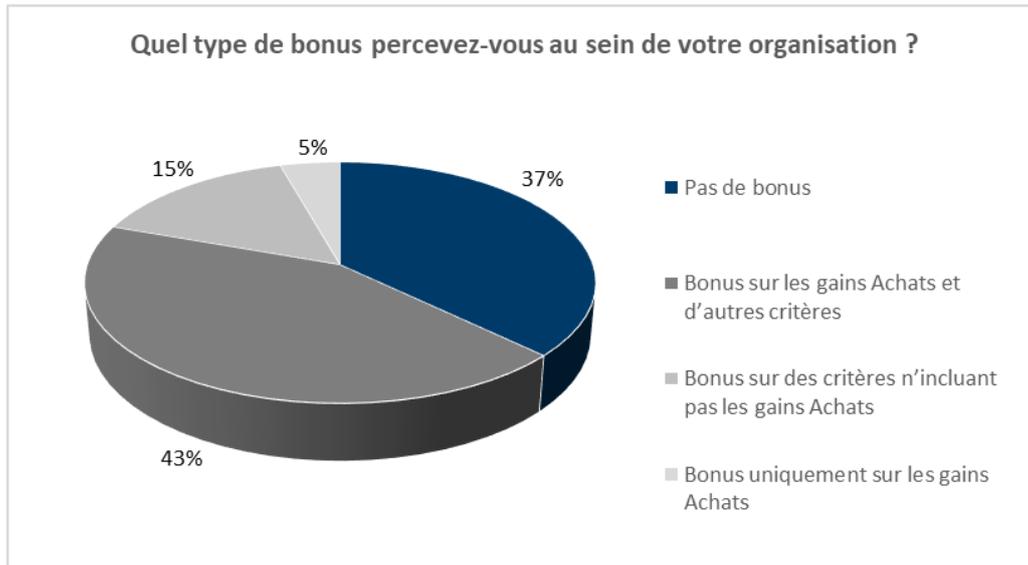
*Nous mesurons le taux d'emprise des solutions référencées par catégorie, qui est un gage de qualité pour nos établissements. En parallèle, la rapidité et le niveau d'adhésion d'un réseau aux solutions référencées permettent aussi de mesurer l'adéquation entre les solutions négociées par les acheteurs et les besoins/attentes des établissements.*

Résultat intéressant : il n'existe pas une différence substantielle entre les secteurs privé et public (respectivement 61% et 57%, soit 4 points d'écart). Autrement dit, la fonction Achats est bien perçue dans la sphère publique comme un contributeur aux objectifs d'économies et plus uniquement comme un service de commandes publiques chargé avant tout de faire respecter les règles des marchés publics.



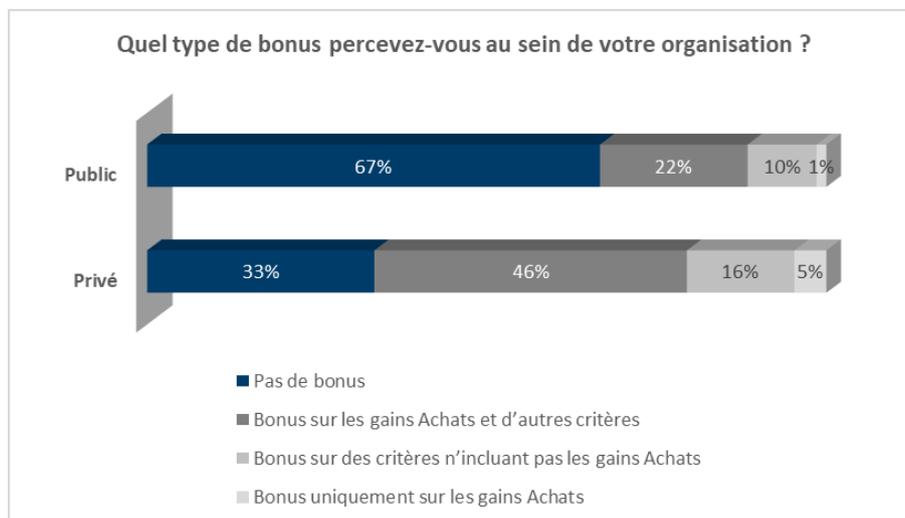
## 6.6 Des acheteurs très peu rétribués sur les économies d'Achat

Le cost killing pur et dur est révolu depuis longtemps : seules 5% des personnes interrogées déclarent bénéficier d'un bonus uniquement calculé sur les gains achats réalisés. Si 63% des acheteurs interrogés bénéficient d'un bonus (+4 points par rapport à 2018), ils sont 43% à déclarer percevoir des primes calculées à la fois sur des gains achats et sur d'autres critères non financiers. Rapportée à l'ensemble du panel, il s'agit donc d'une proportion importante et qui tend à prouver que les acheteurs ne sont pas uniquement motivés sur les gains achats au sein de leur organisation.



## 6.7 Bonus : une différence notable entre le secteur privé et le secteur public

Comme chaque année, on note une différence notable entre le secteur privé et le secteur public, une immense majorité des acheteurs publics n'ayant pas de bonus (67%).

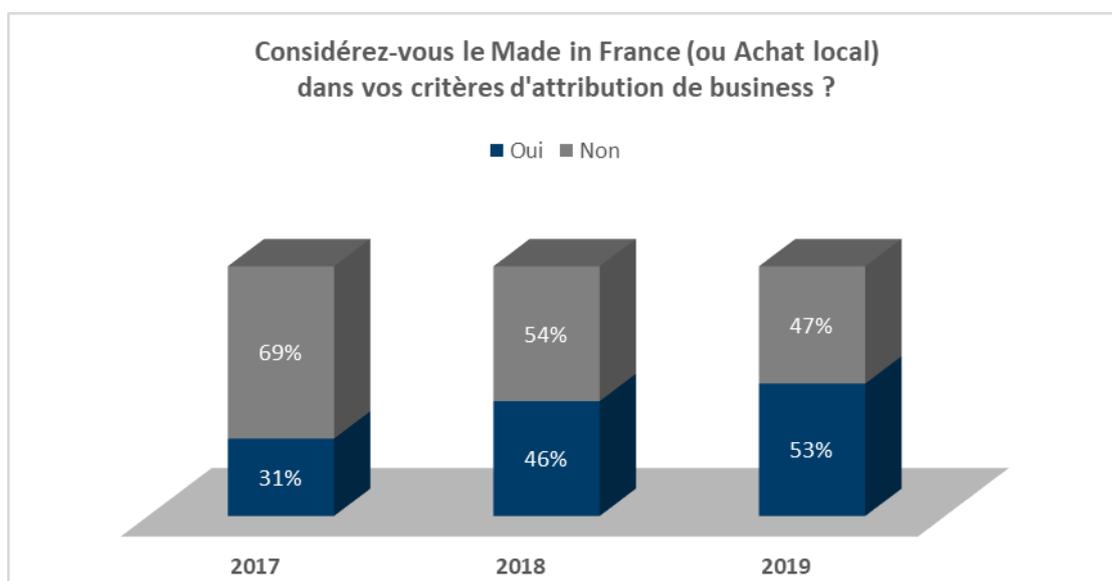


Cela dit, ce chiffre enregistre une baisse significative (-7 points par rapport à 2018), ce qui va de pair avec une certaine maturation de la fonction au sein de la sphère publique. Désormais, 22% des acheteurs publics bénéficient d'un bonus calculé à la fois sur les gains achats et sur des critères non financiers, une proportion en hausse de plus de 9 points par rapport à l'an dernier.

## 7. Le « Made in France » devient un vrai critère d'achats dans le BtoB

### 7.1 Le « Made in France », un critère d'attribution du business pour une majorité d'acheteurs

C'est l'un des résultats marquants, pour ne pas dire une surprise, de cette édition 2019 : le « **Made in France** » (ou l'achat local) est considéré par une majorité d'acheteurs (53%) comme un critère d'attribution du business. Non seulement ce pourcentage passe pour la première fois au-dessus de la barre des 50% depuis qu'il est mesuré, mais il progresse également de manière constante : uniquement 31% en 2017 et 43% en 2018.



Même s'il convient de rester mesuré et de ne pas y voir un patriotisme économique exacerbé, ce résultat traduit tout de même un certain changement de mentalité parmi les acheteurs. Totalement incongrue il y a peine quelques années, l'idée d'avoir des critères d'attribution du business en rapport avec le Made in France a fait son chemin. Cette tendance se retrouve dans le secteur privé, où 54% des acheteurs interrogés considèrent le Made in France comme un critère d'achats à part entière (en hausse de 8 points par rapport l'année dernière). C'est plus nuancé dans la sphère publique, où l'on parlera davantage de circuits courts, avec « seulement » 41% des acheteurs publics dans l'affirmative, un chiffre en baisse de 5 points.

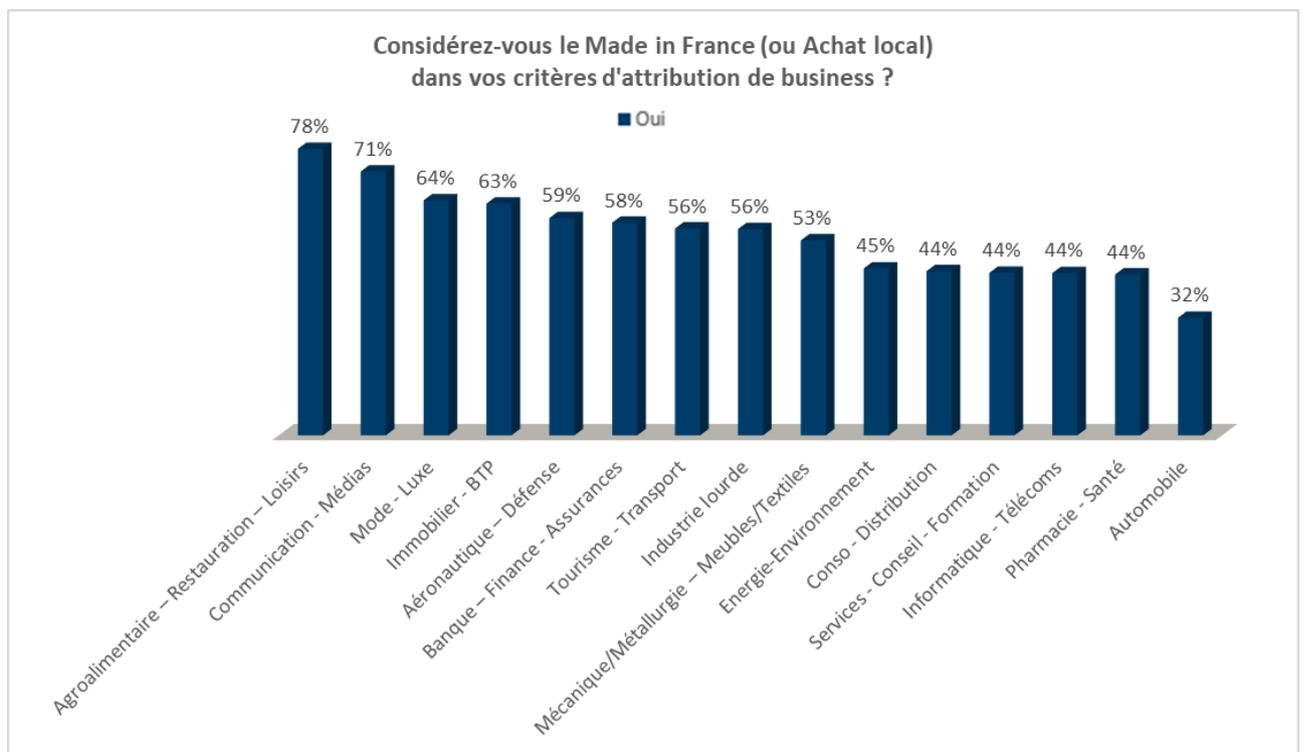


**Frédéric Thielen, Directeur des Achats Groupe Brandt**

*En ayant opté pour la labellisation « Origine France Garantie » de certains de nos produits, nous nous obligeons à garantir pour ceux-ci leur assemblage et la localisation de plus de 50% de leur valeur en France. Ce positionnement client voulu influence de facto notre politique d'achats.*

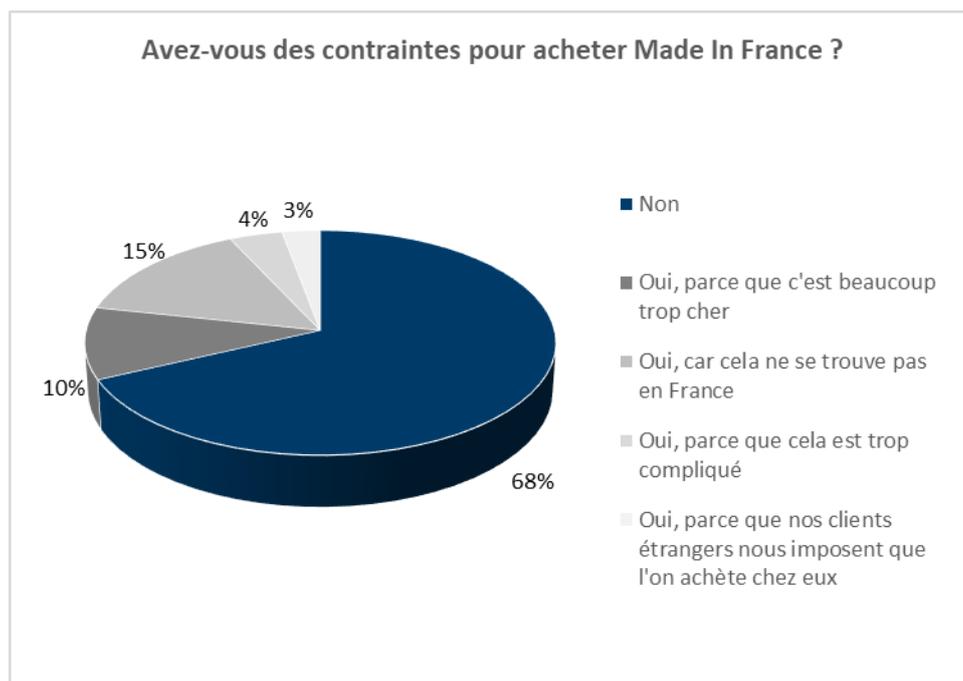
## 7.2 Certains secteurs d'activité très pro « Made in France »

Par ailleurs, les résultats sont très variables d'une branche d'activité à l'autre. Dans les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration (78%), de la mode ou encore du luxe (64%), le Made in France est devenu une marque de fabrique. Par ailleurs, les marchés fournisseurs de certains secteurs restent très locaux : la communication et les médias (71%), l'aéronautique ou la défense avec leurs bassins d'emploi respectifs (59%), la banque, la finance et les assurances (58%). En revanche, dans d'autres branches dont la production est internationalisée et localisée à l'étranger, le Made in France n'est pas un critère d'attribution du business à l'image de l'automobile (32%).



### 7.3 Le Made in France ne représente pas une contrainte pour une majorité d'acheteurs

Fort logiquement, **une très large majorité d'acheteurs (68%) estime que le Made in France ne représente pas une contrainte particulière en termes d'achats**. Seuls 10% considèrent qu'il s'agit d'une contrainte car le Made in France reviendrait – selon eux - à acheter plus cher (ils étaient 2 points de plus en 2018), quand 15% rappellent que les produits ou les services achetés par leur entreprise ne se trouvent pas en France.



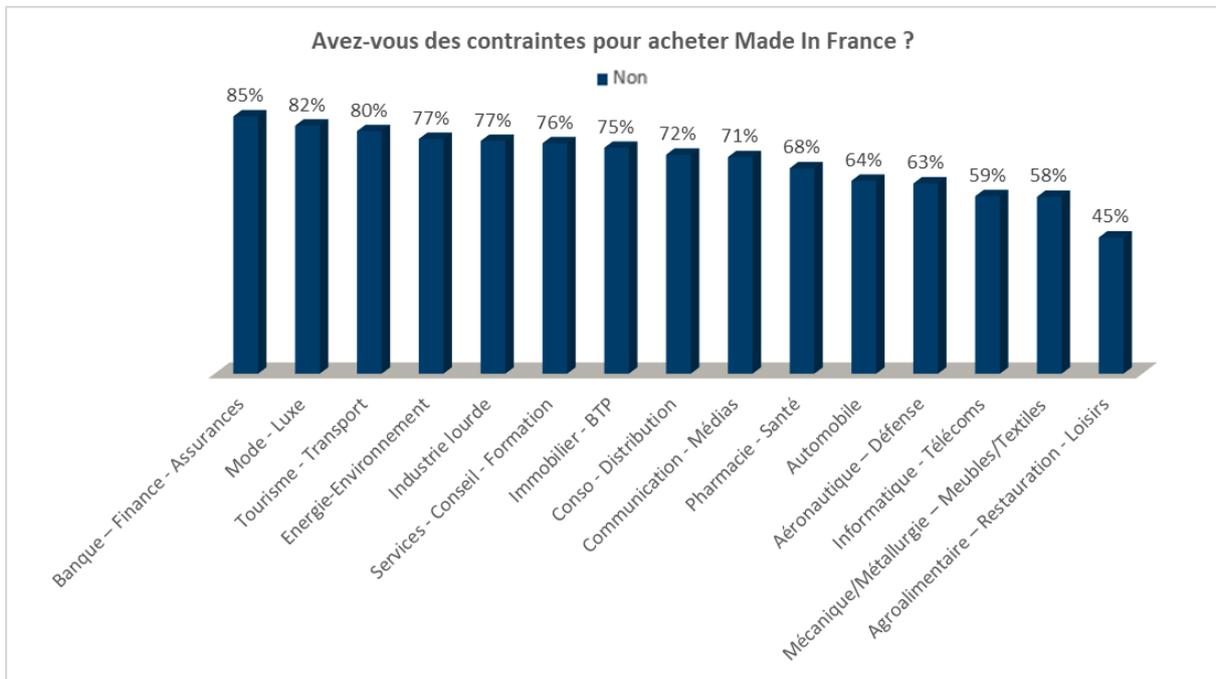
**Arnaud Choulet, Directeur des Achats Groupe chez Korian**

*Plus de 75% de nos achats sont made in France et il s'agit clairement d'une opportunité et pas d'une contrainte. Compte tenu du maillage national de Korian, qui en fait un véritable acteur local, nous souhaitons aller plus loin et je veille à la cohérence de notre politique achat dans l'écosystème régional de nos établissements.*

C'est notamment le cas dans l'industrie où les scores sont moins élevés que pour le reste du panel : 64% des acheteurs interrogés pour l'automobile, 63% pour l'aéronautique et la défense, ou encore 58% pour la métallurgie et la mécanique. Inversement, une large majorité d'acheteurs dans les entreprises de services ne voient aucune contrainte à acheter Made in France : 86% dans la banque, la finance et les assurances, 80% dans le tourisme, ou encore 76% dans le conseil et la formation.

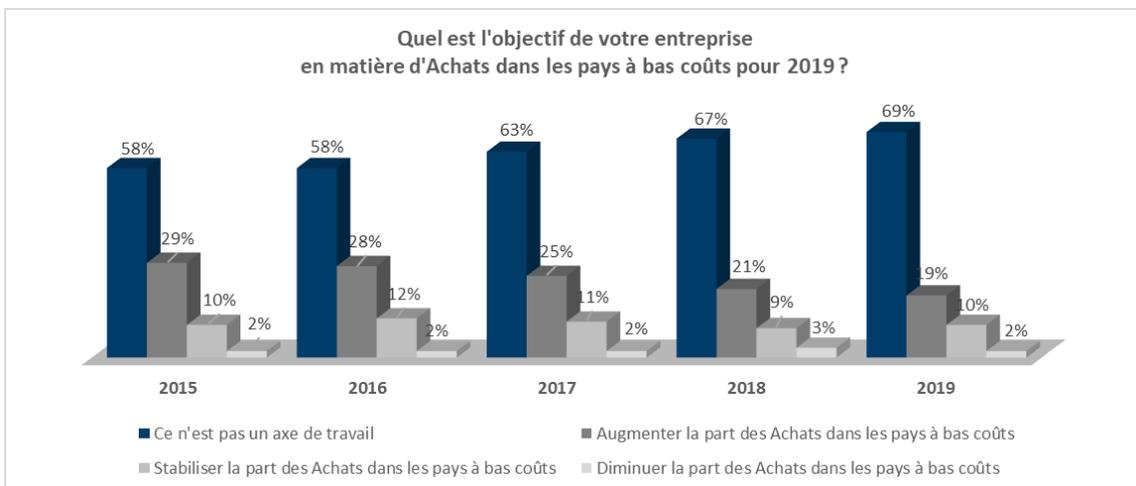
Sur ce point, le contexte est donc très inégal selon les entreprises : par exemple, il est plus facile d'acheter en France pour une entreprise de services hexagonale que pour un groupe industriel français

dont les achats de production et de matières premières se trouvent parfois à l'étranger. De même, certaines entreprises françaises qui se développent à l'international et qui s'implantent dans des pays étrangers peuvent se doter de nouvelles sources d'approvisionnements et/ou s'adresser plus facilement et logiquement à des fournisseurs locaux.



#### 7.4 Achats dans les pays à bas coûts : la baisse se confirme depuis 5 ans

Comme l'an dernier, **les achats dans les pays à bas coûts continuent perdre du terrain. En effet, pour 69% des répondants, il ne s'agit pas d'un axe de travail** (en hausse de 2 points par rapport à 2018). A noter que ce pourcentage augmente de manière continue depuis 2015.



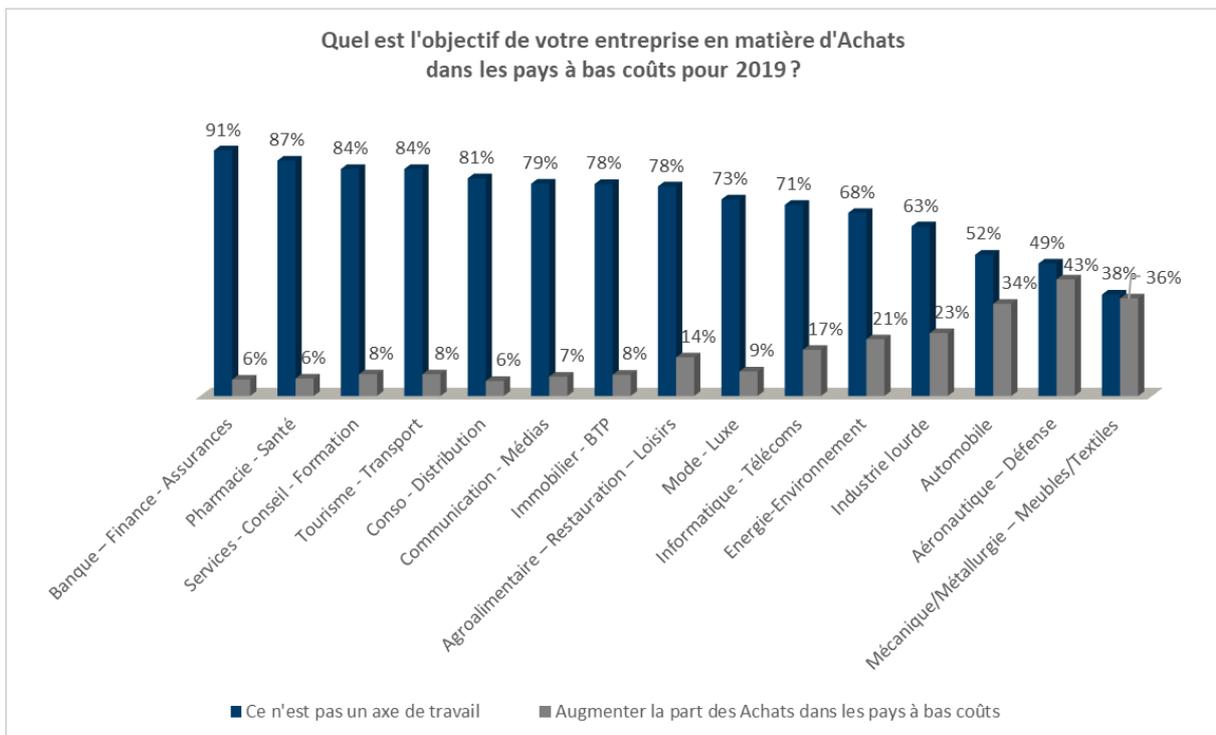
Plus encore, le nombre d'entreprises souhaitant augmenter la part de leurs achats dans les pays à bas coûts continue de baisser parallèlement : 19% en 2019 contre 21% en 2018. Et, là aussi, ce résultat enregistre une baisse continue depuis 2015. Cette double tendance peut notamment s'expliquer par la hausse des coûts salariaux et de production observée dans les pays à bas coûts depuis plusieurs années. Dès lors, ces derniers apparaissent comme moins compétitifs si l'on raisonne en coûts complets et que l'on prend en compte l'ensemble des coûts de la Supply Chain.



**Jean Bouverot, Responsable ministériel des achats au ministère des Armées**

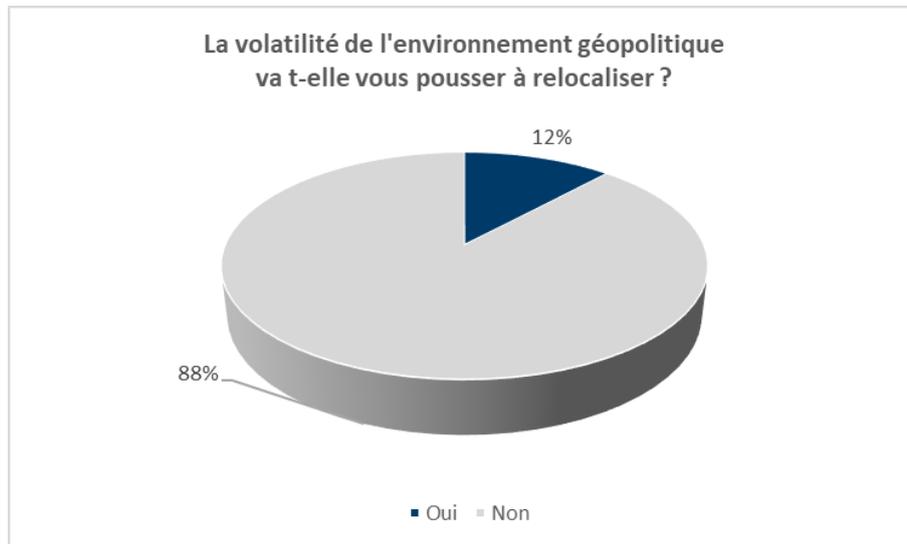
*Le ministère des Armées applique un raisonnement en coûts complets. Il est souvent pertinent d'intégrer les coûts de transport des fournitures ainsi que l'assistance en cas de difficulté sur les matériels. La réactivité est un facteur déterminant pour nos opérations.*

Seuls les secteurs industriels vont continuer d'augmenter leurs parts d'achats dans les pays à bas coûts : 43% des répondants dans l'aéronautique et la défense, 36% dans la métallurgie et la mécanique, ou encore 34% dans l'automobile. Des résultats qui s'expliquent en partie et bien souvent par l'obligation pour ces entreprises d'acheter local dans leur business à l'étranger. En revanche, dans les services, les achats dans les pays à bas coûts ne sont pas du tout un axe de travail : c'est le cas des secteurs de la banque, finance et assurances (91% des répondants), mais aussi du conseil et de la formation (84%), du tourisme (84%), de la communication et des médias (79%), de l'immobilier - BTP (78%), des loisirs (78%), du mode - luxe (73%), de l'informatique - télécoms (71%), de l'énergie-environnement (68%), de l'industrie lourde (63%), de l'automobile (52%), de l'aéronautique - défense (49%), de la mécanique/métallurgie - meubles/textiles (38%).



#### 7.4 Les relocalisations ne sont pas liées à l'environnement géopolitique

La volatilité de l'environnement géopolitique en 2019 va-t-elle néanmoins pousser les entreprises à relocaliser leur production et donc leurs achats le cas échéant ? « Non », pour 88% des personnes interrogées.

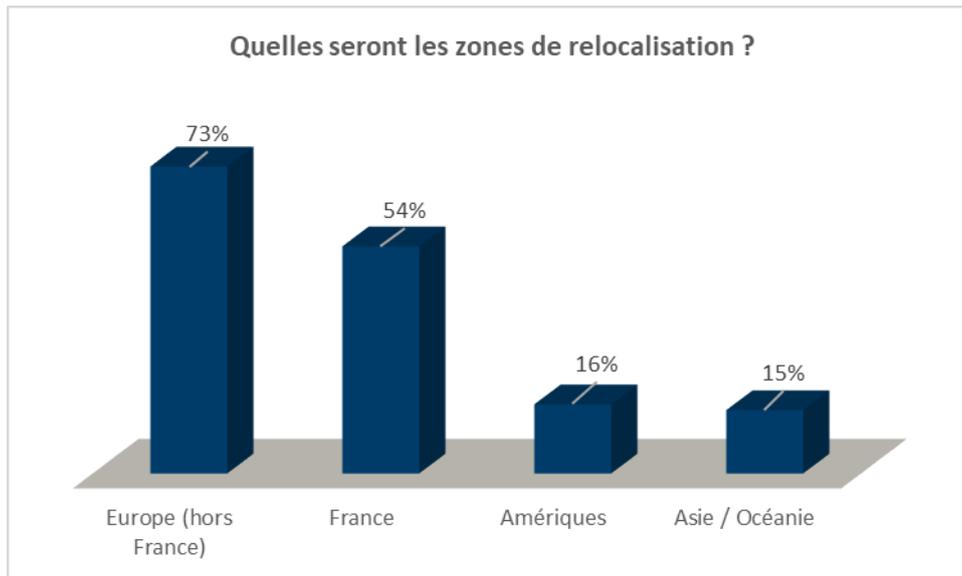


**Frédéric Thielen, Directeur des Achats Groupe Brandt**

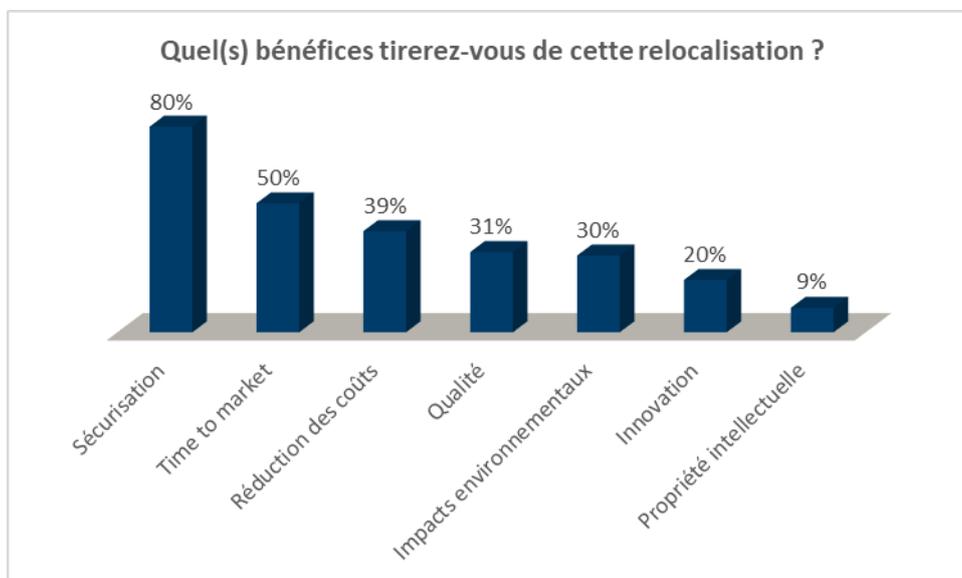
*Le score, assez bas en réponse à cette question, dépend du niveau d'appréciation des risques d'évolution des accords douaniers et de la pression sur l'empreinte environnementale. En tout état de cause, les acheteurs seront de plus en plus amenés à avoir une approche systémique de la question.*

#### 7.5 Les relocalisations se feront principalement en Europe... et un peu en France

Toutefois, il est intéressant de noter que **parmi les 12% d'entreprises qui envisagent de relocaliser leur production, 73% des répondants pronostiquent un retour en Europe (hors France) mais aussi en France pour 54% des personnes interrogées.** Des relocalisations en Amériques (16%) ou en Asie / Océanie (15%) restent très marginales.



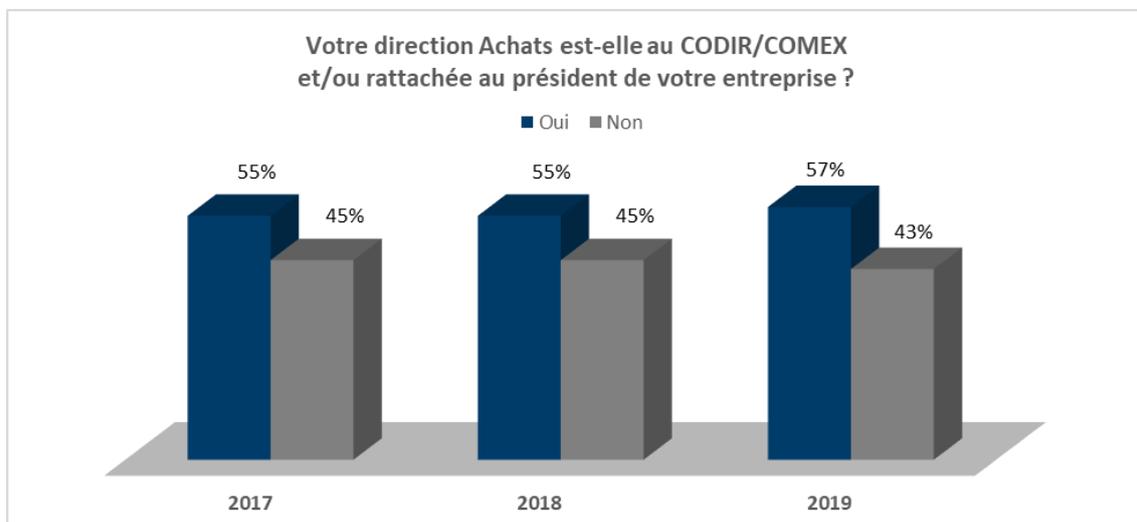
Parmi les 12% de répondants envisageant une relocalisation de leur production, une immense majorité (80%) estime qu'un tel processus permettra de mieux sécuriser les processus d'approvisionnement. Parmi les autres bénéfices attendus d'une relocalisation, l'amélioration du « Time to market » (50% des personnes interrogées) devance la réduction des coûts d'achats (39%), l'amélioration de la qualité (31%) ou la limitation des impacts environnementaux (30%). Un meilleur respect de la propriété intellectuelle, qui s'est parfois révélé problématique en Asie, n'est évoqué que par 9% des répondants.



## 8. Positionnement des Achats : la fonction progresse légèrement

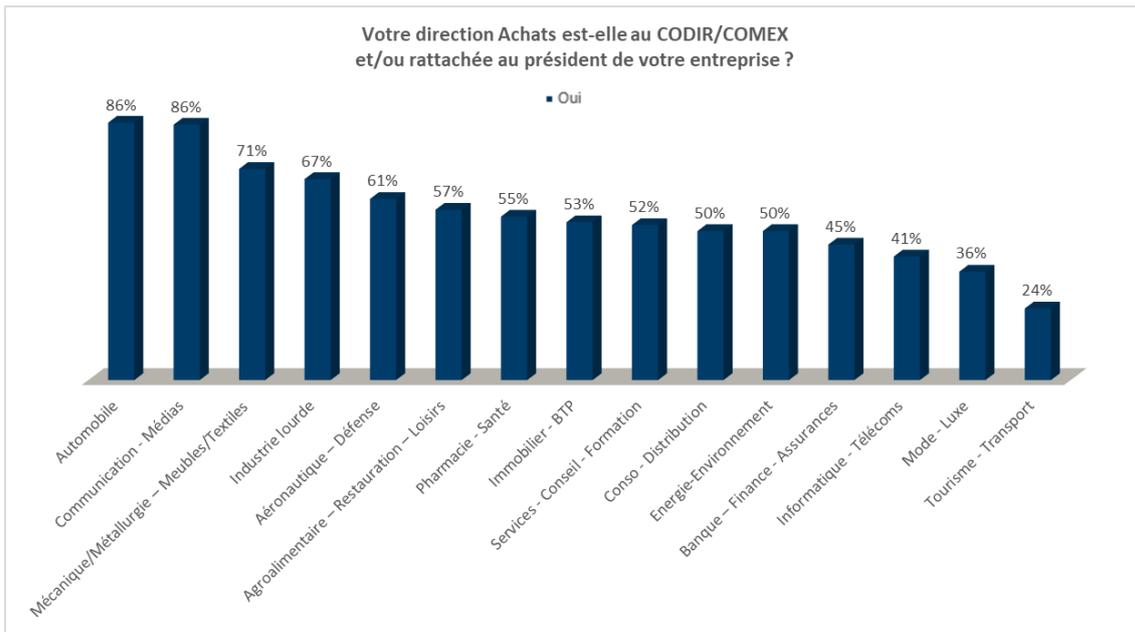
### 8.1 Davantage de directeurs achats au CODIR ou au COMEX de leur entreprise

Il s'agit d'une petite augmentation mais c'est un indicateur toujours très suivi par les acheteurs : **57% des personnes interrogées déclarent que leur direction des achats est représentée au CODIR ou au COMEX de leur entreprise**, soit 2 points de plus qu'en 2018 et 2017. Verre à moitié plein ou verre à moitié vide, les interprétations varient. Mais pour beaucoup d'observateurs, ce résultat traduit tout de même la dimension stratégique de la fonction depuis plusieurs années. Pour d'autres, c'est la valeur des hommes et des femmes de la fonction qui a progressé, d'où une intégration plus fréquente dans les CODIR ou les COMEX des organisations que par le passé.



Comme chaque année, on note toutefois une variation selon les branches d'activité. Ainsi, dans l'industrie, les directions des achats sont plus fréquemment représentées dans les CODIR ou les COMEX de leur entreprise que dans les services : 86% des répondants dans l'automobile, 71% dans la métallurgie et la mécanique, 67% dans l'industrie lourde, 61% dans l'aéronautique... contre 52% dans le conseil et la formation, 45% dans la banque, la finance et les assurances, 41% dans l'informatique et les télécoms, ou encore 24% dans le tourisme.

Plusieurs raisons peuvent expliquer cette tendance, parmi lesquelles le poids des achats par rapport au chiffre d'affaires de l'entreprise ou encore l'ancienneté de la fonction. Une exception notable : les entreprises évoluant dans l'univers de la communication et des médias, dont 86% des répondants déclarent que leur direction des achats fait partie du CODIR ou du COMEX. Un résultat toutefois logique, ces entreprises devant notamment faire face à une crise de leur secteur et à une transformation de leur modèle économique qui nécessitent un positionnement de la fonction achats très en amont des décisions.



**Marc Sauvage, Président du Conseil National des Achats et Directeur Général Adjoint de la région Ile-de-France en charge des Achats, de la Performance, de la Commande Publique et du Juridique**

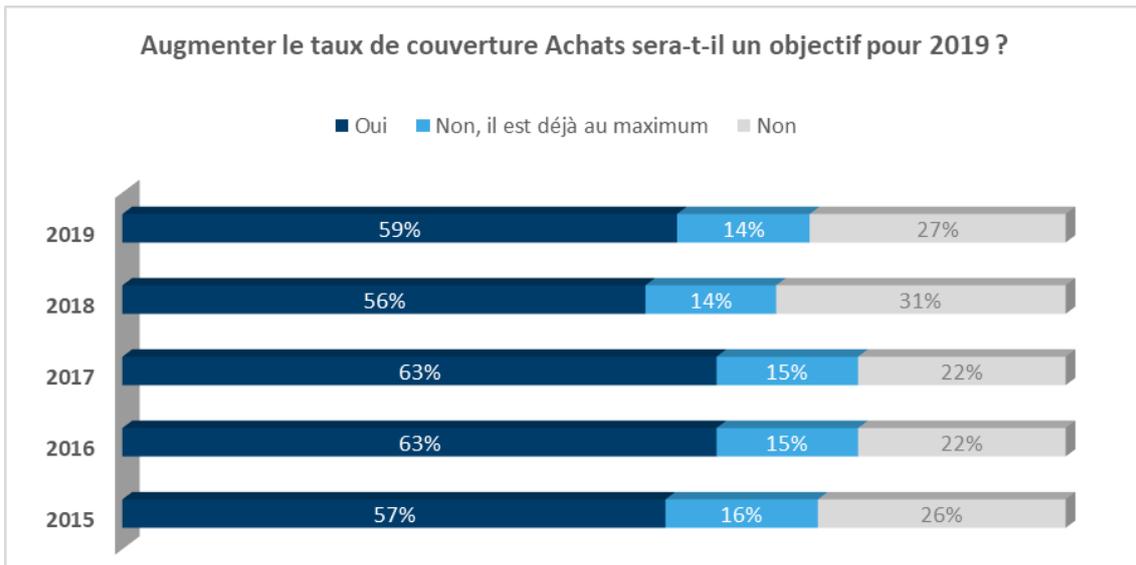
*Ce ne sont pas les organigrammes qui font les organisations mais les hommes et les femmes qui les composent !*

**Jean Bouverot, Responsable ministériel des achats au ministère des Armées**

*La ministre des armées a engagé une dynamique forte visant à décrire une politique ministérielle des achats en supprimant les frontières qui pouvaient subsister entre les achats de l'armement et les autres sujets. Ainsi, et par capillarité, les savoir-faire sont mieux utilisés. Le positionnement stratégique de la fonction achats s'en trouve renforcé.*

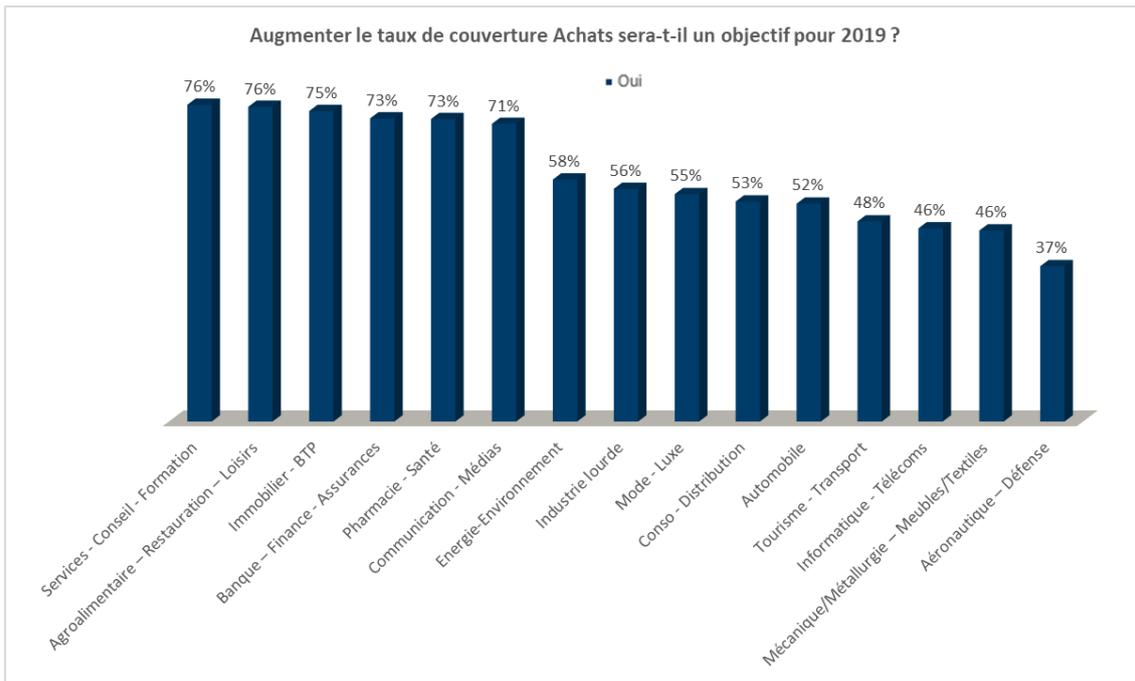
## 8.2 Une volonté d'augmenter le taux de couverture achats

**En 2019, 59% des acheteurs interrogés estiment que l'augmentation du taux de couverture Achats fait partie des objectifs de l'année, soit 3 points de plus qu'en 2018 qui marquait une certaine pause dans ce domaine. Une proportion somme toute importante des répondants (27%) pensent néanmoins que ce taux de couverture n'augmentera pas en 2019.**



Dans beaucoup d'entreprises, l'augmentation du taux de couverture Achats passe par une collaboration plus forte avec certaines fonctions supports pour optimiser les achats indirects. On pense notamment à la direction des ressources humaines sur des familles d'achats telles que la formation, le recrutement et l'intérim. Ou encore à la communication et au marketing, avec l'achat d'espaces publicitaires et les prestations événementielles pour ne citer que ces deux exemples.

D'une manière générale, l'augmentation du taux de couverture Achats est plus marquée dans les entreprises de services que dans les entreprises industrielles. En effet, ces dernières sont souvent plus anciennes et réputées plus matures, avec un taux de couverture achats déjà très élevé. Ainsi, dans l'aéronautique et la défense, seuls 37% des répondants indiquent que l'augmentation du taux de couverture Achats sera l'un des objectifs de leur direction en 2019, 46% dans la métallurgie et la mécanique ou encore 52% dans l'automobile. A l'inverse, ce résultat est de 76% dans le conseil et la formation, 75% dans la banque, la finance et les assurances ou encore 71% dans la communication et les médias.



**Pascal Garnero, Directeur des Achats Groupe chez Atalian**

*La poursuite de la progression de la valeur ajoutée des Achats dans nos organisations passe souvent par une augmentation du taux de couverture pour couvrir plus largement la partie indirecte dont le juridique, les assurances, le recrutement, la communication, le marketing, les banques, le courrier, etc. Ces périmètres étant historiquement peu travaillés en termes de performance Achats.*

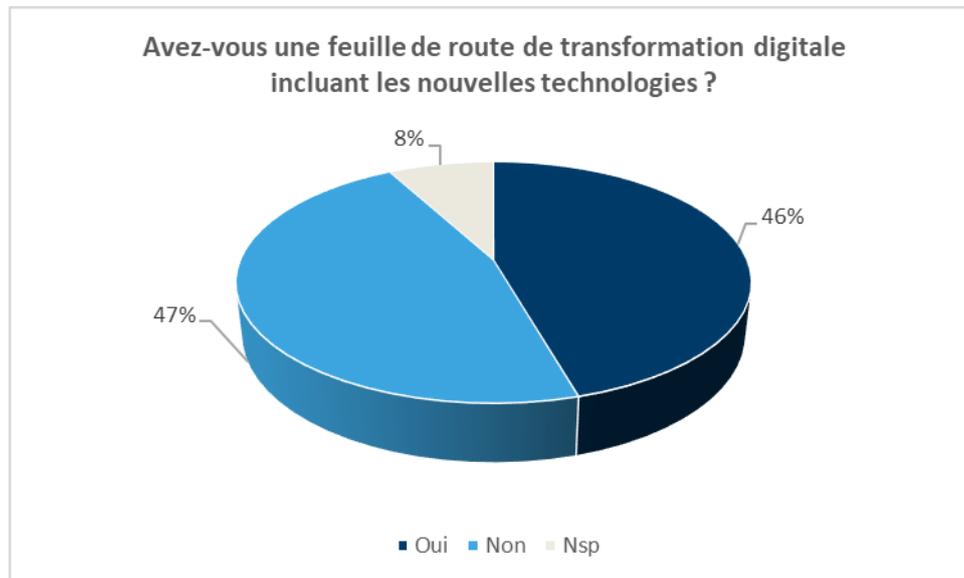
**8.3 Transformation digitale : le grand oublié des directions des achats ?**

Les fichiers Excel ont-ils encore de beaux jours devant eux ? Il faut le croire. **Seuls 46% des acheteurs interrogés déclarent que leur organisation achats possède une feuille de route de transformation digitale incluant les nouvelles technologies.** Ce pourcentage est un peu plus important chez les directeurs achats : 56%, soit 10 points de plus que l'ensemble du panel. Une différence qui peut s'expliquer par le manque de visibilité sur ce point pour une partie des répondants.



**Pascal Pelon, Directeur des Achats chez AXA France**

*Notre feuille de route digitale est claire : dématérialiser l'ensemble de nos processus, ce qui est fait aujourd'hui ; nous sommes en « zéro papier » ! Nous entamons maintenant des recherches de solutions à base de robotique et d'intelligence artificielle pour améliorer toujours plus l'efficacité de la fonction.*



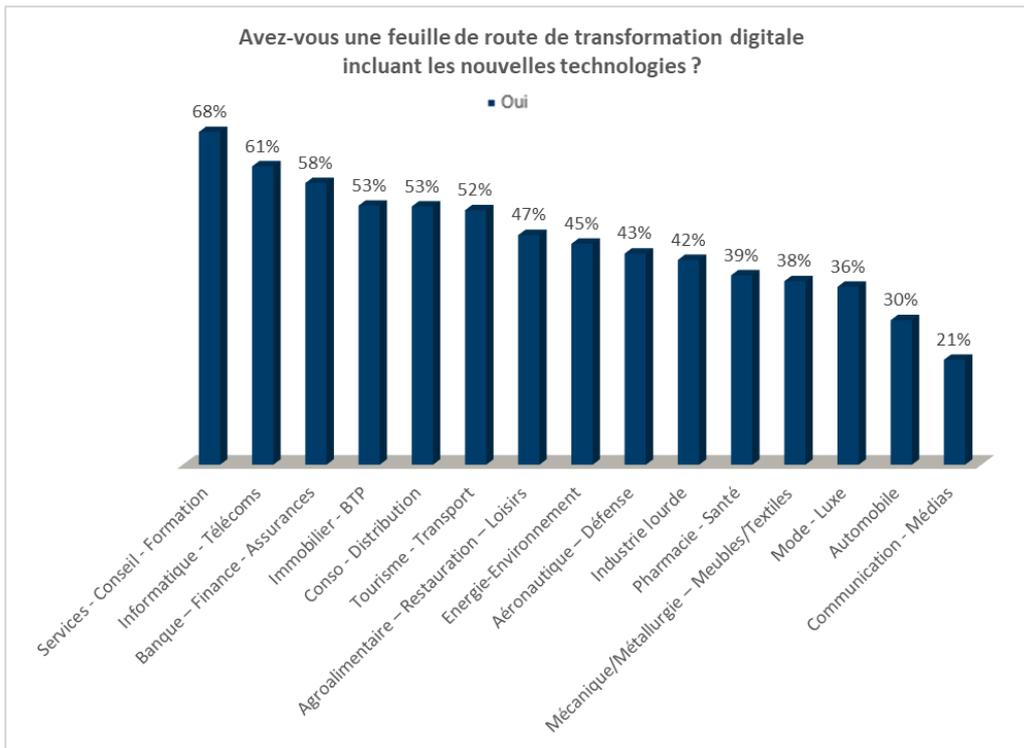
Sur cette question, une différence sectorielle apparaît. Les entreprises de services sont beaucoup au fait : 68% des acheteurs évoluant dans l'univers de la formation et du conseil déclarent posséder une feuille de route en matière de transformation digitale, 61% dans l'informatique et les télécoms, 58% dans la banque, la finance et les assurances, ou encore 52% dans le tourisme. Des résultats qui n'ont rien d'illogiques, le cœur de métier de ces secteurs BtoC étant lui-même très porté par la transformation digitale.

A l'inverse, les entreprises industrielles plus traditionnelles ne semblent pas autant avancer : 30% des acheteurs dans l'automobile sont concernés par une feuille de route en matière de transformation digitale, 38% dans la métallurgie et la mécanique, ou encore 43% dans l'aéronautique et la défense.

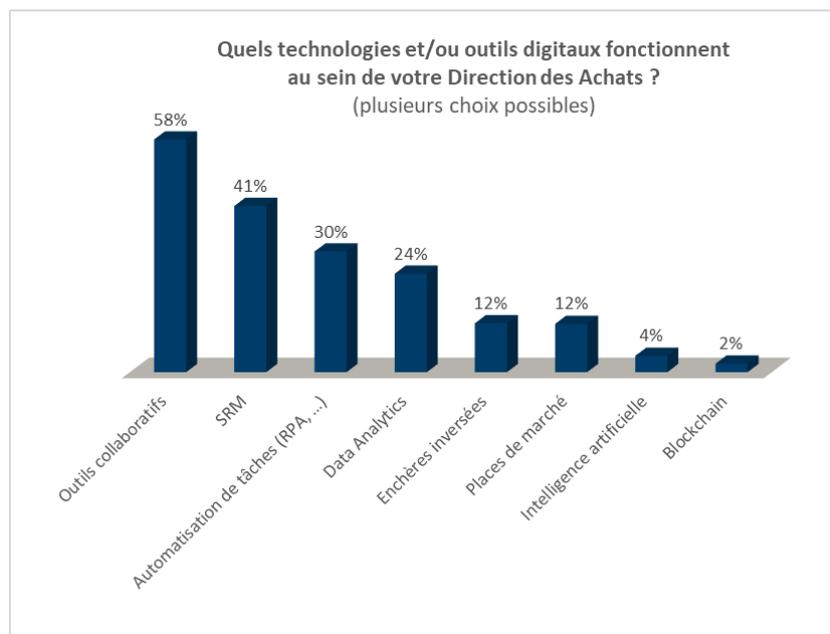


**Jean-Luc Baras, Directeur des Achats chez Eiffage**

*Les outils IT que nous déployons aujourd'hui (e-procurement, e-sourcing, SRM) transforment notre métier d'acheteur. Paradoxalement, cela donne plus d'autonomie aux utilisateurs opérationnels mais cela permet un pilotage objectif de la performance fournisseurs. Et demain, les solutions de data analytics vont nous permettre de travailler nos benchmarks et de réduire les écarts types.*



En matière de technologies et de solutions digitales, ce sont les outils collaboratifs qui se développent le plus au sein des directions des achats selon 58% des répondants, loin devant les solutions de SRM (Supplier Relationship Management – 41%), l’automatisation des tâches avec des solutions de type RPA (Robotic Process Automation – 30%), le data analytics (24%), les enchères inversées (12%) et les places de marchés (12%). Sujets très à la mode s’il en est, les notions d’intelligence artificielle (4%) et de blockchain (2%) semblent encore très anecdotiques parmi les directions des achats.



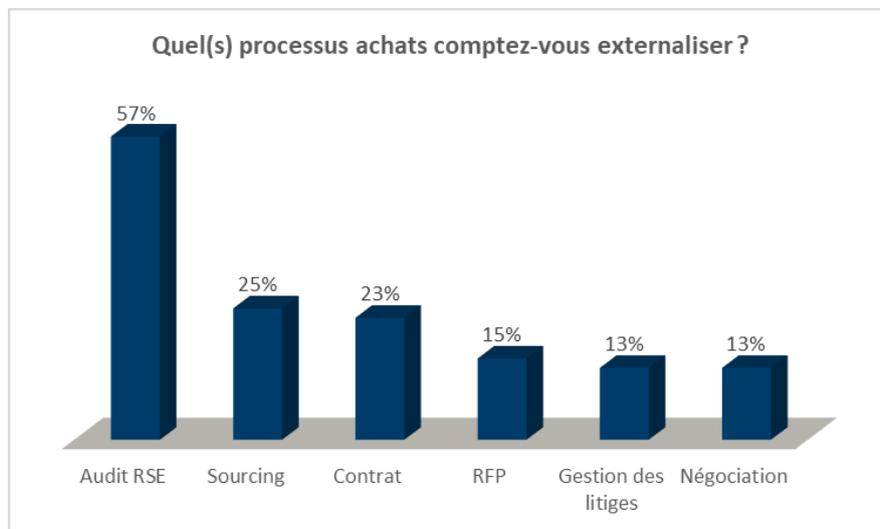


**Jean Bouverot, Responsable ministériel des achats au ministère des Armées**

*La transformation digitale est engagée au ministère des Armées. La ministre a inauguré en mars 2018 le nouveau système transactionnel qui comptera 7000 utilisateurs. L'intelligence artificielle arrive dans notre métier, notamment avec le projet NRJ360 qui permet de détecter les anomalies de consommation d'énergie pour suggérer des améliorations ciblées.*

#### 8.4 L'externalisation des processus concerne avant tout les audits RSE

**Près de 72% des personnes interrogées estiment qu'une partie des process achats de leur organisation va être externalisée en 2019.** Pour ces dernières, ce sont surtout les audits RSE qui vont faire l'objet d'une externalisation auprès d'un prestataire extérieur (57% des répondants). Un résultat logique car ce type d'audit nécessite l'intervention de cabinets spécialisés, à l'image de l'attribution du Label Relations Fournisseurs & Achats Responsables, décerné par la Médiation des Entreprises et le CNA (Conseil National des Achats) après examens par des auditeurs indépendants.

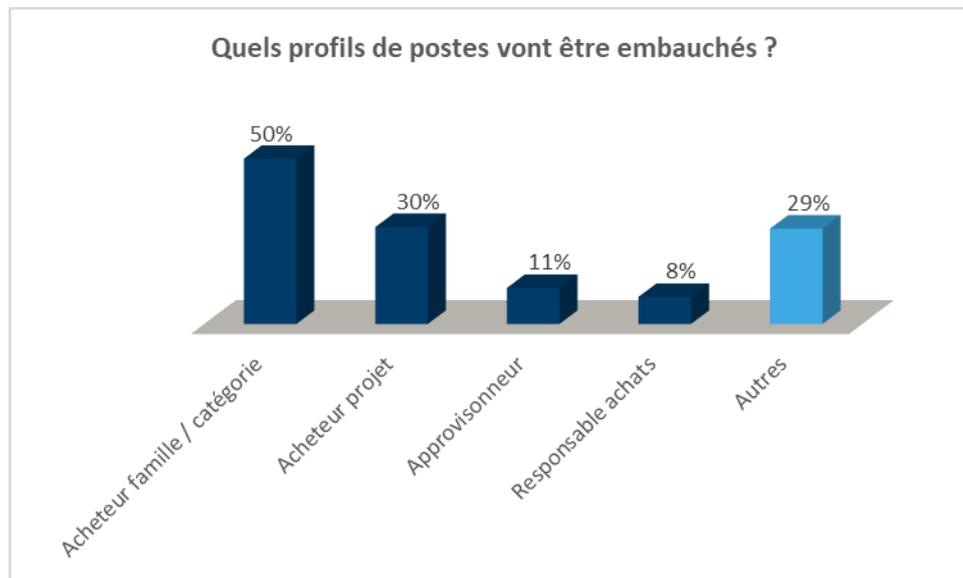


Parmi les autres processus achats externalisés, le sourcing (pour 25% des répondants) et la gestion des contrats (23%) permettent de faire face à des accroissements d'activité, à un certain manque d'expertise en interne sur des familles d'achats très précises, ou encore à un manque de personnel, en recourant par exemple à des cabinets de conseil ou à des équipiers Achat.

## 9. Les Achats, une fonction qui doit permettre de faire carrière

### 9.1 Des recrutements 2019 plutôt axés sur les acheteurs famille et catégorie

A la question de savoir quels profils de postes allaient être embauchés, **la moitié des personnes interrogées (50%) estiment que les recrutements vont porter en priorité sur des acheteurs spécialisés par famille ou catégorie d'achats**, loin devant des acheteurs projets. A noter que 29% des répondants pensent également que d'autres profils pourraient venir renforcer leur direction des achats : développeurs liés au déploiement d'un SI Achats, juristes, chargés de communication, etc.



**Marc Sauvage, Président du Conseil National des Achats et Directeur Général Adjoint de la région Ile-de-France en charge des Achats, de la Performance, de la Commande Publique et du Juridique**

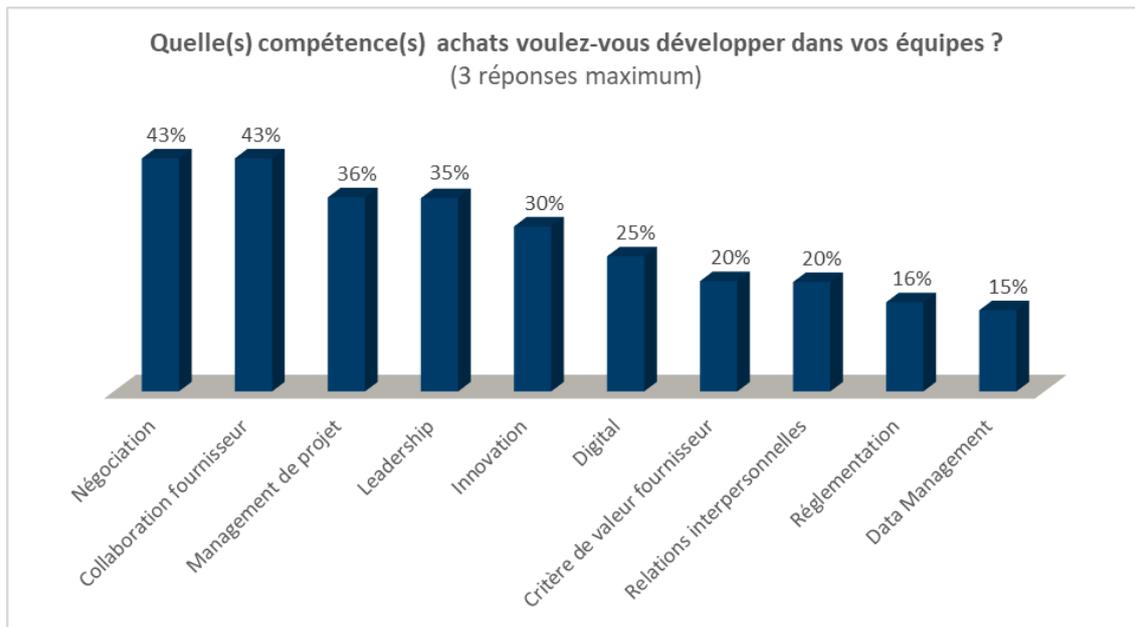
*C'est l'un des principaux défis des Achats : recruter maintenant les talents de demain.*

**Arnaud Choulet, Directeur des Achats Groupe chez Korian**

*Je ne recherche pas une expertise catégorie particulière. Ce qui m'intéresse avant tout c'est le savoir-être. Les talents de demain seront curieux, bons communicants, orientés « business », acteurs et promoteurs du mode projet, et animateurs actifs de nos ressources externes : nos partenaires !*

## 9.2 Savoir négocier oui, mais aussi et surtout collaborer avec les fournisseurs

Les principales compétences recherchées restent classiques et pluridisciplinaires : savoir négocier (cité par 43% des répondants) tout en sachant favoriser la collaboration avec les fournisseurs (43%), être capable de manager de bout en bout un projet et d'assurer notamment la conduite du changement (36%), ou encore faire preuve de leadership (35%).



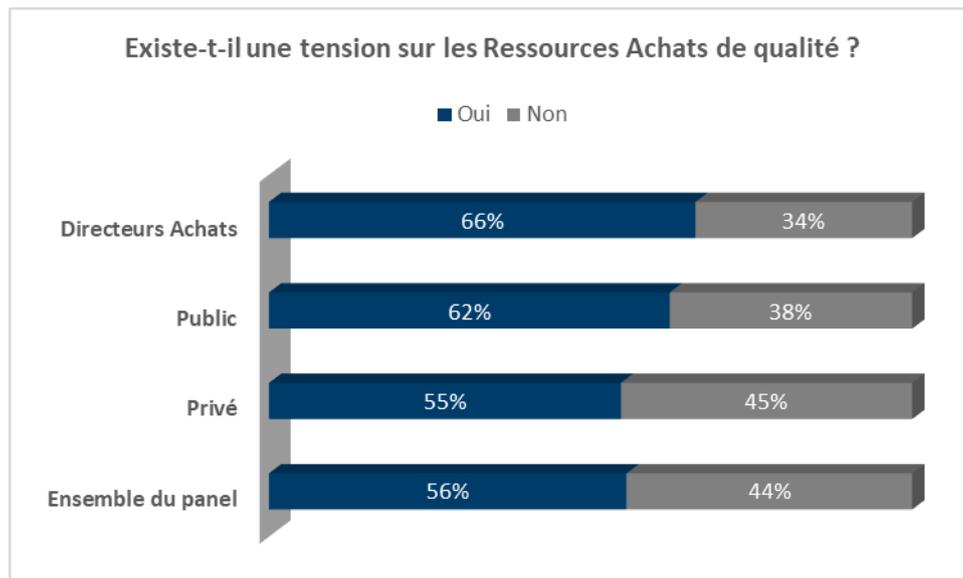
**Karine Alquier-Caro, Directrice des Achats chez Legrand**

*Seules 20% des personnes interrogées parlent de développer les relations interpersonnelles. Ce résultat me semble faible car ces compétences sont clés pour interagir à la fois avec les fournisseurs et en équipe pluridisciplinaire au sein de l'entreprise.*

## 9.3 Les directeurs des achats peinent à recruter des talents

Indicateur très intéressant : 66% des directeurs des achats interrogés estiment qu'il existe une tension sur les ressources achats de qualité, soit 1 point de plus que l'an dernier, mais aussi et surtout, soit un écart de près de 10 points avec l'ensemble du panel.

Sur un autre plan, les ressources achats de qualité sont perçues comme plus rares dans le public que dans le privé : 62% pour les acheteurs publics contre 55% dans les entreprises, soit un écart significatif de 7 points. Un résultat qui peut s'expliquer par la professionnalisation toujours en cours des achats dans la sphère publique et la recherche plus difficile de profils pouvant intégrer à la fois les règles et l'esprit de la commande publique avec des techniques d'acheteurs inspirées du privé.



**Pascal Pelon, Directeur des Achats chez AXA France**

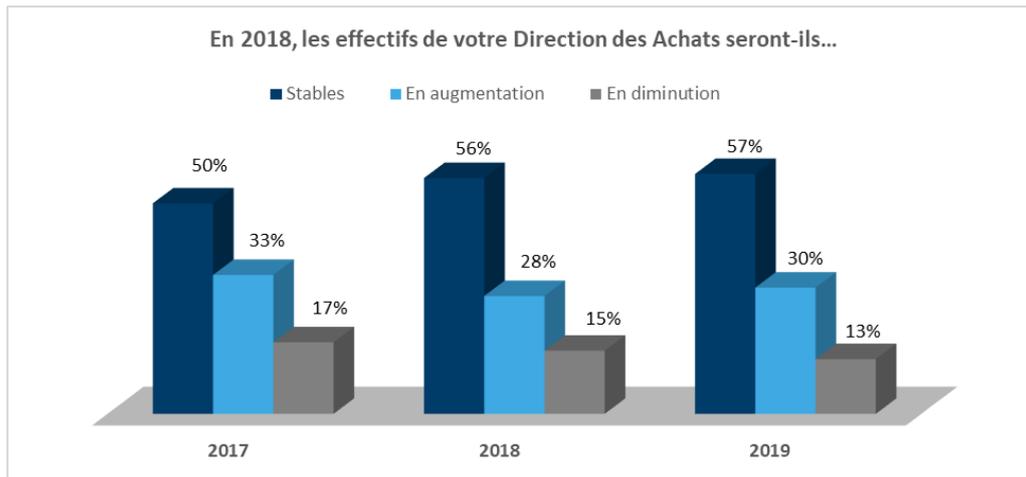
*Il existe aujourd'hui une pénurie de ressources achats sur le marché ; nous sommes proches du plein emploi. Il est alors d'autant plus difficile de trouver des ressources de qualité, sans surenchères sur les salaires.*

**Karine Alquier-Caro, Directrice des Achats chez Legrand**

*Il est clair qu'en 2019 les Directions des Achats doivent apprendre à se vendre et pourquoi pas "sourcer" des talents avec un cahier des charges prometteur en termes de projet collectif d'entreprise et opportunités de carrière, y compris au-delà de la filière Achats.*

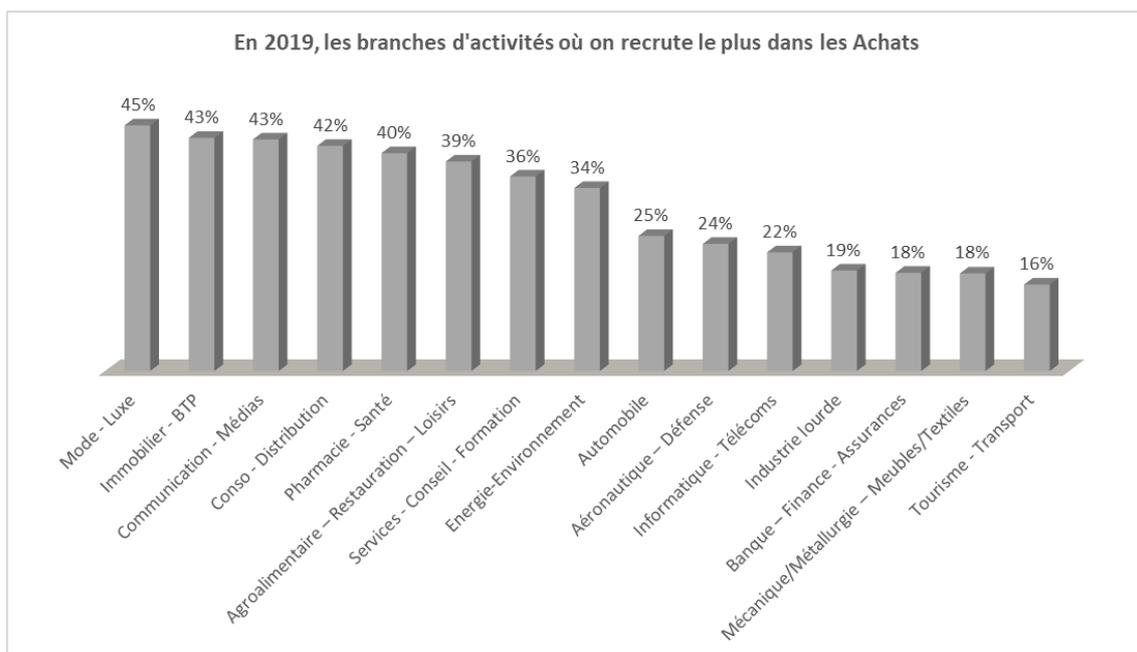
## 9.5 Des effectifs Achats qui vont globalement se stabiliser

Au global, **les effectifs des directions des achats seront stables en 2019 selon 57% des acheteurs interrogés**, soit 1 point de plus qu'en 2018. Toutefois, ils sont un peu moins d'un tiers (30%) à penser que les effectifs achats vont augmenter en 2019, un chiffre en hausse de 2 points par rapport à l'an dernier. Un certain optimisme semble donc être de rigueur et ce même si certains grands groupes (Sanofi, RATP...) ont d'ores et déjà annoncé des suppressions d'emplois au sein de leurs fonctions supports, dont les Achats qui apparaissent expressément dans leur communication dans la presse.



Au niveau des branches d'activité, il semble très compliqué de dégager une véritable logique sectorielle. Selon les répondants, les effectifs de certaines branches vont augmenter en 2019, à l'image du luxe et de la mode (pour 45% des personnes interrogées), l'immobilier et le BTP (43%), la communication et les médias (43%) ou encore la grande distribution (42%). Dans l'absolu, il s'agit de secteurs qui peuvent être amenés à recruter en 2019, quelle que soit la fonction, et donc pas uniquement des acheteurs.

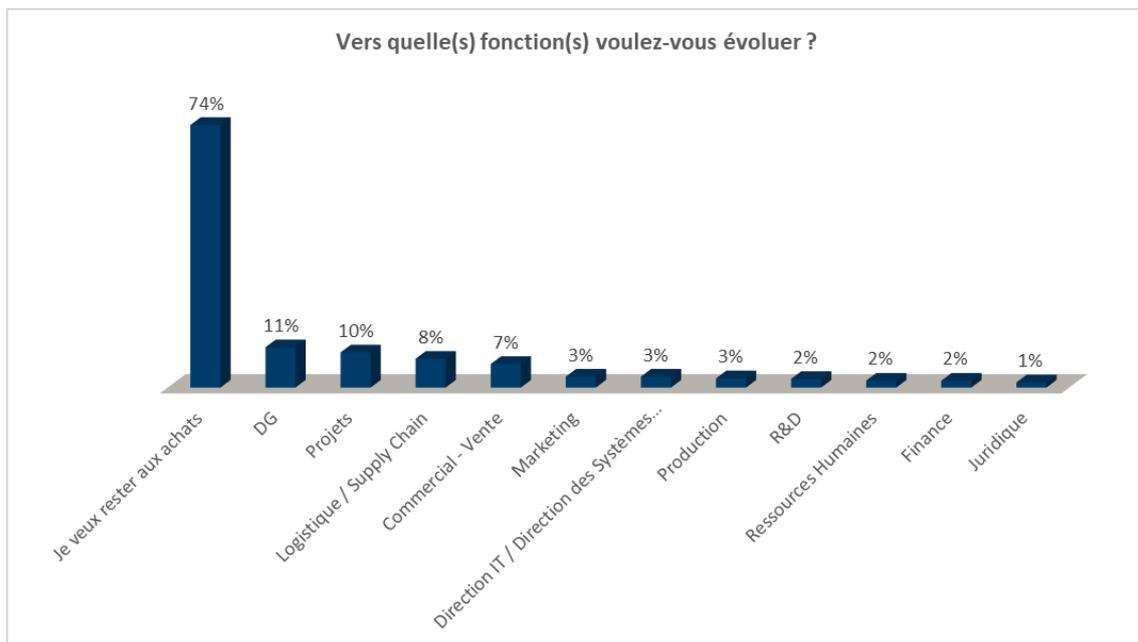
A l'inverse, l'optimisme semble être moins de rigueur dans certaines branches, telles que le tourisme et les transports (16% des répondants pensent que leurs effectifs achats vont augmenter 2019), la mécanique et la métallurgie (18%), la banque, la finance et les assurances (18%) ou encore l'industrie lourde (19%). Au final, une petite tendance se dégage : les acheteurs présents dans les entreprises industrielles sont un peu plus mesurés que les autres.



## 9.6 La plupart des acheteurs veulent faire carrière... dans les Achats

C'est une tendance qui se confirme d'années en années : **la plupart des acheteurs veulent faire carrière dans les achats puisque près de 74% des professionnels interrogés dans le cadre de cette enquête déclarent vouloir rester dans la fonction**, un score en hausse de 5 points par rapport à l'an dernier. Les Achats ne sont définitivement plus considérés comme un point de passage dans une carrière mais comme une fonction à part entière.

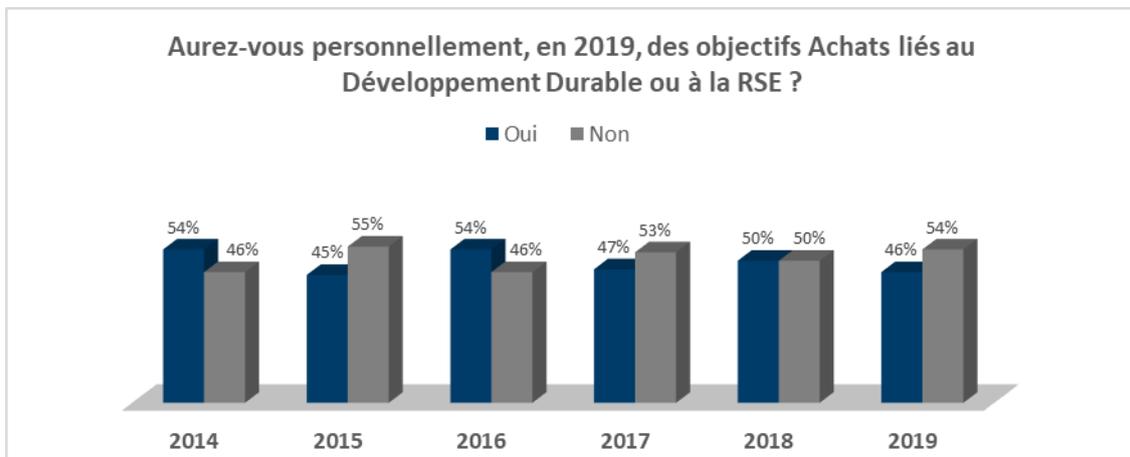
Néanmoins, certains acheteurs se voient tout de même évoluer vers d'autres fonctions et responsabilités, à commencer par des postes de direction générale pour 11% des répondants, de responsables de projet (10%), la logistique et la Supply Chain (8%), ou encore la vente (7%). Des évolutions vers d'autres fonctions de l'entreprise sont plus marginales.



## 10. Les achats responsables ne sont pas un objectif prioritaire

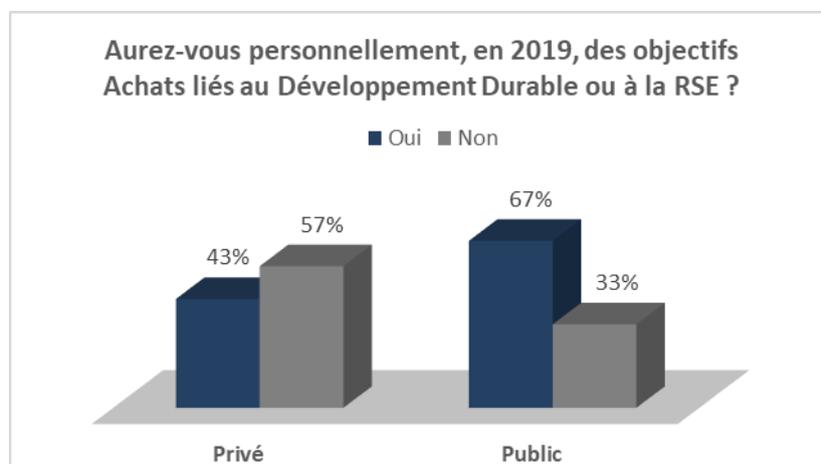
### 10.1 Une minorité d'acheteurs est incentivée par rapport à la RSE

Sujet très en vogue depuis plusieurs années, valorisant pour la fonction, il n'en demeure pas moins que les achats responsables ne sont pas toujours une réalité. Ou tout du moins une priorité. Et cette édition 2019 vient le confirmer : **seulement 46% des personnes interrogées déclarent avoir des objectifs liés au développement durable et à la RSE**, un pourcentage en baisse de 4 points par rapport à 2018 et qui atteint là l'un de ses plus bas niveaux depuis que cette étude existe.



### 10.2 Les achats responsables restent un incontournable dans la sphère publique

Sur le thème des achats responsables, on observe toutefois une différence substantielle entre le secteur privé et le secteur public : **si 44% des acheteurs du privé affirment avoir des objectifs achats liés au développement durable et à la RSE, ils sont près de 67% dans le public**, soit 24 points de plus !

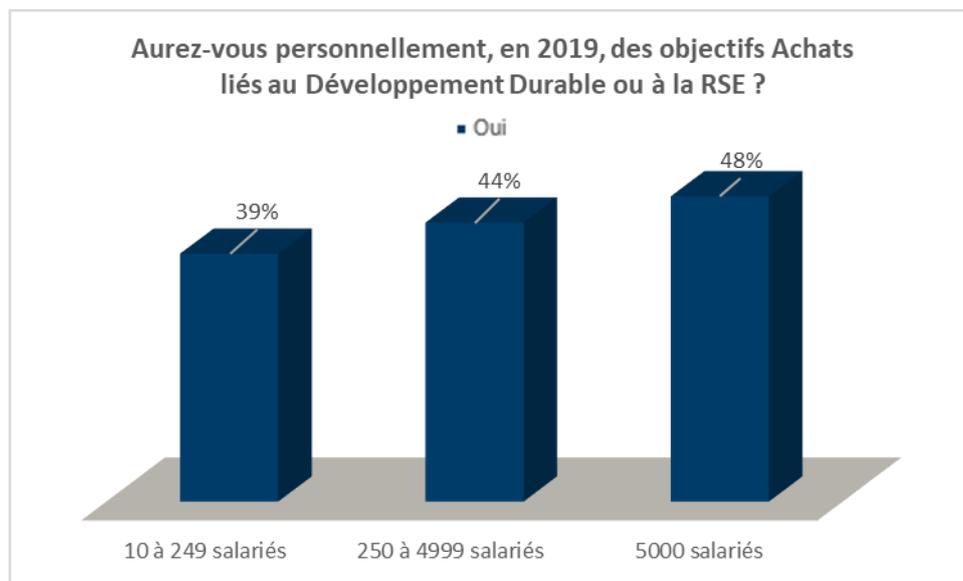


Un tel écart peut s'expliquer par le fait que les directives européennes sur lesquelles s'appuient les politiques d'achats publiques encouragent les acheteurs des entités et des structures publiques à réaliser des achats dits responsables. Et cela parallèlement aux volontés affichées par les élus.

Dans le secteur privé, au-delà du respect de telle ou telle norme, la politique de l'entreprise n'est pas obligatoirement orientée développement durable. Toutefois, les grandes entreprises doivent désormais produire un rapport RSE pour lequel les achats sont souvent sollicités. Au demeurant, une minorité d'acheteurs possède de réels objectifs en la matière. Pour d'autres, un tel objectif n'est pas facile à concrétiser.

### 10.3 Une préoccupation plus importante au sein des grandes entreprises

Autre tendance notable : il existe une corrélation entre la taille de l'entreprise et les objectifs liés au développement durable et à la RSE. Ainsi, **au sein des grandes entreprises de plus 5.000 salariés, 48% des répondants ont des objectifs en matière d'achats responsables**, soit 5 points de plus que la moyenne du panel. Une proportion que l'on ne retrouve pas dans les ETI (44%) et surtout dans les PME (39%).

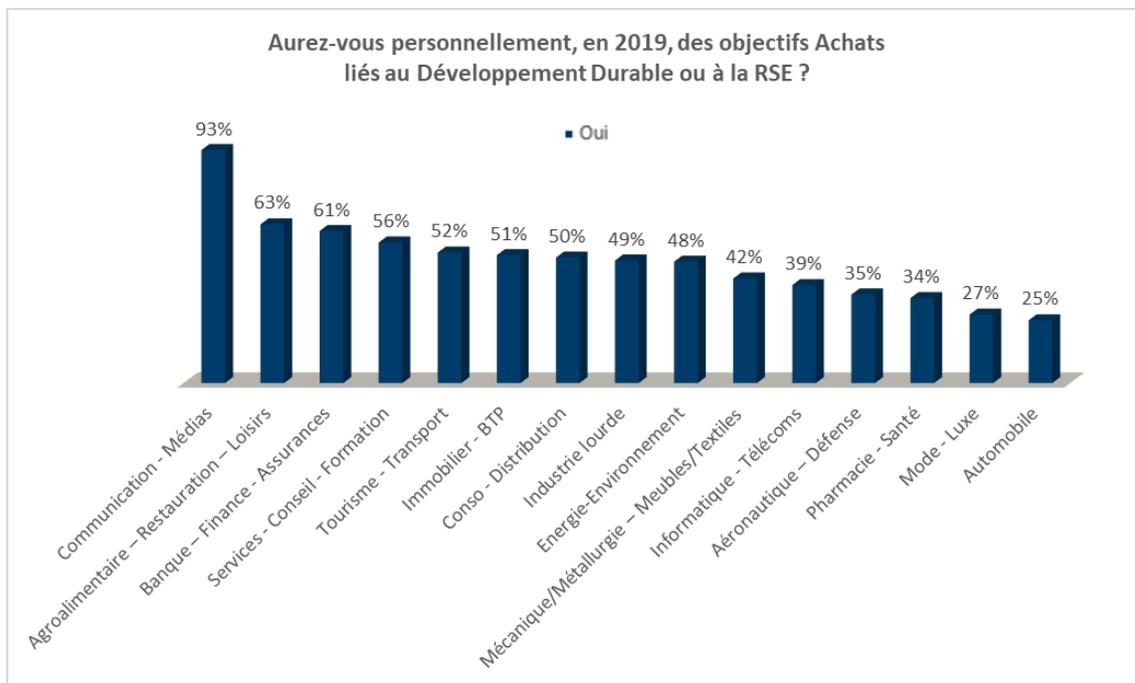


Plusieurs raisons peuvent être avancées : la responsabilité des grandes entreprises est souvent engagée et scrutée, la réputation et les risques d'image sont des sujets très sensibles au sein des grands groupes, les effectifs achats sont plus étoffés et permettent de dédier des ressources au sujet, les dirigeants des petites entreprises sont davantage orientés business et les achats responsables ne sont pas une priorité, etc.

## 10.4 Quelques branches d'activité en pointe sur le sujet

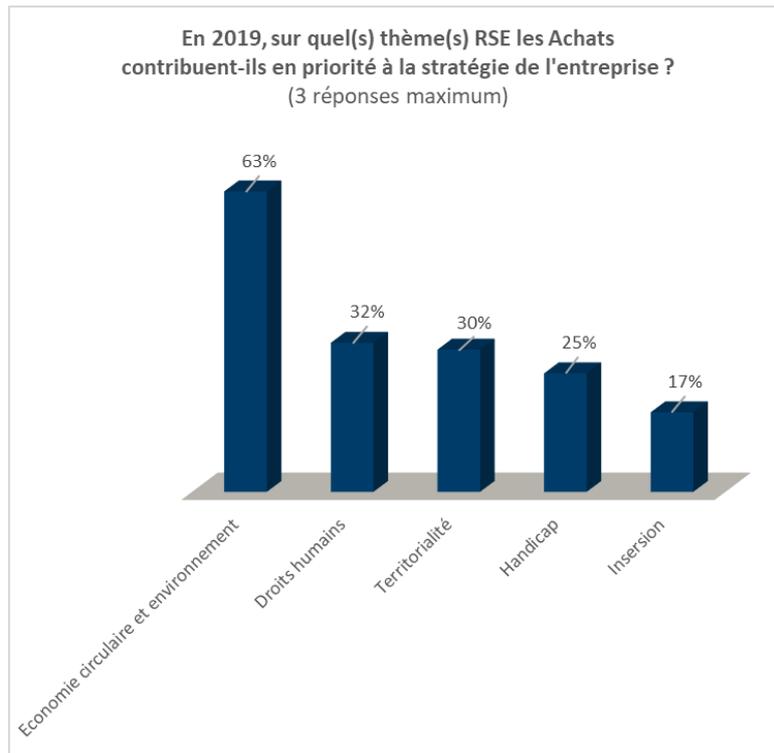
Statistiquement, une branche d'activité se distingue clairement des autres : 93% des acheteurs évoluant dans le secteur de la communication et des médias ont des objectifs achats liés au développement durable et à la RSE. Plusieurs raisons peuvent expliquer un tel écart avec les autres branches : des risques d'image et de réputation connus et bien appréhendés, la volonté de s'appliquer à soi-même les conseils donnés à ses clients, la digitalisation des métiers, etc.

Parmi les autres secteurs, les entreprises de services sont, dans l'ensemble, plus sensibles au développement durable et à la RSE : 61% des acheteurs des banques, de finance et des assurances sont incentivés sur les achats responsables, 56% dans le conseil et la formation ou 52% dans le tourisme. A l'inverse, les acheteurs dans l'industrie semblent moins concernés : 25% dans l'automobile, 35% dans l'aéronautique ou 42% dans la mécanique et la métallurgie.



## 10.5 Environnement et économie circulaire comme actions RSE

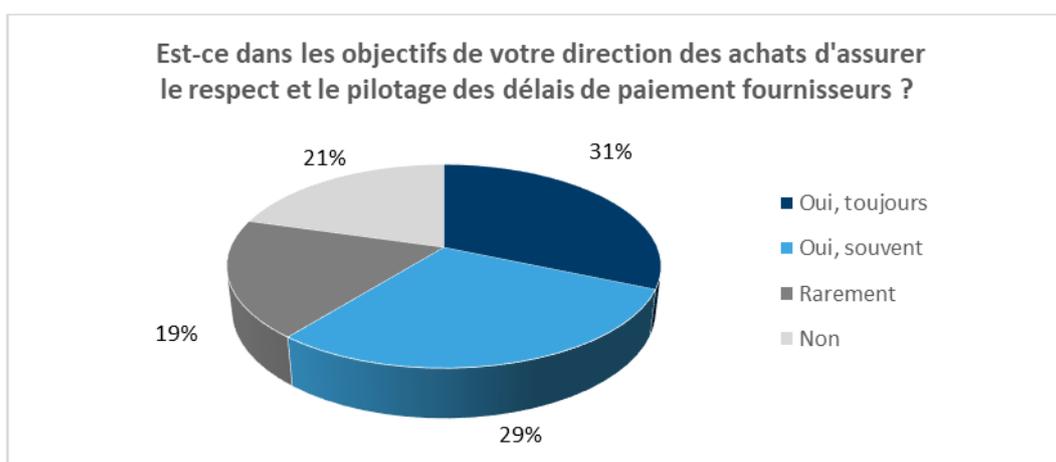
En 2019, il apparaît que les Achats vont surtout contribuer à la politique RSE de l'entreprise sur des aspects liés à l'environnement et à l'économie circulaire selon 63% des personnes interrogées. Un pourcentage très supérieur à d'autres thèmes RSE, tels que les droits humains (32% des répondants), la notion de territorialité (30%), le handicap (25%) ou l'insertion (17%).



Pour rappel, l'économie circulaire est un concept économique qui s'inscrit dans le cadre du développement durable et qui s'inspire notamment des notions d'économie verte, d'économie de l'usage ou de l'économie de la fonctionnalité, de l'économie de la performance et de l'écologie industrielle.

### 10.6 Le suivi des délais de paiement fournisseurs : un sujet toujours sensible

Le respect et le pilotage des délais de paiement sont des sujets extrêmement sensibles des relations fournisseurs. Ainsi, **31% des acheteurs interrogés affirment que le respect des délais de paiement fait totalement partie de leur mission et de leurs objectifs, quand 29% déclarent le suivre souvent.**

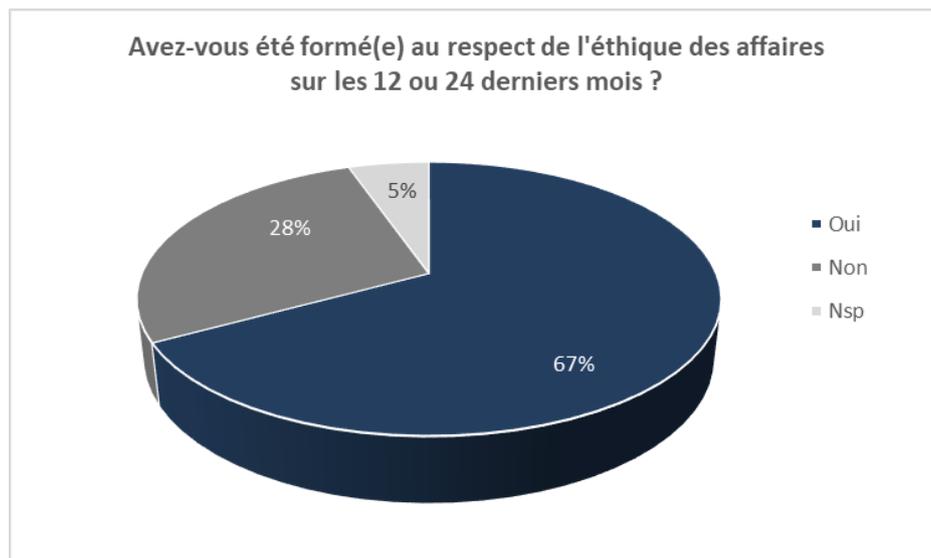


Toutefois, près de 21% des répondants déclarent que leur service achats n'a pas d'objectifs en la matière, un résultat en hausse de 5 points. Un résultat qui s'explique par le fait que, dans certaines organisations, l'acheteur n'est pas nécessairement la personne qui déclenche le paiement et qu'il ne peut donc être responsable du respect des délais de paiement.

Pour rappel, le respect des délais de paiement est l'un des fondements de la Charte Relations Fournisseurs Responsables. Conçue en 2010 par la Médiation des entreprises et le Conseil National des Achats, cette charte a pour but d'inciter les entreprises et organisations publiques à adopter des pratiques d'achats responsables vis-à-vis de leurs fournisseurs. Par le biais de ses 10 engagements pour des achats responsables, cette charte participe à la construction d'une relation équilibrée et durable entre les grandes entreprises et leurs fournisseurs, dans la connaissance et le respect des droits et devoirs respectifs de chaque partie. A ce jour, le volume d'achats des entreprises signataires de la Charte Relations Fournisseurs Responsables est de près de 600 milliards d'euros. Dans le prolongement de cette charte, la Médiation des entreprises et le Conseil National des Achats ont également créé en 2012 le Label Relations Fournisseurs & Achats Responsables. Aujourd'hui, 41 entreprises sont auditées et labellisées, ce qui va au-delà d'une charte d'engagements.

### 10.7 Les directions des achats restent attentives à l'éthique des affaires

Si l'année 2019 annonce des relations potentiellement plus tendues avec les fournisseurs et donc de possibles dérives, l'éthique des affaires reste une préoccupation centrale des directions des achats. Dans ce sens, **près de 67% des personnes interrogées déclarent avoir été formées au cours des 24 derniers mois à l'éthique des affaires**. A noter une différence notable pour le secteur public, où « seuls » 59% des acheteurs publics ont suivi ce type de formations, soit 8 points de moins que la moyenne du panel.



D'une manière générale, les directions des achats restent très vigilantes sur le sujet de la corruption, particulièrement dans les grandes entreprises. A ce titre, la Loi sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique (dite « Sapin 2 »), adoptée par le Parlement le 8 novembre 2016 et validée définitivement par le Conseil constitutionnel le 8 décembre 2016, ne nécessite d'actions spécifiques « que » pour 28% des personnes interrogées.

Pour rappel, cette Loi a pour ambition de porter la législation française aux meilleurs standards européens et internationaux en matière de lutte contre la corruption et de contribuer ainsi à une image positive de la France à l'international. L'un des projets phares de cette Loi est notamment de mieux prévenir et détecter la corruption. Pour ce faire, deux dispositifs ont été mis en place :

- la création d'une Agence nationale de prévention et de détection de la corruption d'une part,
- et une obligation de vigilance applicable aux grandes entreprises (> 500 salariés et ayant un chiffre d'affaires > 100M d'euros) d'autre part, afin que ces dernières mettent en œuvre des procédures de détection et de prévention des faits de corruption ou de trafic d'influence (par exemple, un code de conduite ou un programme de formation du personnel). Cette obligation concerne environ 1.570 groupes qui, au total, emploient 5,3 millions de salariés en France.



**Pascal Pelon, Directeur des Achats chez AXA France**

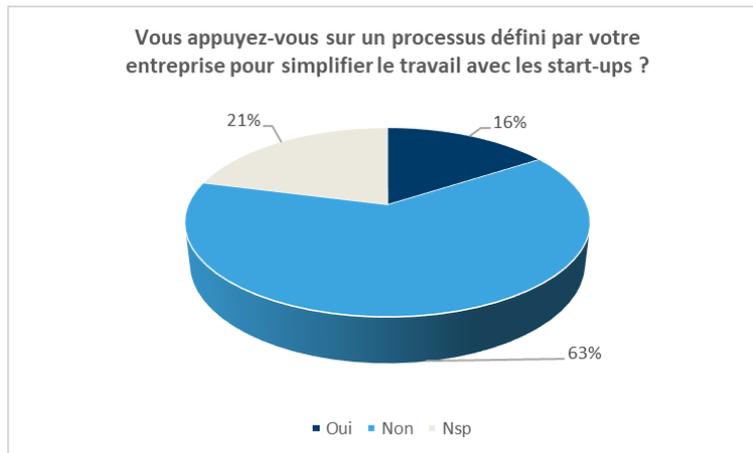
*Tous nos acheteurs sont formés à la déontologie. Une déclaration d'absence de conflits d'intérêts est demandée à chacun d'entre eux annuellement.*

**Arnaud Choulet, Directeur des Achats Groupe chez Korian**

*Les acheteurs et les fournisseurs signent notre charte des achats responsables.*

### 10.8 Start-ups : des fournisseurs pas si favorisés que cela

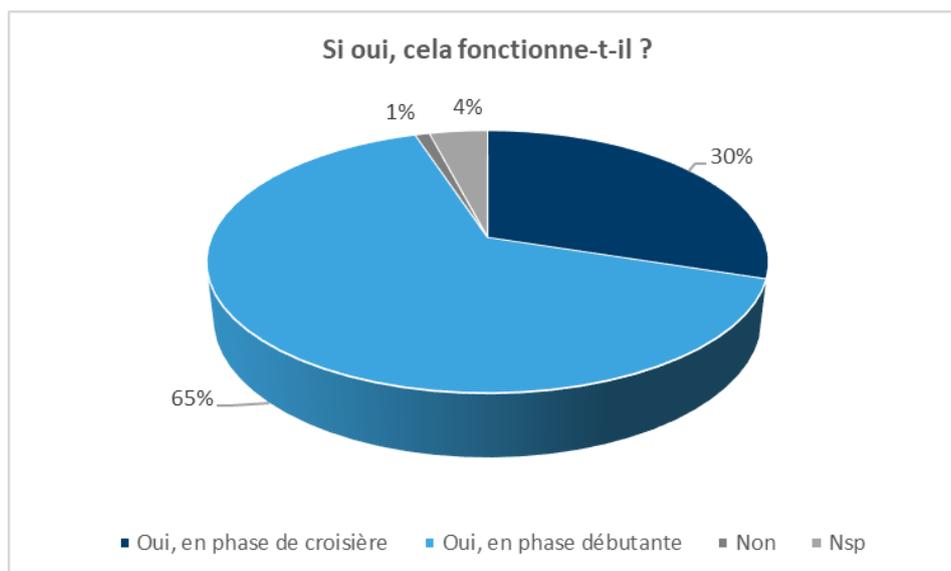
Alors que les start-ups sont généralement considérées comme des fournisseurs innovants mais à risques, notamment en termes de dépendance économique, très peu de donneurs d'ordres ont finalement mis en place un processus pour simplifier le sourcing et surtout la collaboration avec cette typologie d'entreprises. **Seuls 16% des acheteurs affirment en effet s'appuyer sur un processus défini en interne pour simplifier le travail avec les start-ups.** A noter qu'une part non négligeable des personnes interrogées (21%) ne semble pas être au courant de l'existence ou non de ce type de dispositif, ce qui dénote un certain manque de communication en interne.



**Pascal Pelon, Directeur des Achats chez AXA France**

*La recherche d'innovations ne peut se faire sans l'accès aux start-ups ou scale-ups. Nous expérimentons actuellement un processus allégé d'entrée en relation avec elles, sans remettre en cause toutefois nos obligations en termes de protection des données personnelles ou de sécurité informatique.*

Parmi les 16% ayant répondu positivement, seulement 30% estiment que le dispositif mis en place pour simplifier le travail avec les start-ups a atteint son rythme de croisière. Au contraire, ils sont près de 65% à penser que ce type de process est encore en phase de lancement voire d'expérimentation. Des résultats qui prouvent, s'il y a lieu, qu'il n'est pas toujours facile d'intégrer des start-ups à ses panels fournisseurs, particulièrement pour les très grands comptes.

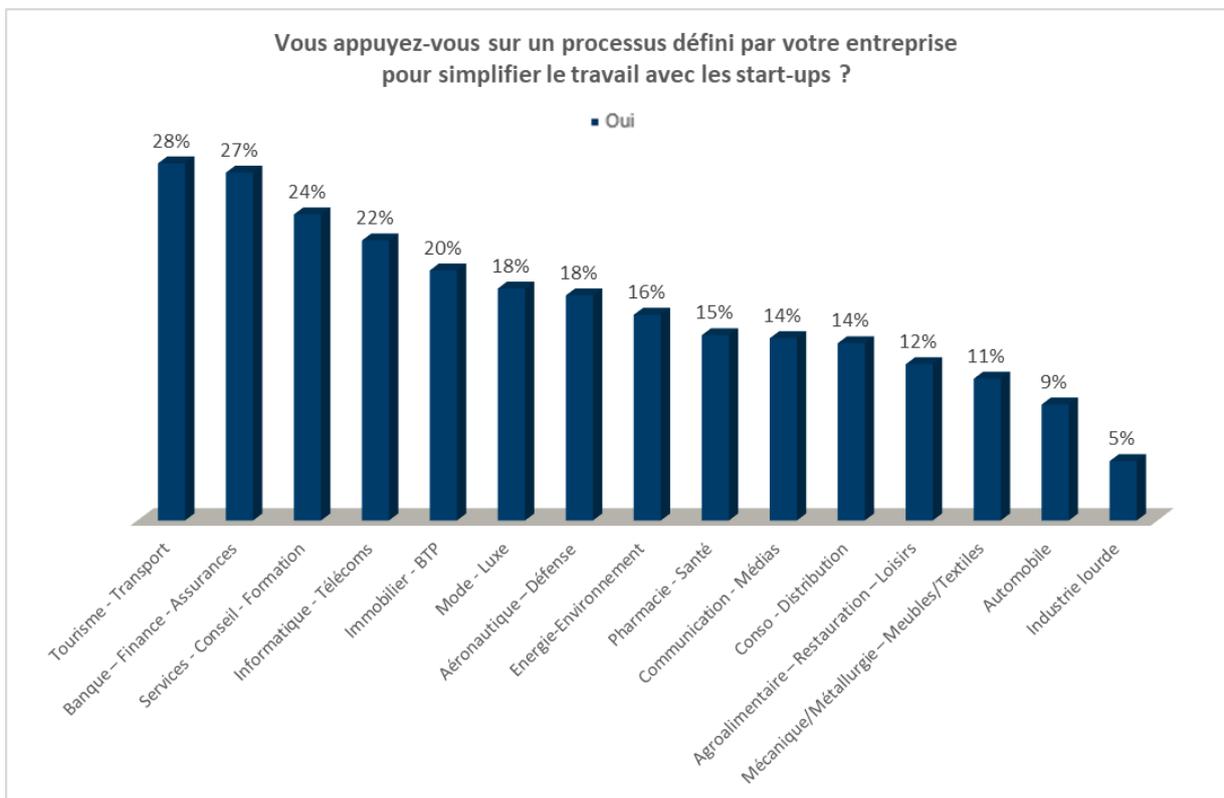




**Karine Alquier-Caro, Directrice des Achats chez Legrand**

*Avec uniquement 16% d'acheteurs s'appuyant sur un processus défini en interne pour simplifier le travail avec les start-ups, c'est très peu. Les Directions des Achats agissant en transverse des programmes d'innovation et d'accélération dans le digital des entreprises doivent être acteur du process. Sinon, ces relations s'instaureront sans nous et seront hors de notre domaine accessible. Cela me rappelle une rencontre au CES 2018 à Las Vegas où un jeune start-upper, à qui je demandais de m'expliquer son business case et son concept, m'a répondu : « Ah non, les Achats, je ne dois pas leur parler ! »*

Parmi les branches d'activité, c'est très clairement dans le secteur des services et du BtoC, très friands de solutions innovantes, que des dispositifs spécifiques pour collaborer avec les start-ups ont été mis en place : 28% des répondants dans le tourisme, 27% dans la banque, la finance et les assurances, ou encore 22% dans l'informatique et les télécoms. A l'inverse, une minorité d'entreprises industrielles se sont dotées d'un processus adapté aux start-ups : 5% dans l'industrie lourde, 9% dans l'automobile, 11% dans la métallurgie ou dans la mécanique.

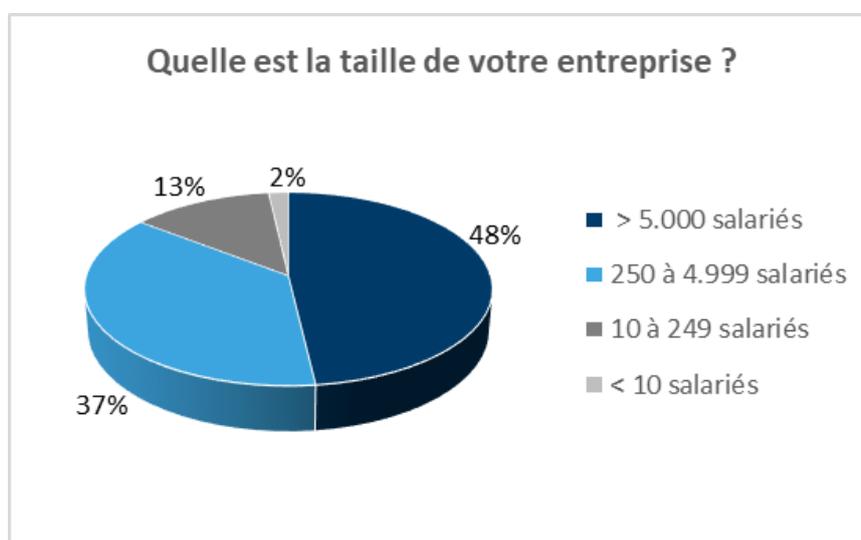
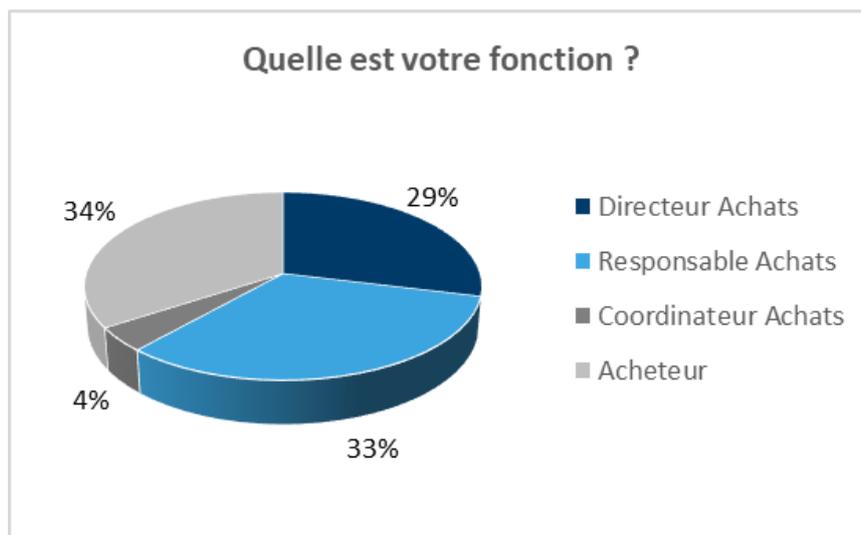


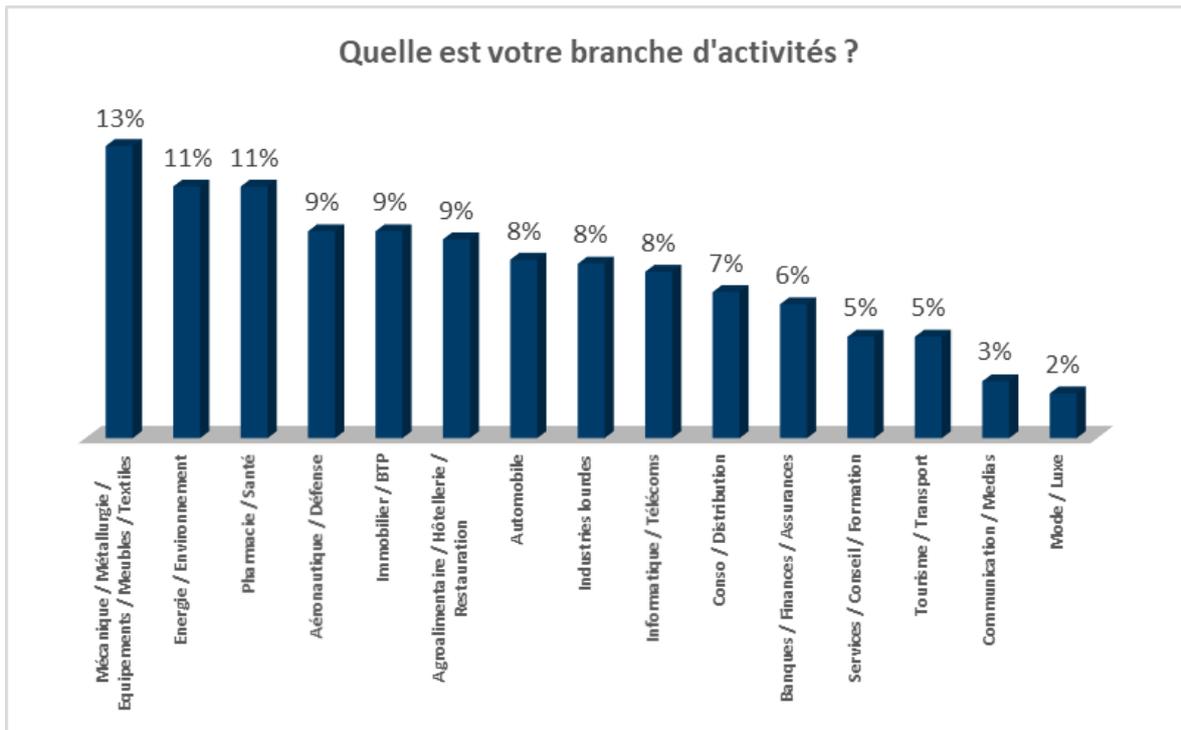
## 11. Méthodologie

L'étude AgileBuyer - Conseil National des Achats (CNA), « Les priorités des Départements Achats en 2019 », a été réalisée entre le 19 novembre et le 30 novembre 2018 via un questionnaire en ligne adressé à un panel ciblé de personnes exerçant dans les Achats, tous secteurs confondus.

Ainsi, les résultats de cette étude sont basés sur les réponses de 692 professionnels des Achats ayant intégralement répondu au questionnaire (les réponses partielles n'ont pas été prises en compte). Il s'agit donc d'un panel qui reflète bien la fonction, dont les réponses permettent de déterminer les tendances du métier et les priorités.

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





## 12. A propos des auteurs



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

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

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

**Contact** : Olivier Wajnsztock, Directeur Associé – [olivier.wa@agilebuyer.com](mailto:olivier.wa@agilebuyer.com) - 06.6170.1662

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



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

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

Le CNA, présidé par Marc Sauvage depuis décembre 2012, compte aujourd'hui plus de 10.000 membres.

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

## 13. Remerciements

Un grand merci à Sarah, Sébastien, Tania et Théo (AgileBuyer), aux membres du CNA, aux membres du Comité scientifique de l'étude, aux anciens du MAI et, évidemment, aux nombreux clients AgileBuyer.