

# Etude AgileBuyer – Groupement Achats HEC

---



---

## Les Priorités des Services Achats en 2012 *ou la manière dont seront gérés les sous-traitants en 2012*

---







## SOMMAIRE

1- Introduction par Olivier Wajnsztok.....	4
2- Introduction par Marc-Antoine Selaquet.....	5
3- Préambule Méthodologique .....	6
4- Executive Summary.....	7
5- La réduction des coûts : Toujours une forte pression .....	8
6- Les Achats en pays à bas coûts : 2 typologies. ....	10
7- La Gestion des risques fournisseurs : en augmentation.....	11
8- La responsabilité sociale et environnementale (rse) aux achats : un objectif en progression...	12
9- La charte des bonnes pratiques achat : pas assez connue .....	14
10- Vers une Réduction constante du nombre de fournisseurs ?.....	15
11- Effectifs dans les services Achat : La crise a plutôt du bon .....	17
12- Le taux de couverture des Achats.....	18
13- Outsourcing Achat : les lignes bougent.....	19
14- A Propos des auteurs.....	19
15- Remerciements .....	20

## 1- INTRODUCTION PAR OLIVIER WAJNSZTOK



Par Olivier Wajnszok, Directeur Associé d'AgileBuyer, [olivier.wa@agilebuyer.com](mailto:olivier.wa@agilebuyer.com)

La fonction Achat est une fonction en constante évolution et professionnalisation. De plus en plus mise en avant dans les organisations des sociétés, elle s'évertue à trouver le bon équilibre entre les contraintes de Coût, de Qualité, de Délai et de gestion de l'Innovation externe.

Le Cabinet de Conseil en Achat, AgileBuyer, et le Groupement Achats & Supply Chain d'HEC se sont penchés une nouvelle fois sur les grandes priorités des services Achat de l'année à venir afin de répondre à cette interrogation : comment la fonction Achat se positionne et à quelles priorités les fournisseurs vont-ils devoir se plier en 2012 ?

Le Développement Durable ou le RSE rentreront-ils en ligne de compte dans la fixation des différents objectifs ? Les entreprises vont-elles tendre vers une réduction de leurs panels fournisseurs ? Au-delà des bonnes intentions, certaines primes seront-elles conditionnées par ces objectifs ? Ce sont toutes ces questions, et d'autres, que nous avons essayé de clarifier dans cette étude.

AgileBuyer a le plaisir de travailler avec 60% des entreprises du CAC40 sur des problématiques Achats stratégiques et opérationnelles, notamment grâce à nos célèbres équipiers achats. Et c'est une grande joie de s'associer à nouveau avec le Groupement Achats & Supply Chain d'HEC afin de présenter les tendances 2012 de la fonction Achat.

## 2- INTRODUCTION PAR MARC-ANTOINE SELAQUET



Par Marc-Antoine Selaquet, Président du groupement Achats Supply Chain de l'association des anciens élèves d'HEC.

Le groupement Achats Supply Chain d'HEC s'est fixé différentes missions, notamment de promouvoir, d'enrichir et développer le management des achats et de la Supply Chain ainsi que le rôle stratégique de la fonction en harmonie avec les valeurs d'HEC. Il encourage également le partage des bonnes pratiques basées sur les évolutions stratégiques de toutes les parties prenantes de l'entreprise étendue.

Nous lançons donc notre deuxième étude avec AgileBuyer, cabinet de Conseil en Achat, sur les grandes priorités de notre métier en 2012.

Nous venons de traverser de fortes turbulences, et de nouvelles apparaissent déjà... comment notre métier va-t-il tenir compte des nouvelles contraintes et comment va-t-il évoluer en 2012 ?

Comment professionnaliser notre métier ? Comment concilier les bonnes pratiques de la relation client fournisseur, le RSE et les objectifs de productivité, dans un monde en crise ? Tout en ayant comme objectif de créer de la valeur.

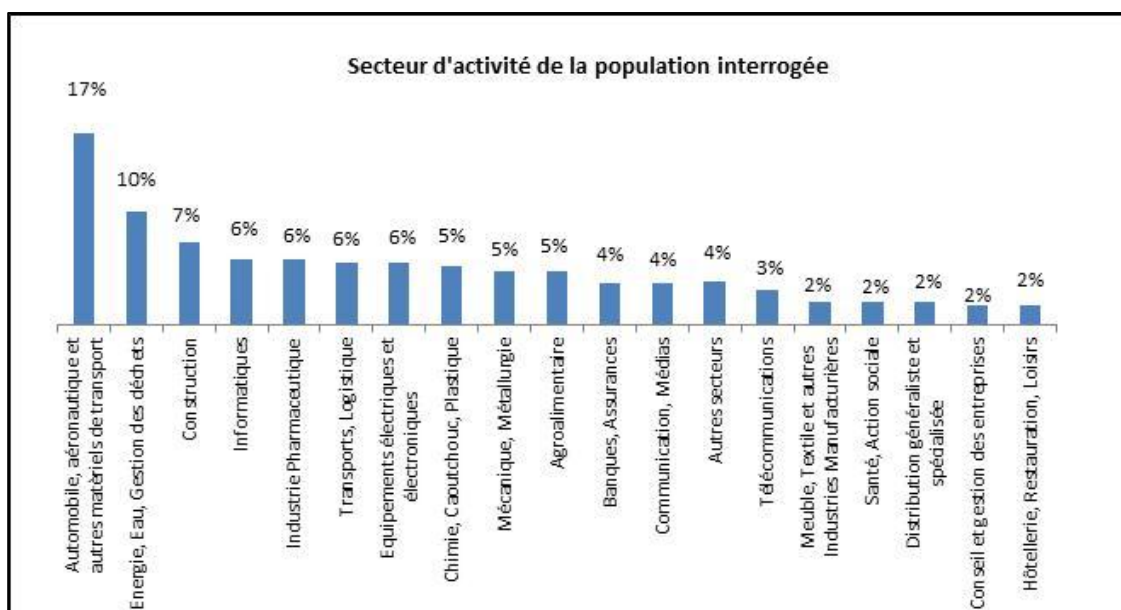
C'est ce que nous allons voir au travers de cette étude.

### 3- PREAMBULE METHODOLOGIQUE

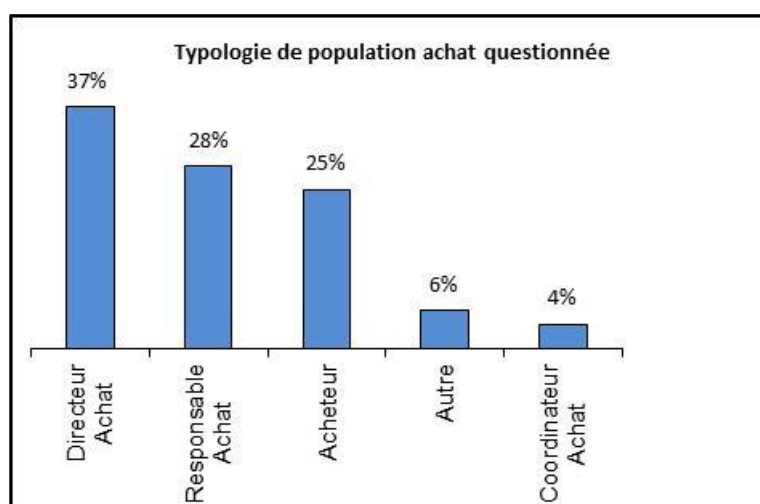
La présente étude a été réalisée à partir d'un questionnaire administré électroniquement à un panel ciblé entre le lundi 28 novembre 2011 et le vendredi 9 Décembre 2011.

Sur les 405 personnes qui ont répondu à ce questionnaire, seules 386 réponses ont été jugées « adaptées » ou « intégrables » du fait notamment que ces personnes étaient réellement liées au monde des achats. Les réponses aberrantes ont été écartées. Voici la répartition par secteurs d'activité des personnes qui ont répondu :

Tous les secteurs d'activités ont été représentés dans cette étude :



La population interrogée est répartie comme suit :



## 4- EXECUTIVE SUMMARY

En résumé, l'analyse des tendances 2012 sur les relations « donneurs d'ordres »- sous-traitants peut se résumer en 3 points :

- **Encore plus d'objectifs de réduction de coûts avec une gestion du risque fournisseurs accrue**
- **Une stabilité dans l'augmentation des projets d'achats en Pays Bas coûts et d'achat RSE**
- **Les équipes des services Achat ne connaîtront pas la crise, et l'Outsourcing Achat va continuer à se développer.**

Les 10 chiffres clés à retenir :

- 1. 82% des donneurs d'ordres interrogés affirment que leur priorité numéro 1 reste la réduction des coûts pour 2012. Ce ratio est en augmentation de 5 points par rapport à ce qui était observé pour 2011.** La peur d'une baisse de rentabilité liée à une crise probable est sans nul doute à la source de cette poussée de fièvre sur la réduction des coûts.
- 2. Pour 2012, 48% des professionnels Achat interrogés affirment leur manque d'intérêt pour une démarche d'achat dans les pays à bas coûts tandis que 40% du panel déclare vouloir augmenter la part des achats en pays bas coûts.** La ruée vers les pays à bas coûts s'atténue mais reste l'apanage des secteurs d'activité liés à la production de produits manufacturés.
- 3. La sécurisation des fournisseurs est une réelle préoccupation des acheteurs. Alors qu'ils étaient 66% en 2011 à considérer le risque fournisseurs comme un objectif, ils sont 70% en 2012.** L'accident de la centrale nucléaire de Fukushima, les révolutions arabes ont mis en exergue l'importance de la gestion des risques fournisseurs.
- 4. En 2012, 43% des interrogés auront des objectifs RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale) alors qu'ils étaient déjà 42% en 2011.** La RSE aux achats résiste.
- 5. Près de la moitié des sondés (49%) ne projettent pas de réduire le nombre de leur fournisseurs.** Ils sont néanmoins 43% à viser un objectif de réduction d'acteurs. Les usages des acheteurs sont clairs : Faire plus avec moins de fournisseurs et ainsi optimiser le processus d'achat.
- 6. Une majorité des sondés (54%) pensent que les effectifs de leur service resteront stables l'année prochaine.** Tandis que 26% imaginent une augmentation des effectifs et 16% une diminution.
- 7. La prise en compte du taux de couverture achat est un axe de travail qui bondit entre 2011 et 2012. 62 % des sondés déclarent que ce sera un axe de travail pour 2012 contre 56% en 2011.** Il s'agit bien là d'une volonté croissante de se doter de service achats à part entière.
- 8. Plus des deux tiers des interrogés déclarent penser avoir recours à un appui externe pour gérer la charge de travail Achat en 2012.** Soulignons aussi que les organisations Achat semblent être satisfaites de cet apport car seulement 8% des sondés déclarent vouloir stopper.
- 9. Après deux ans d'existence, ils sont 66% à connaître La Charte des Bonnes Pratiques Achat. Et ils ne sont que 30% à projeter cette Charte dans leurs objectifs de 2012.**
- 10. La présente étude a été réalisée à partir d'un questionnaire administré électroniquement à un panel ciblé entre le lundi 28 novembre 2011 et le Vendredi 9 Décembre 2011. 405 personnes ont répondu à ce questionnaire, 386 réponses ont été utilisées pour cette étude.**

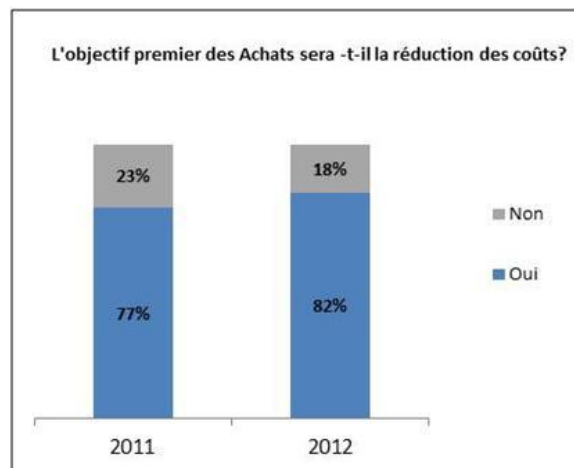
## 5- LA REDUCTION DES COÛTS : TOUJOURS UNE FORTE PRESSION

### 5.1 Toujours plus de réduction des coûts

**82% des professionnels des Achats interrogés affirment que leur priorité numéro 1 reste la réduction des coûts pour 2012. Ce ratio est en augmentation de 5% par rapport à ce qui était observé pour 2011.** La peur d'une baisse de rentabilité liée à une crise probable est sans nul doute à la source de cette poussée de fièvre sur la réduction des coûts.

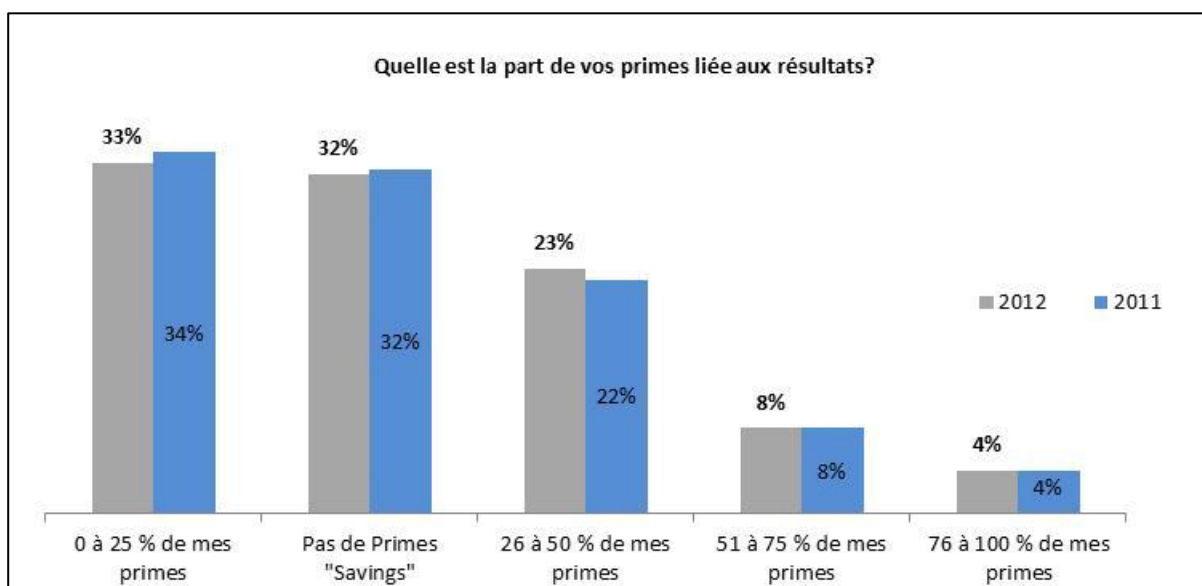
Sans grande surprise, les gains d'achat restent l'objectif premier des acheteurs, mais à des niveaux encore accentués. La présente étude confirme que la réduction des coûts est dans l'ADN de l'acheteur.

Dans un contexte de crise, le premier réflexe des entreprises est de se tourner vers leurs acheteurs et leur demander de faire des économies. Le leitmotiv sera « acheter toujours moins cher ».



### 5.2 Les acheteurs peu primés sur les résultats

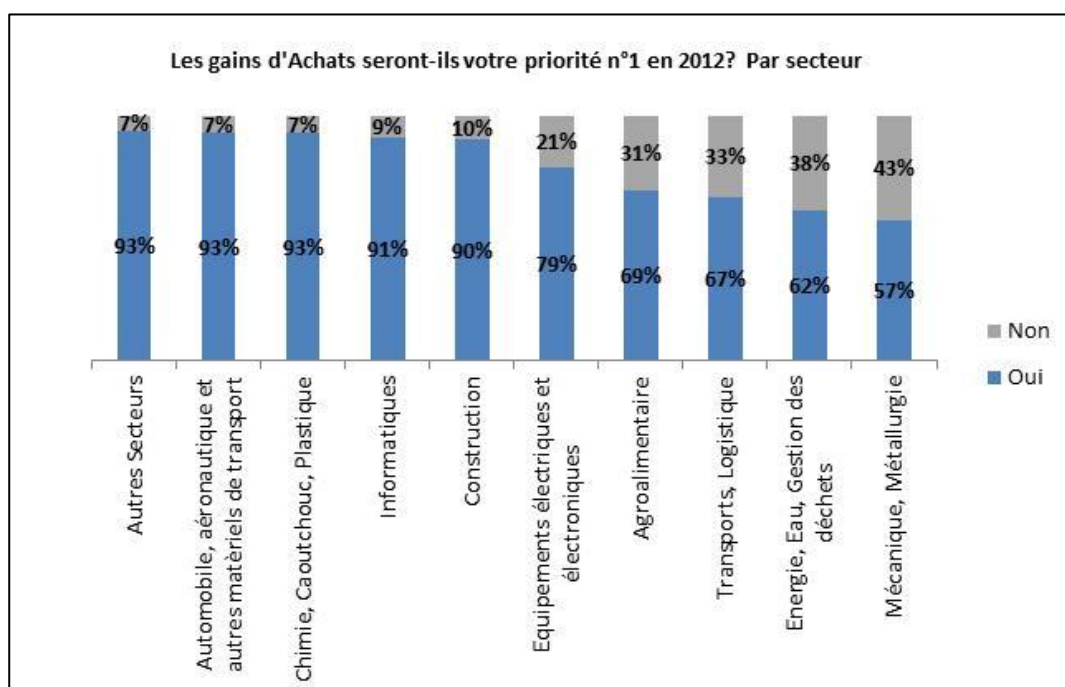
**Un tiers de la communauté Achat déclare ne pas avoir de primes liées aux gains d'achat** et 50 % du panel indique certes avoir des primes liées au « cost-cutting », mais pas uniquement. **Ils sont seulement 12% de l'échantillon à révéler être essentiellement récompensés sur le seul critère des gains d'achat.**



Bien qu'ils participent activement à la rentabilité de l'entreprise, leur motivation n'est pas guidée par un système de primes aux gains comme nous pouvons le rencontrer chez les Traders. Les acteurs du monde des Achats restent donc des « Cost Killer » mais au service de l'entreprise. Ce profil avait été souligné lors de la dernière étude et manifestement il s'agit d'un trait qui perdure.

### 5.3 Des approches différentes par secteur d'activité

Cependant, **l'étude sectorielle amène à nuancer ce constat.** En effet, certains secteurs paraissent être plus contraints. Les secteurs de l'automobile et de la chimie comme on pouvait l'imaginer. Mais aussi celui de l'informatique, qui est absolument tourné vers des objectifs de gains. Cela s'explique certainement par la grande concurrence qui anime ce secteur et par les enjeux financiers de plus en plus important que représentent les coûts informatiques dans l'entreprise. Les secteurs de l'énergie, de l'eau et de la gestion des déchets, ainsi que ceux de la mécanique et de la métallurgie ferment la marche.

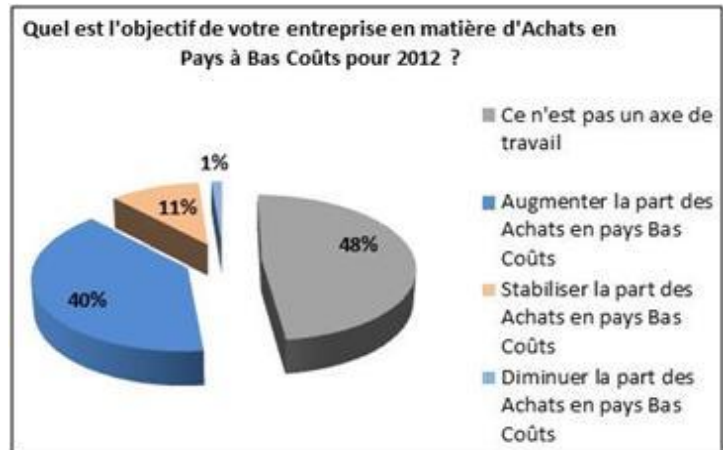


## 6- LES ACHATS EN PAYS A BAS COÛTS : 2 TYPOLOGIES.

### 6.1 La communauté Achat partagée

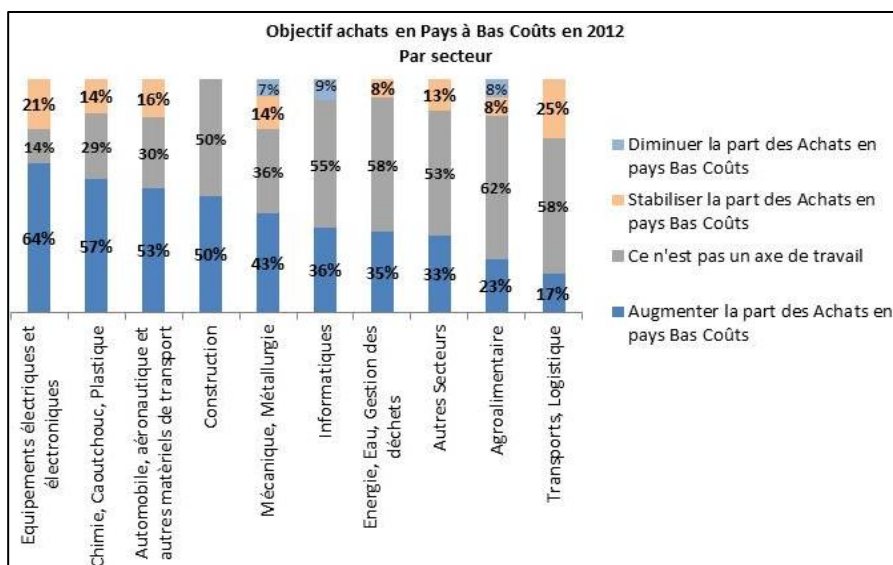
Pour 2012, 48% des professionnels Achat interrogés affirment leur manque d'intérêt pour une démarche d'achat dans les pays à bas coûts tandis que 40% du panel déclare vouloir augmenter la part des achats en pays bas coûts. Ils étaient 44% en 2011. La communauté des « donneurs d'ordres » est scindée en deux groupes bien distincts.

Si la réduction des coûts est un objectif important, les gains recherchés ne passeront pas obligatoirement par l'accroissement du recours au pays à bas coût.



Nous n'en déduisons pas non plus qu'il se dessine une tendance à la relocalisation. Cependant, les questions de qualité, de coûts de transport entrent de plus en plus dans les calculs des stratégies d'achat. De plus, la mise en avant dans les débats politique du « Made in France », risque fort de conforter cette tendance.

### 6.2 Les produits manufacturés toujours tentés par l'aventure



L'analyse sectorielle permet de déceler les secteurs qui auront recours aux achats en pays à bas coûts.

Sans surprise, **les secteurs fortement liés à la production de produits manufacturés sont les plus intéressés par l'achat dans les pays à bas coûts.**

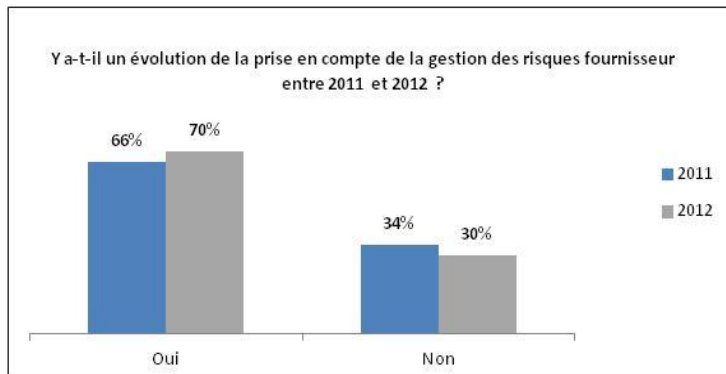
L'informatique est le secteur qui déclare le plus vouloir diminuer la part de ses achats

dans les pays à bas coûts. Ce secteur « paye-t-il » certains mauvais retours d'expérience sur les développements offshore, en Asie notamment.

## 7- LA GESTION DES RISQUES FOURNISSEURS : EN AUGMENTATION

### 7.1 Un objectif largement partagé

L'accident de la centrale nucléaire de Fukushima, les révolutions arabes ont mis en exergue l'importance de la gestion des risques fournisseurs. L'industrie automobile a été victime de ruptures approvisionnements tandis, dans les services, les centres d'appel ont connu quelques semaines d'incertitude quant à la continuité de service.

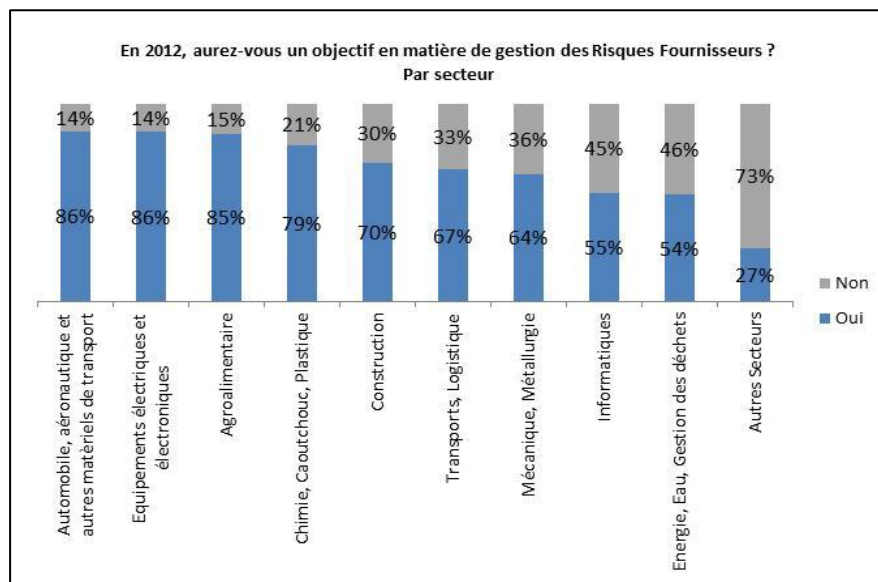


La gestion des risques fournisseurs est un objectif largement partagé dans le monde des achats. Nous notons une augmentation de la prise en compte de ce paramètre par rapport à l'an dernier. **En 2012, 70% des sondés ont des objectifs en terme de gestion de risque fournisseur.** Lors de la Crise de 2008, la gestion des risques fournisseurs avait été prise en compte trop tardivement. Les entreprises n'ont pas

envie que l'histoire se répète et veulent anticiper les risques.

### 7.2 Gestion des risques et pays à bas coûts

Préoccupation générale du monde des achats, la gestion des risques touche tous les acteurs, à tous les niveaux d'intervention.

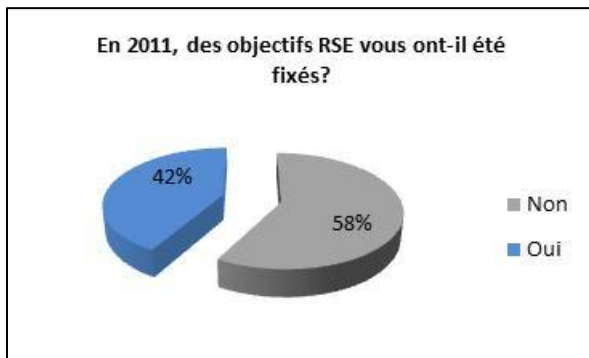


Nous retrouvons les secteurs « classiques » comme étant les plus sensibles à la gestion du risque fournisseur. Nous pouvons y voir une corrélation avec le fait que **les entreprises de ces secteurs soient aussi attirées par les pays à bas coûts, pour lesquels la gestion du risque fournisseur est plus vitale.**

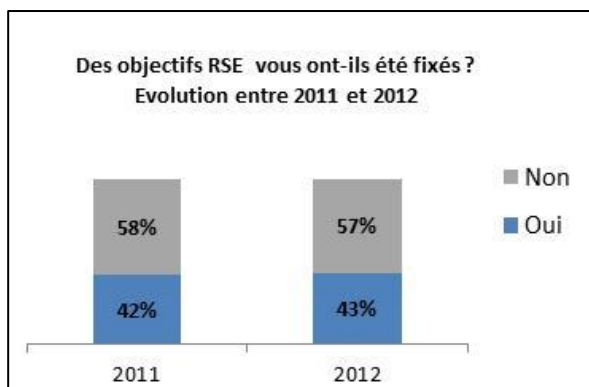
## 8- LA RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE (RSE) AUX ACHATS : UN OBJECTIF EN PROGRESSION.

### 8.1 La RSE, un objectif toujours affiché

La RSE est une démarche volontaire qui vise à intégrer les questions sociales, sociétales et environnementales dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise.



**Moins de la moitié (42 %) des « donneurs d'ordres » affirment qu'ils ont eu des objectifs RSE en 2011.**

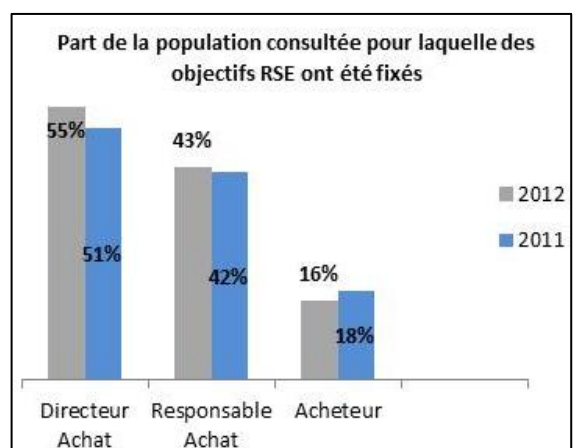


La situation 2012 est sensiblement la même qu'en 2011. Cependant, vue les difficultés économiques auxquelles les entreprises vont sans doute faire face, la notion de RSE aux achats résiste bien.

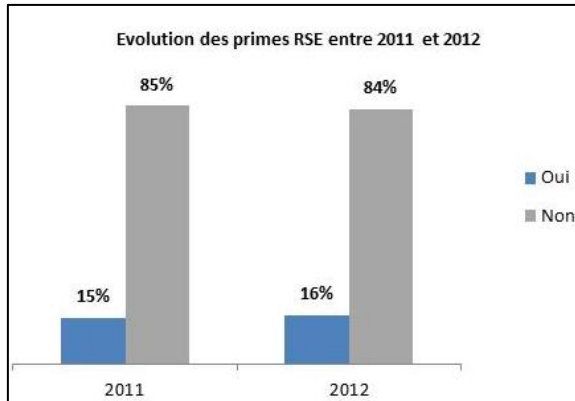
### 8.2 La RSE par fonction Achat

Avec 51 %, ce sont les Directeurs d'achat à qui des objectifs RSE ont été le plus fixés, et ce pour la deuxième année consécutive.

**Il apparait que les acheteurs sont toujours un peu « décrochés » dans la prise en compte des objectifs RSE.** Ces objectifs ne semblent pas redescendre vers la base. Dès lors, on peut se poser la question : est-ce une volonté managériale ou les acteurs opérationnels ne sont pas assez formés à ces notions pour bien les appliquer ?



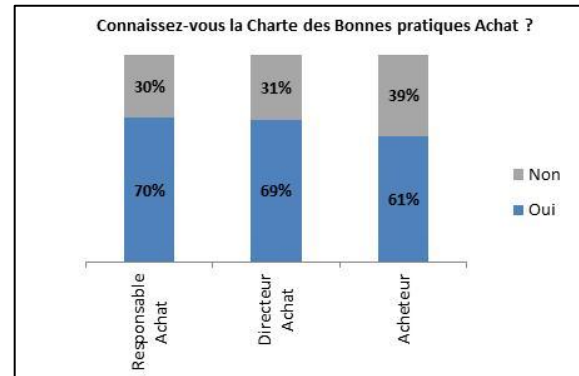
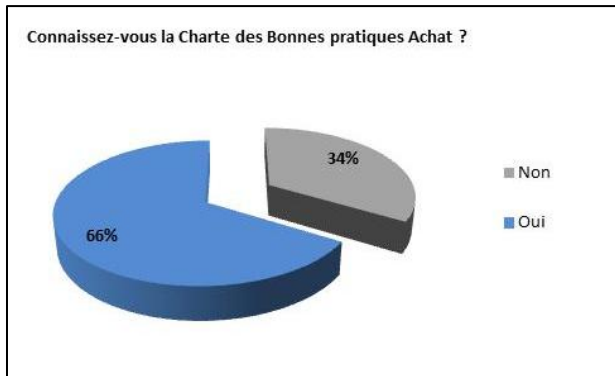
### 8.3 La question des primes des objectifs liés au RSE



**En 2011 comme en 2012, environ 15% des sondés déclarent avoir bénéficié de primes liées à la RSE.** Nous notons donc que la communauté achat n'est que très peu intéressée financièrement à la tenue d'objectifs RSE. Cela semble confirmer les difficultés managériales à concilier plusieurs objectifs : réduction des coûts et RSE. 20 ans en arrière, le management avait su concilier Qualité et Objectifs en termes de coûts.

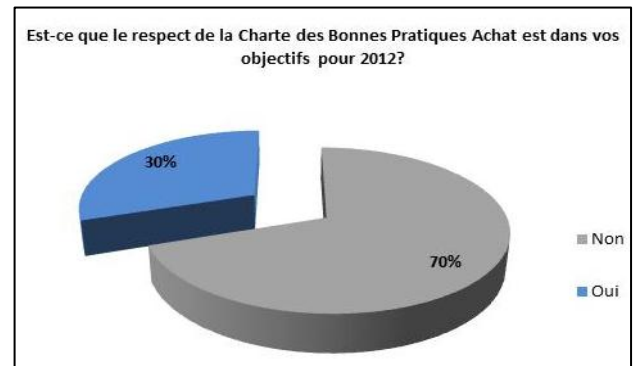
## 9- LA CHARTE DES BONNES PRATIQUES ACHAT : PAS ASSEZ CONNUE

Sous l'impulsion de la Médiation inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance, la Charte de bonnes pratiques rédigée avec la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France (CDAF) comportant 10 engagements pour des achats responsables, a été signée par plus de 200 grands groupes appartenant à tous secteurs d'activité. C'est un événement majeur.



Après deux ans d'existence, ils sont **66% à connaître ce document** et ce prioritairement au niveau des Responsables et des Directeurs (respectivement 70% et 69%), mais de manière assez homogène. Il est intéressant de constater que la communication liée à cette charte a atteint sa cible.

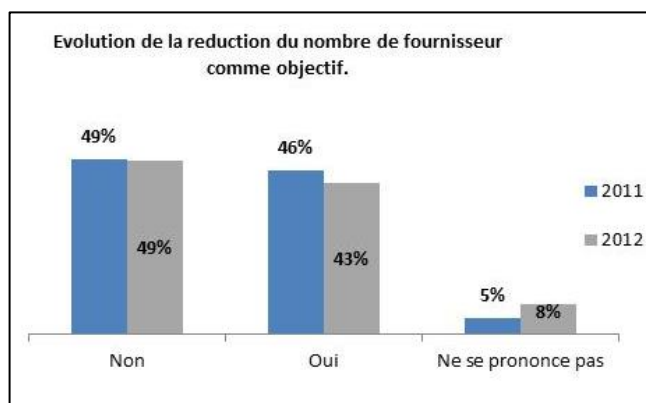
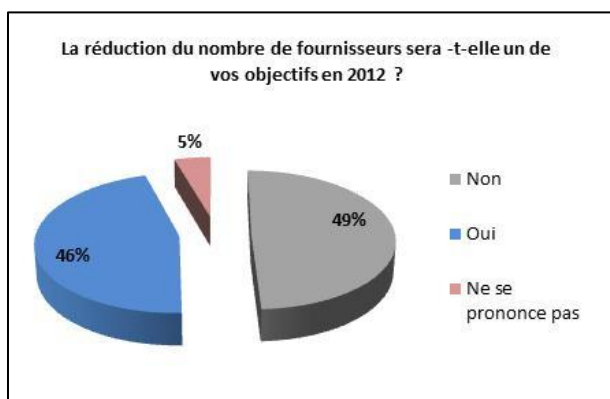
**Seul 30% des sondés affirment que la Charte de Bonnes Pratiques sera dans leurs objectifs 2012.** Ce qui s'interprète de 2 façons : optimiste ou pessimiste. L'optimiste : les professionnels des Achats l'appliquent déjà bien et donc ils n'ont pas besoin de plus d'objectifs. La vision pessimiste : la charte est encore trop récente pour être dans le système d'objectifs annuels.



## 10- VERS UNE REDUCTION CONSTANTE DU NOMBRE DE FOURNISSEURS ?

### 10.1 La réduction du nombre de fournisseurs : un levier clivant

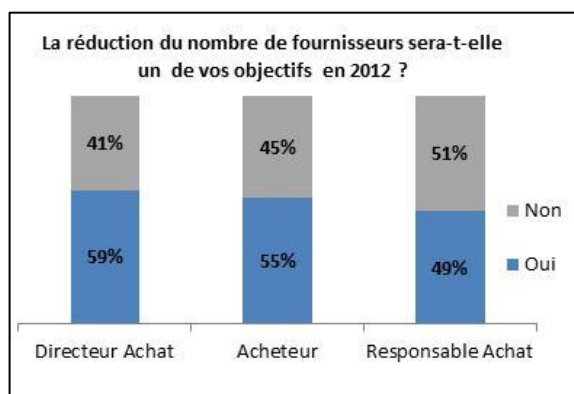
La rationalisation du nombre de fournisseurs est une action souvent envisagée en période de crise. Elle permet de réduire les coûts mais n'est pas sans risque.



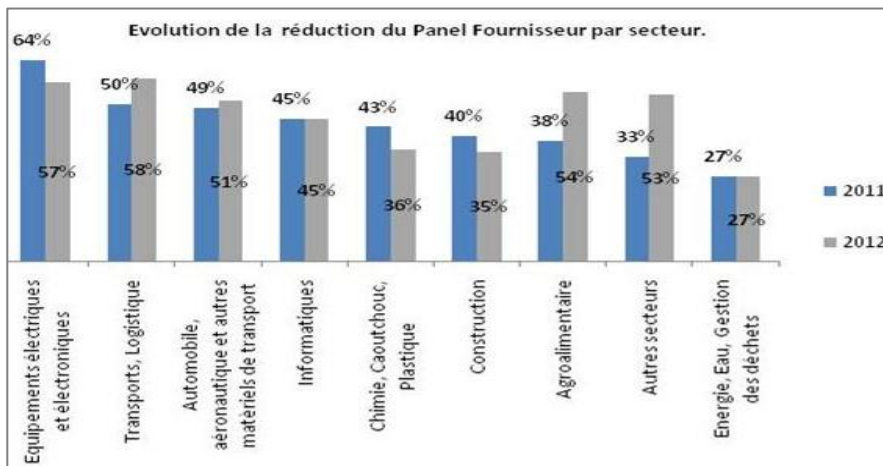
Près de la moitié des sondés (49%) ne projettent pas de réduire le nombre de leurs fournisseurs. Il n'y a pas d'évolution significative par rapport à l'an dernier. Les usages des acheteurs n'ont pas évolué : Faire plus avec moins de fournisseurs. Une certaine prudence vis-à-vis de ce puissant levier de réduction des coûts reste de mise.

### 10.2 La réduction du nombre de fournisseurs : traduction factuelle d'une stratégie achat

Il est intéressant de constater que cet objectif est partagé de manière homogène dans les équipes achat. Cela traduit le fait que la réduction du nombre de fournisseurs, lorsqu'elle est appliquée, est une véritable stratégie de fond plus qu'un levier opportuniste. Le fait que les directeurs achat soient les plus sensibles à ce type d'action vient confirmer cette analyse.



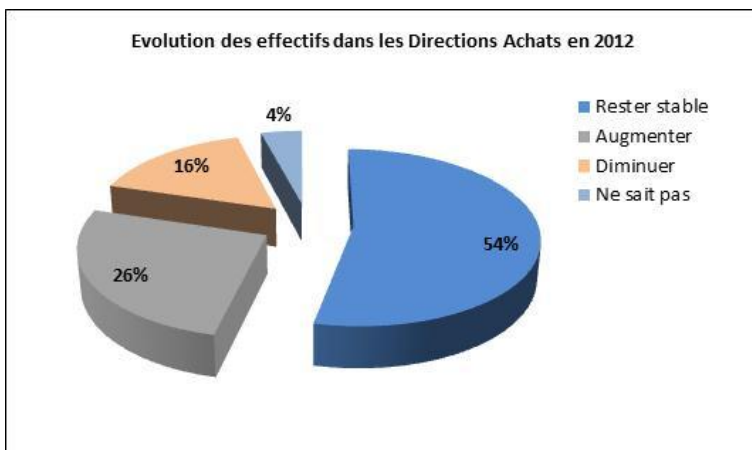
### 10.3 Des secteurs plus enclins à la réduction du nombre de fournisseurs



Les secteurs les plus intéressés par la réduction du nombre de fournisseurs sont les mêmes que ceux intéressés par les pays à bas coûts. On pourrait les désigner comme étant les « classiques » : ce sont des secteurs techniques qui ont une reconnaissance de la fonction depuis plus de 20 ans.

## 11- EFFECTIFS DANS LES SERVICES ACHAT : LA CRISE A PLUTOT DU BON

Avec la crise, des annonces alarmistes se multiplient, promettant le pire au niveau de l'emploi. La question pourrait être de savoir si les achats seront touchés ou non par ces coupes dans les effectifs.



**Une majorité des sondés pensent que les effectifs de leur service resteront stables l'année prochaine. Tandis que 26% imaginent une augmentation des effectifs et 16% une diminution.** La crise est plus une opportunité qu'un risque pour les départements Achats et leurs acteurs.

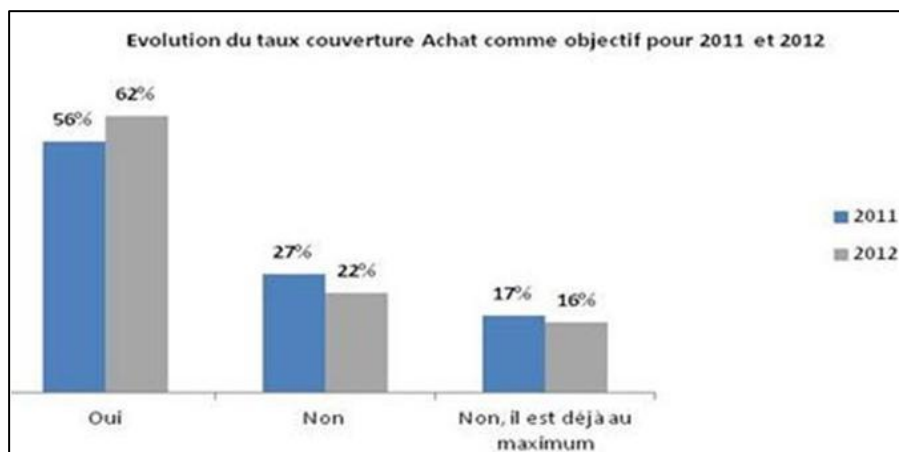
## 12- LE TAUX DE COUVERTURE DES ACHATS

Le taux de couverture Achat est le ratio correspondant au pourcentage des achats d'une entreprise qui est régi par une action du Service Achat, comme un contrat cadre avec un fournisseur par exemple. La volonté d'augmenter ce taux de couverture, s'il n'est pas au maximum, traduit le désir d'un service achat de prendre une place plus importante au sein de l'entreprise.

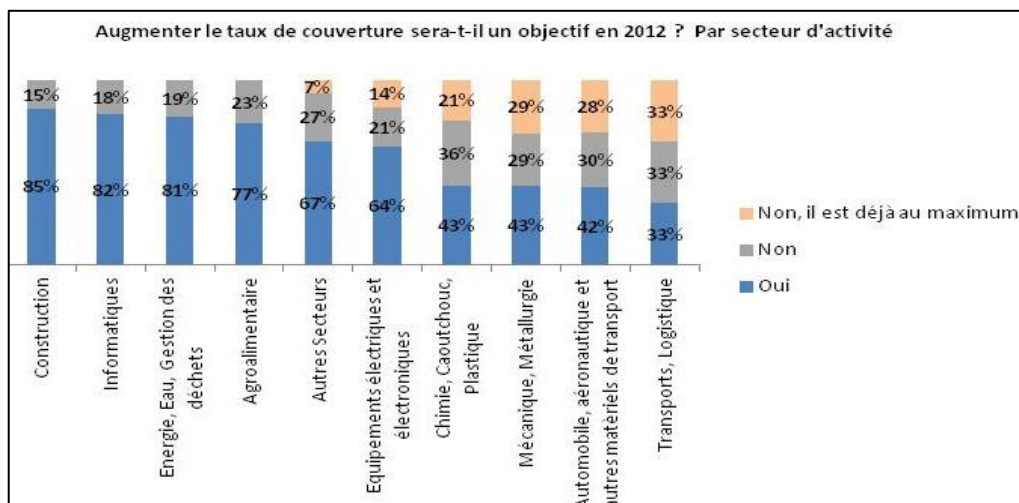
La prise en compte du taux de couverture achat est un axe de travail qui bondit entre 2011 et 2012. **62 % des sondés déclarent que ce sera un axe de travail pour 2012 contre 56% en 2011.**

Nous pouvons noter que 16% de la population Achat affirme que le taux de couverture achat est

au maximum. Ce chiffre étant globalement le même qu'en 2011, **nous pouvons extrapoler sur le fait qu'environ 15% des organisations achat sont matures.**



La prise en charge des achats par un service « exclusif » continue à être un objectif pour 2012, et ce pour l'essentiel des secteurs d'activité.

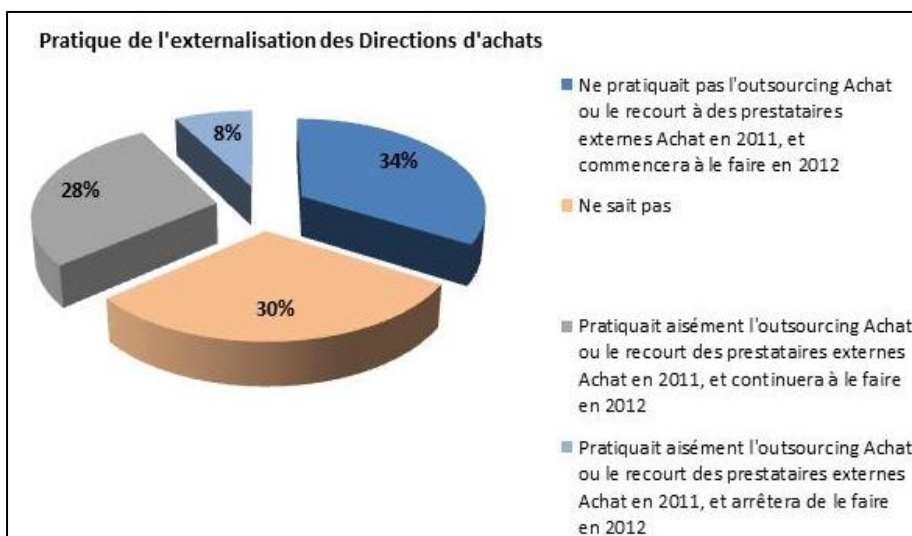


**Observé en 2011, le secteur le plus en demande d'intégration des achats reste le secteur de la construction.** Cette situation était déjà observée l'année dernière et s'explique par les difficultés rencontrées par les services achat centralisés de faire appliquer la politique achat sur les chantiers, par essence décentralisés. A l'opposé, dans le secteur des Transports, ils ne sont qu'un tiers à déclarer comme objectif l'augmentation du taux de couverture.

## 13- OUTSOURCING ACHAT : LES LIGNES BOUGENT

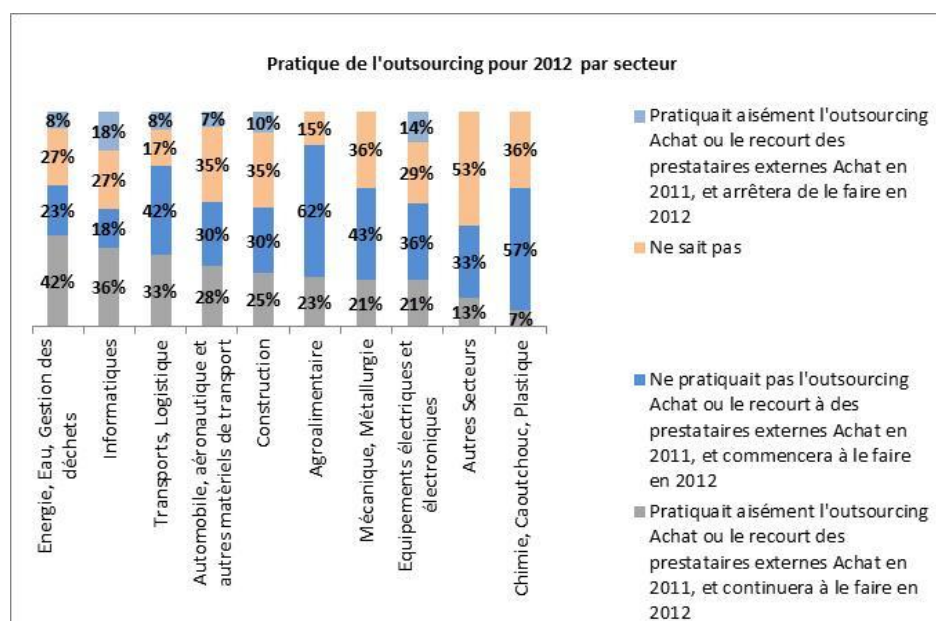
### 12.1 Outsourcing achat : une pratique qui bouge

L'outsourcing (ou externalisation) consiste à transférer tout ou partie de son activité vers un partenaire extérieur. Ce qui peut revêtir plusieurs formes : l'outsourcing achat total, outsourcing achat light ou « équipier Achat », l'externalisation des Achats de Classe C, l'externalisation de tâches administratives, etc. Dans le questionnaire, nous avons volontairement laissé libre choix aux sondés d'interpréter le mot « Outsourcing Achat ». Dans le domaine des Achats, l'externalisation est souvent observée par petite touche : c'est ce que l'on appelle « l'outsourcing light » ou seuls certaines familles Achat ou certains projets Achat sont donnés en externe. C'est ce que les auteurs appellent les équipiers Achats. Cette stratégie permet de se recentrer sur son cœur de métier mais surtout de disposer de plus de flexibilité.



Plus des deux tiers des interrogés déclarent penser avoir recours à un appui externe pour gérer la charge de travail Achat en 2012. Soulignons aussi que les organisations Achat semblent être satisfaites de cet apport car seulement 8% des sondés déclarent vouloir stopper cette pratique.

### 12.2 Les achats en mode projet gros consommateurs d'outsourcing Achat



42% des sondés du secteur Energie, Eau et Gestion des déchets déclarent avoir recours à l'externalisation achat, ce qui place le secteur en tête du classement.

Les achats de ces secteurs sont souvent des achats projet avec des pics de charges qui demandent de la souplesse dans la taille des équipes Achat.

## 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 60% des entreprises du CAC40. En savoir plus : [www.agilebuyer.com](http://www.agilebuyer.com).

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

Le groupement Achats Supply Chain d'HEC, fait partie du Pôle Industries et Technologies qui comporte 3600 membres d'un des 16 pôles de l'association des anciens élèves d'HEC. Il regroupe des responsables achats et supply chain tout secteur d'activité confondus mais aussi les fonctions connexes ( Direction Générale, DRH, Direction Juridique, Direction Financière...)  
Le groupement s'est fixé plusieurs missions :

- Promouvoir, enrichir et développer le management des achats et de la supply-chain ainsi que le rôle stratégique de la fonction en harmonie avec les valeurs d'HEC.
- Encourager le partage des bonnes pratiques basées sur les évolutions stratégiques de toutes les parties prenantes de l'entreprise étendue.
- Créer un lieu d'échanges et de partage d'expérience entre ses membres par l'animation d'un réseau représentant toutes les composantes de la fonction achats en France et à l'international.
- Faire évoluer la fonction vers des achats plus professionnels, matures, durables et éthiques.
- Développer des synergies avec les autres groupements au sein des différents pôles d'HEC.
- **Les valeurs : Partage, Convivialité et Solidarité.**

En savoir plus : [http://achats-supply-chain.associationhec.com/gene/main.php?groupe\\_en\\_cours=1132](http://achats-supply-chain.associationhec.com/gene/main.php?groupe_en_cours=1132)  
Contact : Marc-Antoine Selaquet, Président. [marc-antoine.selaquet@mailhec.com](mailto:marc-antoine.selaquet@mailhec.com) 06.0390.7105

## 15- REMERCIEMENTS

Merci à Martin et Ilham, Consultants AgileBuyer, pour leur précieuse contribution à la présente étude.

**Un Grand Merci :** à Françoise Soublot de l'ACA, aux Anciens du MAI, aux membres de X-Achats, au groupement informel des Directeurs Achats Pharmaceutiques, et évidemment aux nombreux clients AgileBuyer et aux membres du groupement Achats Supply Chain d'HEC.