Etude AgileBuyer – Groupement Achats HEC

Les Priorités des Services Achats en 2014

ou la manière dont seront gérés les sous-traitants en 2014

SOMMAIRE

1. Introduction par Olivier Wajnsztok 3
2. Introduction par Marc-Antoine Selaquet 4
3. Préambule méthodologique 5
4. Executive Summary 6
5. La réduction des coûts : Une tendance qui progresse 7
6. Les achats « Made in France » : En régression 10
7. Les achats en Pays à bas coûts: Une mode qui commence à passer 15
8. La Charte anti-corruption 17
9. La responsabilité sociale et environnementale aux achats : La tendance qui se confirme 19
10. Le respect des délais de paiement fournisseur 22
11. Vers une Réduction constante du Nombre de Fournisseurs? 23
12. Le Taux de Couverture des Achats 25
13. La Charte Relations fournisseur Responsables 27
14. La Gestion des Risques Fournisseurs: Un Objectif renforcé 28
15. A Propos des Auteurs 30
16. Remerciements 30

1. Introduction par Olivier Wajnsztok

Par Olivier Wajnsztok, Directeur Associé d'AgileBuyer, olivier.wa@agilebuyer.com

L'acheteur est de plus en plus sollicité au sein de l'entreprise. La fonction achat s'est considérablement développée au sein des grands groupes internationaux et des PME. Elle s'évertue à trouver le bon équilibre entre les contraintes de Coût, de Délai, la gestion des risques et l'Innovation externe.

Le Cabinet de Conseil en Achat AgileBuyer et le Groupement Achats & Supply Chain d'HEC ont étudié à nouveau les grandes priorités des services achat de l'année à venir avec cette question: comment la fonction se positionne-t-elle et à quelles priorités les fournisseurs vont-ils devoir se plier en 2014 ?

La stratégie Achat adoptée en 2014 pourrait se résumer en quelques questions : les acheteurs ont-ils encore des objectifs d'achats « Made In France » ? Le développement Durable ou la RSE resteront-ils en ligne de mire dans la fixation des différents objectifs ? Dans ce contexte de crise économique, est-ce que le risque fournisseurs est toujours pris en compte par les acheteurs ? Sur quels axes sont calculées les primes attribuées aux acheteurs ? Les professionnels Achat ont-ils mis en place une Charte contre la corruption ? Ce sont les questions auxquelles nous allons répondre le plus clairement possible.

AgileBuyer a le plaisir de travailler avec plus de 80% des entreprises du CAC 40 sur des problématiques Achats stratégiques et opérationnelles, notamment grâce à nos célèbres équipiers achats. Et c'est une grande joie de s'associer avec le Groupement Achats & Supply Chain d'HEC pour dépeindre les grandes tendances 2014 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 quatrième étude avec AgileBuyer, cabinet de Conseil en Achat, sur les grandes priorités de notre métier en 2014.

Dans un monde en crise durablement, comment concilier les bonnes pratiques de la relation client fournisseur, le RSE, les objectifs de productivité et le « Made in France » tout en ayant comme objectif de créer de la valeur ?

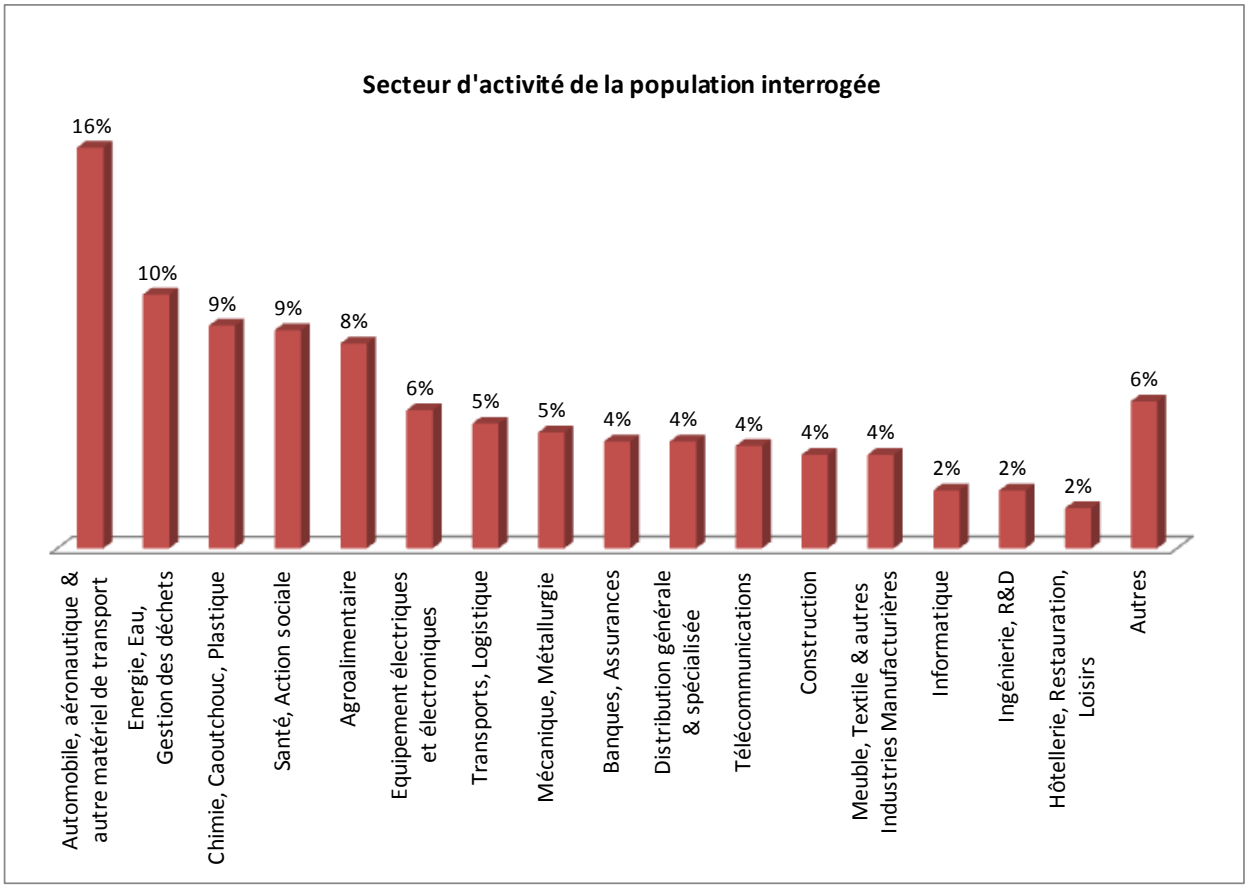
Les directions Achats sont toujours dans le champ de tir des critiques, mêmes si certaines fois ces critiques sont justifiées, elles sont souvent trop globales et peu factuelles, et mettent tous les acheteurs dans le même panier. C'est à notre profession, de faire son propre diagnostic, d'éradiquer en son sein les pratiques illicites et leurs auteurs.

L'année passée, la marinière était revenue à la mode, nous évaluerons si cette tendance était seulement une mode ou si la volonté et les mesures prises ont été efficaces.

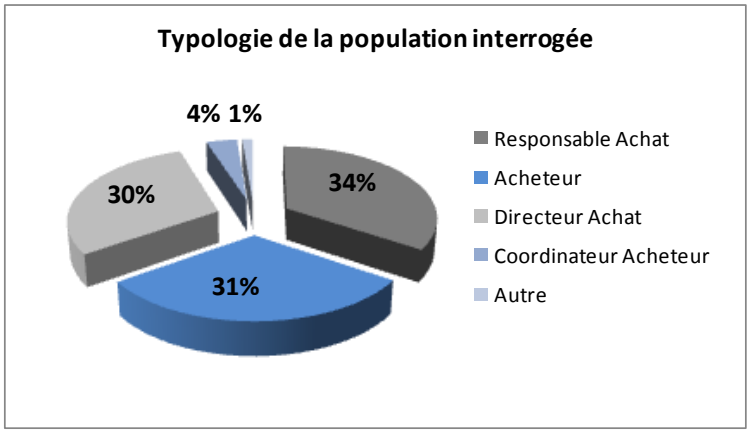
3. Préambule méthodologique

Cette étude a été réalisée à partir d'un questionnaire administré électroniquement à un panel ciblé entre le 26 Novembre 2013 et le 6 Décembre 2013. Sur les 613 réponses à ce questionnaire, seules 558 réponses ont été jugées assimilables pour notre étude. Les réponses aberrantes ayant été écartées.

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



La population interrogée est répartie comme suit :



4. Executive Summary

L'analyse des tendances 2014 sur les relations « donneurs d'ordres » - sous-traitants peut se résumer en 3 points :

a. Les objectifs de réduction des coûts et de gestion des risques fournisseurs des donneurs d'ordre sont des objectifs renforcés pour 2014.

b. Seuls 13% des Services Achat ont des objectifs « Made In France ».

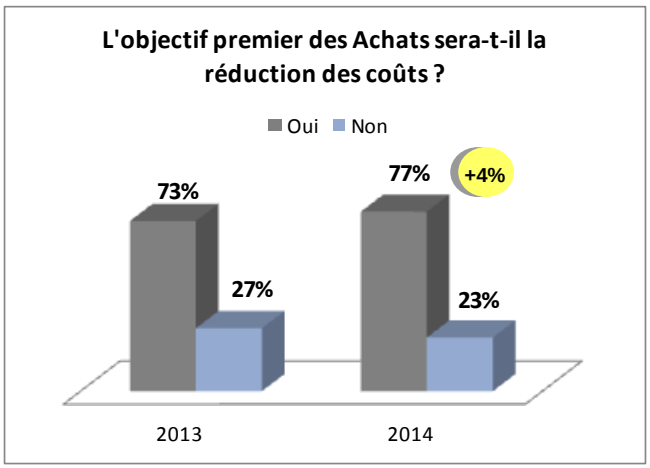
c. 1/3 des professionnels Achat déclarent ne pas avoir signé de Charte anti-corruption.

Les 10 chiffres clés à retenir :

1. **La réduction des coûts reste l'objectif phare des sondés, avec 77% pour 2014, soit une augmentation de 4 points comparé à 2013.**
2. **Seuls 54% des services Achat ont comme objectif le respect des délais de paiement fournisseur** pour 2014.
3. **Seules 13% des entreprises déclarent avoir des objectifs « Made in France » pour 2014, c'est 6 points de moins qu'en 2013.**
4. Le développement durable figure parmi les **objectifs achats 2014 de 54% des sondés**, la tendance a évolué positivement de 3 points comparé à 2013.
5. **La gestion du risque fournisseurs est une préoccupation pour 72% des services achats. C'est 2 points de plus comparé à 2013.**
6. La **réduction du nombre de fournisseurs demeure une tendance qui gagne du terrain**, elle passe de 44% pour 2013 à 48% pour 2014.
7. **La démarche d'augmentation du taux de couverture Achat reste une priorité pour 61% des entreprises**, avec une tendance égale avec 2013.
8. **28% des professionnels des Achats n'ont pas signé de Charte anti-corruption au cours de ces trois dernières années.**
9. La **Charte Relations Fournisseur Responsables est connue de 59% des sondés, soit une baisse de 10 points comparé à l'année précédente**, et sa mise en pratique, elle, n'est **à l'ordre du jour que pour 28% des sondés.**
10. La présente étude a été réalisée à partir d'un questionnaire administré électroniquement à un panel ciblé entre le 26 Novembre 2013 et le 6 Décembre 2013. 613 personnes ont répondu à ce questionnaire, **558 réponses ont été utilisées pour cette étude.**

5. La réduction des coûts : Une tendance qui progresse

5.1 La réduction des coûts reste un objectif fort des Services Achat



77% des professionnels des Achats interrogés affirment que leur objectif premier pour l'année 2014 sera la réduction des coûts.

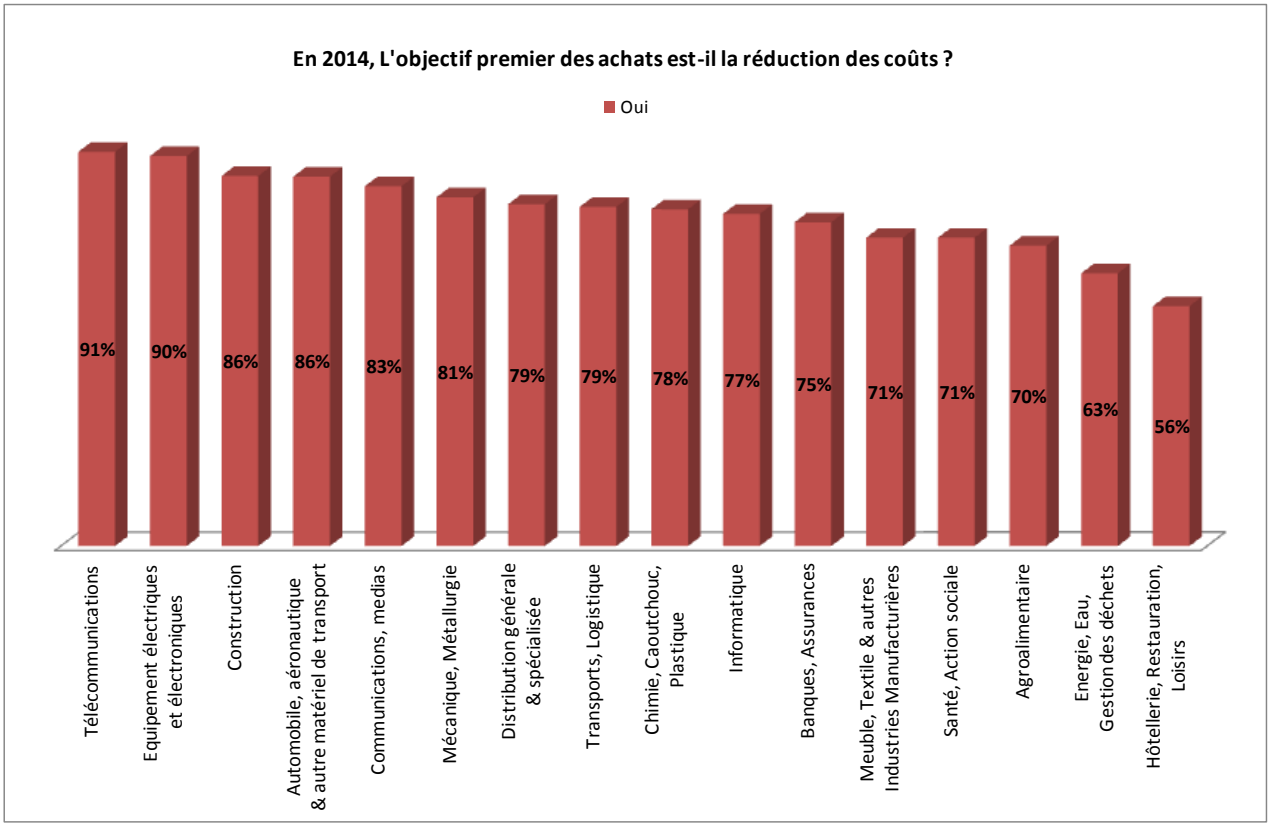
Il s'agit d'une évolution à la hausse de 4 points comparé à l'année 2013.

La réduction des coûts reste l'enjeu majeur pour la plupart des Services Achat

Il s'agit d'une évolution à la hausse de 4 points comparé à l'année 2013, ce qui indique que les services Achats sont davantage sollicités par les entreprises pour les aider à faire face à leur environnement économique de plus en plus incertain. C'est un grand classique : les Achats sont en première ligne quand il faut réduire les coûts. C'est aussi un bon indicateur de la conjoncture économique et celui-ci n'incite pas forcément à l'optimisme.

Les directions d'achats ont pris les mesures pour maitriser les risques fournisseurs liées à la crise. Les plans d'actions étant maintenant en place les directions d'achats vont se re-concentrer sur la baisse des coûts.

5.2 Des approches différentes par secteur d'activité



Avec 91% des sondés, le secteur des télécommunications est le plus concerné par l'atteinte des objectifs de réduction de coûts. Cette évolution est la conséquence logique de l'arrivée en France d'un quatrième opérateur qui a fortement transformé le marché de la téléphonie mobile. FREE s'est positionné avec des offres « Low Cost » très agressives. Cela a obligé les opérateurs historiques à revoir leurs tarifs à la baisse et a contraint les grands acteurs des Télécoms à chercher à optimiser leurs coûts. Ainsi pour rester compétitif sur le marché, l'ensemble des acteurs sont contraints de travailler à la réduction des coûts sur l'ensemble de leurs chaînes de valeur. Un effort économique dont les directions Achats de ces entreprises portent la plus grande responsabilité.

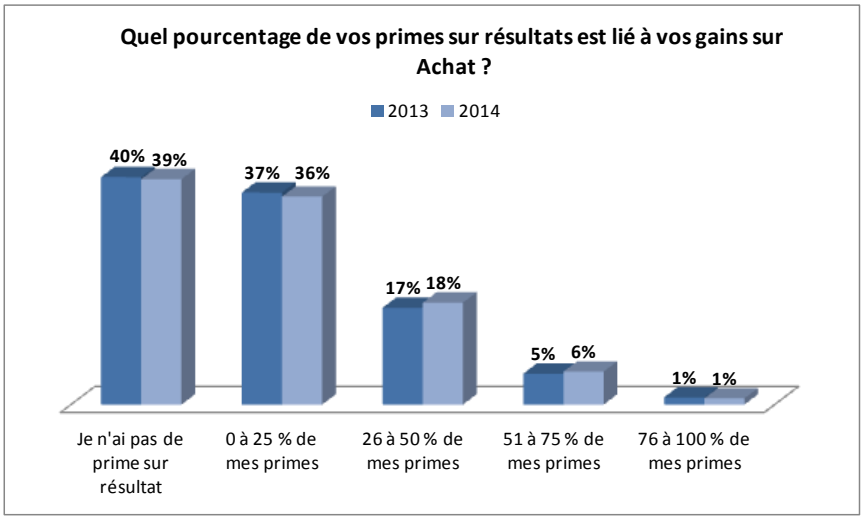
En 2014 les sondés se prononcent en majorité pour un objectif de réduction des coûts. En effet, cet objectif représente l'unanimité chez tous les professionnels des secteurs d'activités interrogés, avec une plage de réponses positives de l'ordre de 56% à 91%. Il va de soi que l'objectif numéro 1 de tout acheteur soit la réduction des coûts.

En revanche, nous notons une légère baisse de la prépondérance de cet objectif dans les secteurs de la Distribution générale, la Chimie et l'Agroalimentaire où les sondés plaçant la réduction des coûts en tête de leurs objectifs achat sont en recul de 4,5 points en moyenne. Ceci peut se justifier par la volonté de

changer de stratégie car les années précédentes correspondaient au contexte de ralentissement économique. De ce fait, les entreprises étaient obligées de réduire leurs coûts afin de maintenir leur marge sans avoir à augmenter les prix de leurs produits.

A l'inverse, les secteurs de l'Energie, Eau et de la Gestion des déchets ne sont que 63% en 2014 à privilégier la réduction des coûts. Cela reste relativement faible comparé aux autres secteurs d'activité des sondés où ils sont à plus de 77 % en moyenne. Ceci peut se justifier par le fait que les secteurs de l'énergie, Eau et la Gestion des déchets opèrent sur des marchés techniques avec de nombreux donneurs d'ordres publics et parapublics, où « acheter mieux » et « acheter moins » prend le pas sur « acheter moins cher ».

5.3 Les acheteurs peu primés sur les résultats



L'acheteur reste peu primé sur ses gains

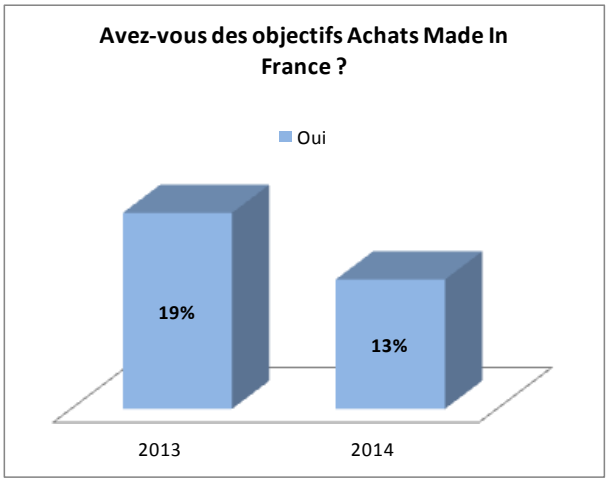
Les professionnels des Achats restent peu primés sur les gains qu'ils réalisent : en 2014, **39% d'entre eux indiquent ne pas avoir de prime liée aux gains réalisés sur les achats.**

De même, seulement 7% d'entre eux déclarent qu'au moins 50% de leurs primes sont liés à leurs gains sur achats. Ce constat n'est pas nouveau, cela a également été relevé dans les études 2012 et 2013. A l'inverse du commercial, l'acheteur n'est pas ou peu primé sur les gains qu'il génère. Seule une faible minorité est rémunérée consécutivement aux gains réalisés.

Si les commerciaux sont une profession dont la rémunération est très liée aux résultats financiers, ce n'est pas le cas de leur vis-à-vis, les Acheteurs.

6. Les achats « Made in France » : En régression

6.1 Les Achats « Made In France »



Cette année, acheter « Made In France » n'est un objectif que pour 13% des Services Achats. C'est une baisse de 6 points comparé à l'an dernier.

Acheter « Made In France », une tendance en régression ?

L'action médiatique des promoteurs du Made in France en 2013 laissait entrevoir que la fibre patriotique des Acheteurs allaient se renforcer. C'est tout l'inverse qui s'est produit.

19% l'an dernier, 13% cette année... Les acheteurs ne s'habillent décidément pas en marinière !

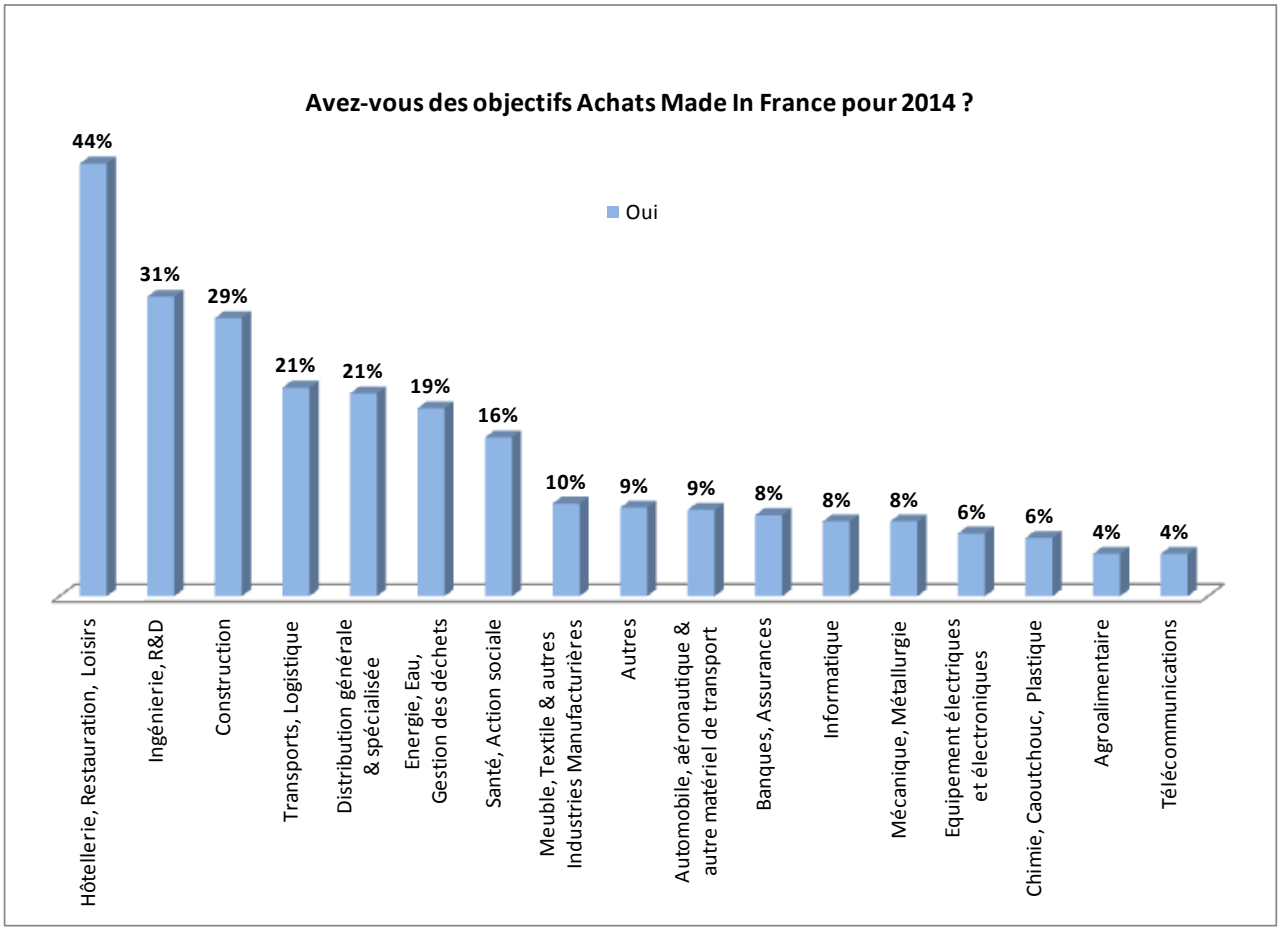
Loin d'avoir été une mode en 2013, l'achat Made in France présente pourtant aux yeux des Achats de nombreux avantages (qualité, normes, flexibilité, proximité). Et comble du comble : seule une très faible minorité des acheteurs considère l'achat tricolore comme trop cher. Qu'est-ce qui empêche alors les acheteurs français d'acheter français ? Le mal semble plus profond. C'est une question qui devra être tranchée.

La France présente deux visages concernant les Achats « Made In France » :

- **Le patriotisme de l'Entreprise est très faible,**
- **Le patriotisme du Consommateur est fort.**

C'est exactement l'inverse du comportement de nos voisins Allemand. En France, mieux vaut mettre une étiquette « Made In France » sur un produit de supermarché que sur une pièce usinée ou un équipement industriel !

6.2 Certains secteurs malgré tout tentés par le « Made In France »

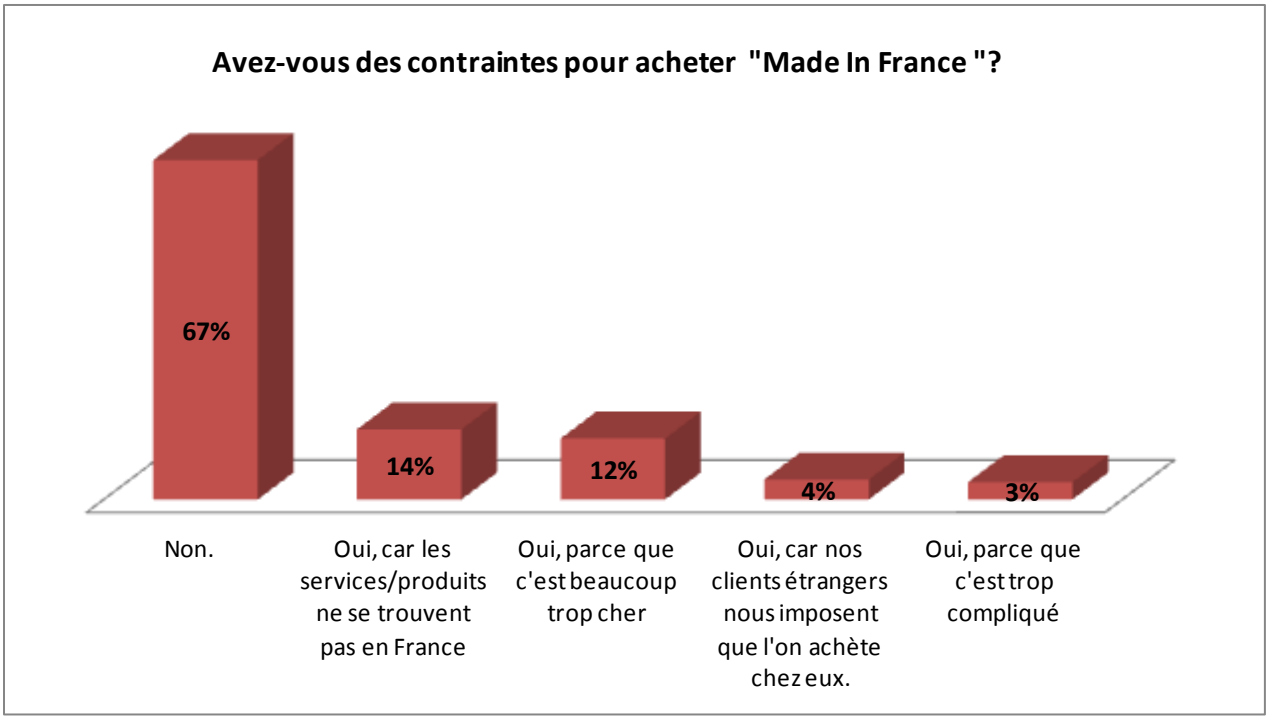


L'analyse sectorielle de cette question apporte quelques précisions sur cette baisse et permet de nuancer le constat :

Le secteur de l'Hôtellerie/Restauration est en tête des secteurs attirés par le « Made In France ». Ce qui s'explique sans doute par la recherche de la qualité et de l'exclusivité des produits vendus.

Le secteur de la Construction reste quasiment stable quant à sa volonté d'acheter du « Made In France ». Ce positionnement place tout de même ce secteur dans le trio de tête. Ce qui s'explique par la recherche de matériaux normés « NF », gage de fiabilité et de sécurité. D'autre part, la contrainte client a un réel impact sur le choix du « Made In France » : par exemple, les clients gouvernementaux donnent souvent la consigne à leurs fournisseurs « d'acheter local ». Notons que certains produits ne sont pas de nature à être transportés, comme le béton.

6.3 Les contraintes d'achat liées au «Made In France»



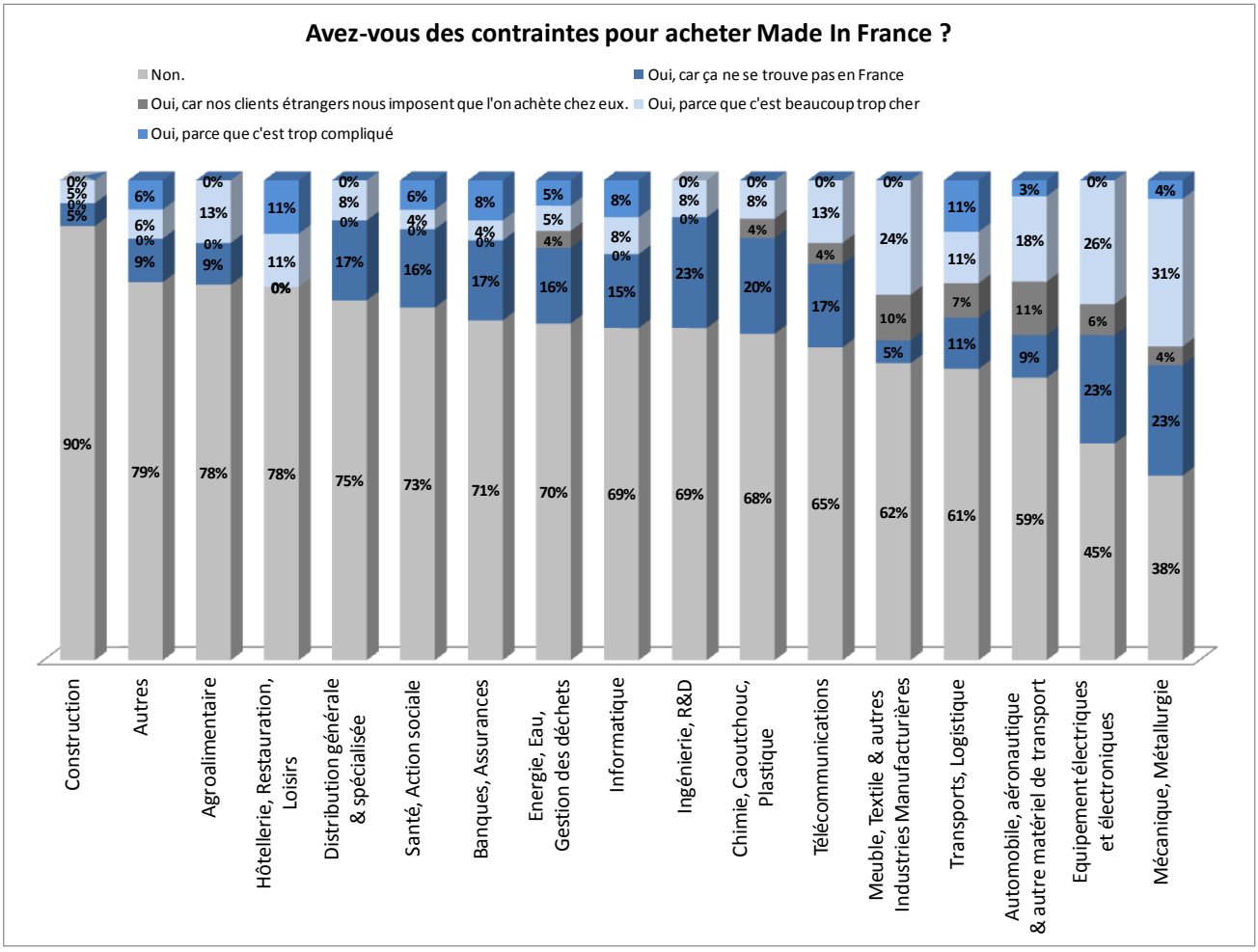
Nous pourrions penser que les Acheteurs éprouvent de façon écrasante des difficultés à acheter français, puisque seuls 13% d'entre eux ont des objectifs d'achats « Made in France ». C'est exactement l'inverse, puisque les 2/3 de la population Achats ne voient aucune contrainte à acheter français : ni difficile, ni trop cher.

Seuls 12% des Professionnels des Achats perçoivent le «Made In France» comme trop cher.

Seuls 14% des professionnels Achats interrogés expliquent que les services et produits qu'ils recherchent ne sont pas disponibles en France, et 12% expliquent que bien que ces services ou produits soient disponibles, leurs coûts sont beaucoup trop élevés.

4% se voient imposer par leurs clients d'acheter dans le pays du Client.

6.4 Les contraintes d'achat liées au «Made In France», une appréciation par secteur



Les secteurs qui font face à moins de contraintes pour acheter « Made in France » sont les secteurs de la Construction, de l'Agroalimentaire ainsi que l'Hotellerie, Loisirs et Restauration. Ce dernier secteur est le plus enclin à acheter « Made In France », puisqu'il s'agit avant tout d'un argument de vente dans la démarche de satisfaction clientèle en B to C.

Les professionnels Achat du secteur de l'agroalimentaire indiquent à 78% qu'ils ne font face à aucune contrainte pour acheter « Made In France ». A ce propos, le gouvernement saura bientôt si Bruxelles l'autorise à imposer l'affichage de l'origine de la viande sur les plats préparés. Si tel est le cas, la pression des consommateurs fera que les acheteurs du secteur de l'agroalimentaire trouveront les cochons tricolores et les poules françaises encore plus sexy.

Sans surprise, plus d'un quart des professionnels en Mécanique, Electronique et Textile renoncent aux achats en France en raison de prix non compétitifs: nous aurions pu nous attendre à pire.

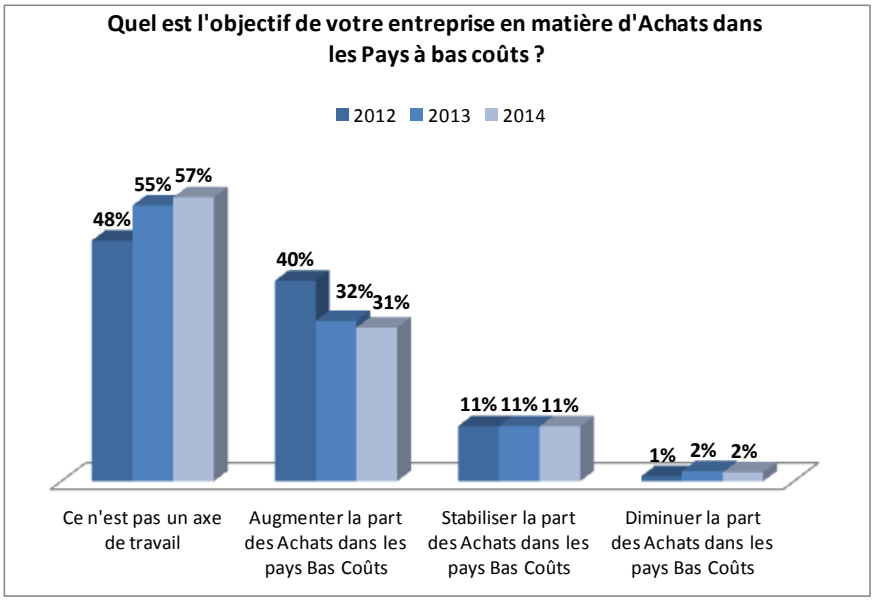
Ces secteurs sont très consommateurs de matières premières et produits manufacturés en provenance majoritairement de pays d'Asie. Il est donc très difficile de contraindre ces professionnels Achat à se fournir en France, avec des coûts de main d'œuvre plus élevés et le peu de disponibilité de certaines matières premières.

Par ailleurs, les secteurs des matériels de transport (automobile, ferroviaire et aéronautique) et des industries manufacturières sont les plus impactées par les contraintes de localisation. En clair, certains pays imposent aux entreprises qui remportent des marchés qu'elles produisent tout ou partie sur place ; cela limite mécaniquement la possibilité d'acheter en France.

Enfin, un secteur attire particulièrement l'attention par son côté paradoxal : l'agroalimentaire. En effet, grâce aux normes françaises, à la qualité des produits et une production agricole importante, le secteur avoue n'avoir que très peu de contraintes à acheter en France (8 acheteurs sur 10 partagent cet avis). C'est pourtant le secteur le moins enclin à se donner des objectifs d'achats tricolore (4% seulement). Les scandales sanitaires récents n'ont semble-t-il pas eu de conséquences sur les politiques d'achats des groupes agroalimentaires.

7. Les achats en Pays à bas coûts: Une mode qui commence à passer

7.1 La communauté Achat partagée



Une légère baisse d'intérêt pour l'achat en Pays à bas coûts

Pour 2014, 57% des professionnels Achat interrogés déclarent que les achats en Pays à bas coûts ne sont pas un axe de travail. C'est une tendance qui se maintient depuis 2013, avec une constante confirmation de cette baisse d'intérêt.

Seulement 31% des interrogés affirment vouloir augmenter les achats dans les Pays à bas coûts, c'est 9 points de moins qu'en 2012 où ils étaient 40%.

2% des sondés annoncent vouloir diminuer la part de leurs Achats en Pays à bas coûts et cette proportion est strictement égale à celle de l'année précédente. Nous parlons de relocalisation.

La proportion des sondés voulant stabiliser la part des Achats en Pays à bas coûts reste égale pour la 3ème année consécutive, avec une proportion de 11% depuis 2012.

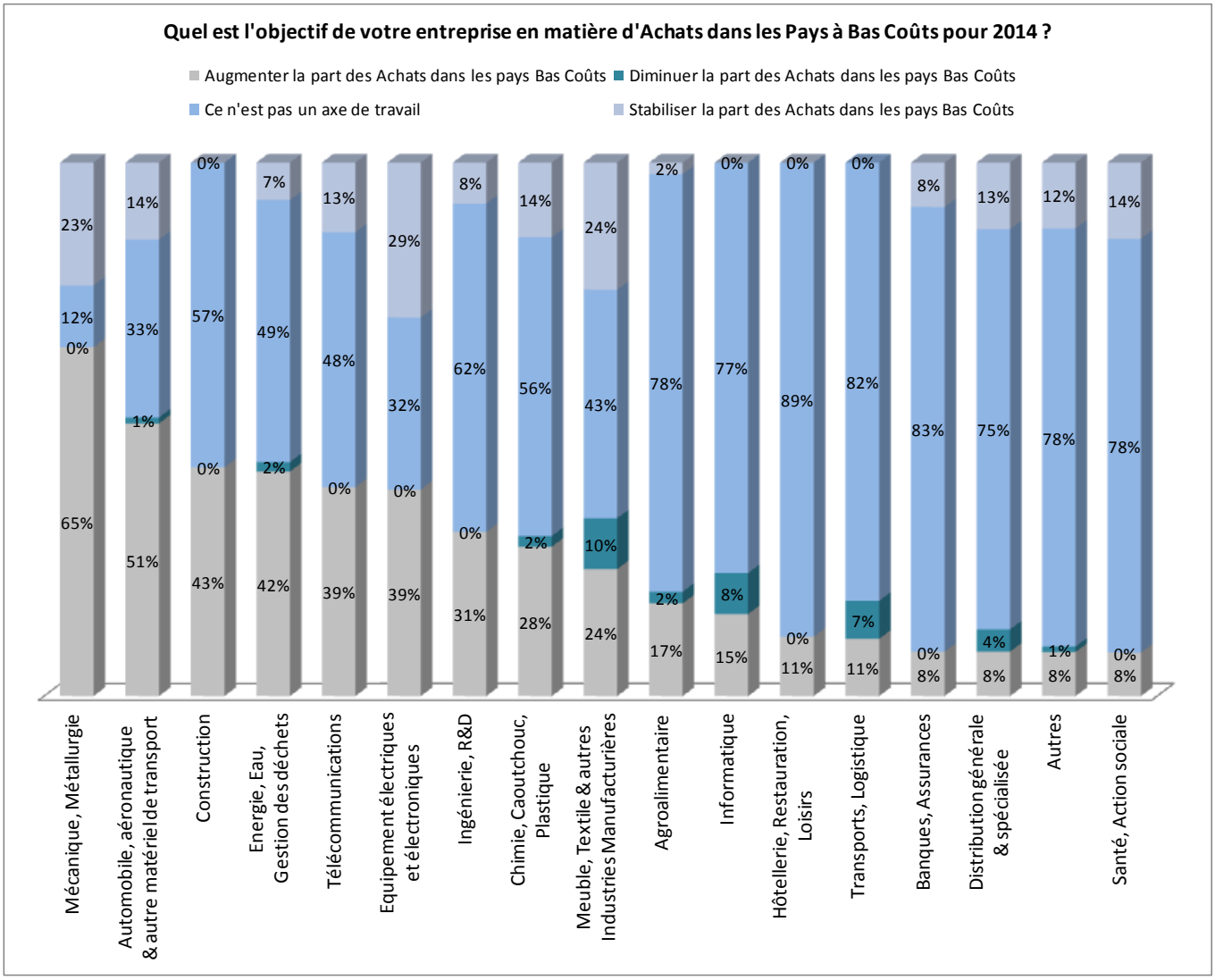
Cette tendance s'explique en trois points :

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

Ces trois facteurs ont un impact primordial sur le Total Cost of Ownership (TCO). Le « TCO» ou Total Cost of Ownership est un anglicisme largement utilisé dans le jargon Achats. Il désigne le coût complet de possession d'un bien ou d'un service. Ce coût comprend l'ensemble des charges pour l'entreprise relative à cet achat, il s'agit de : coûts d'achat amont (sourcing), coûts d'acquisition, coûts d'installation ou mise

en œuvre, coûts d'usage, coûts de management du fournisseur, ou de coûts liés à la fin du cycle de vie (destruction ou recyclage).

7.2 Certaines industries toujours tentées par l'aventure « Pays à bas coûts»



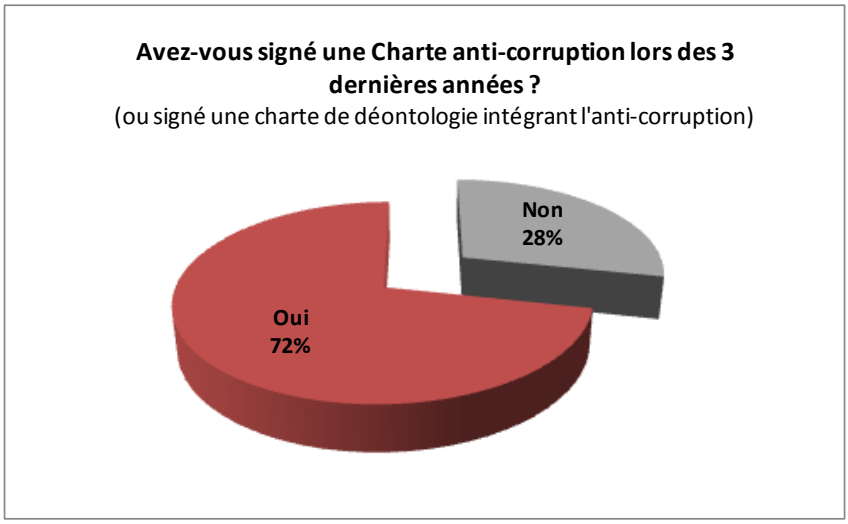
Les secteurs les plus attirés par les Achats en Pays à bas coûts, sont les secteurs de la mécanique/métallurgie, l'automobile et l'aéronautique.

En revanche, les professionnels du secteur de la Chimie, caoutchouc et Plastique expriment un désintérêt remarquable pour l'Achat en Pays à bas coûts. Ceci s'explique par le fait que le secteur de la Chimie, caoutchouc et plastique ne nécessite que peu de main d'œuvre car il s'agit d'une industrie de process. En outre, la part Energie dans leur coûts de fabrication est importante et rend moins pertinent un achat en Pays à bas coût, où l'accès à l'énergie est souvent onéreux et risqué.

A l'inverse, les professionnels Achat des secteurs de l'ingénierie, R&D, ainsi que le transport/logistique et l'hôtellerie n'ont pas comme objectif de se concentrer sur l'Achat en Pays à bas coûts, ce qui s'explique par la nature même de leur activité qui est orientée vers le Service de proximité.

8. La Charte anti-corruption

8.1 La Charte anti-corruption, oubliée par 1/3 des professionnels Achat



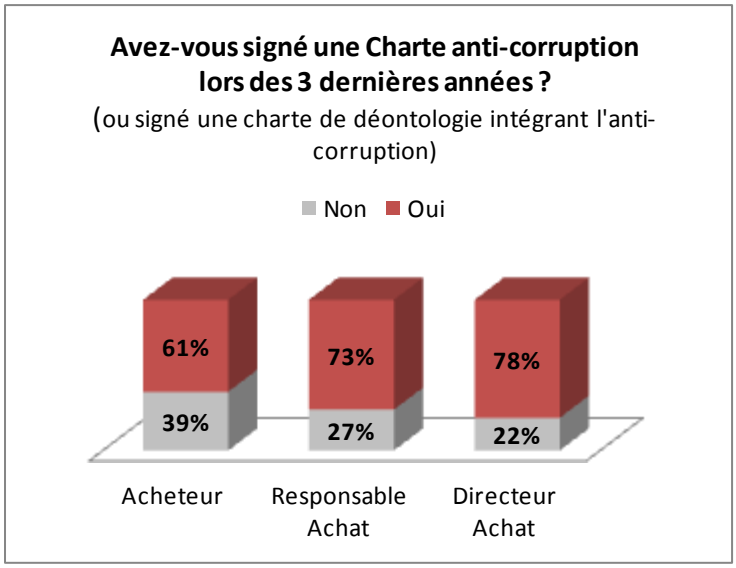
28% des professionnels n'ont pas signé de Charte anti-corruption

72% des professionnels Achat déclarent avoir signé une Charte anti-corruption au cours de ces 3 dernières années.

La signature de ce type de Charte par les professionnels Achat ne peut que contribuer à l'évolution des mentalités et des préjugés dont la profession fait souvent les frais. La professionnalisation de la filière Achat n'est concevable qu'à l'aide de l'application de ce type de charte, de la mise en œuvre de processus viables et sûrs et par des formations de haut niveau.

Il est entendu que la non-signature de la Charte anti-corruption n'implique pas un comportement déviant.

8.2 La Charte anti-corruption par fonction



Les Acheteurs sont les professionnels Achat ayant le moins signé de Charte anti-corruption, suivis des Responsables Achat puis des Directeurs.

Il est assez curieux de constater que plus on descend dans la hiérarchie, moins les personnels semblent sensibilisés à cette problématique.

Près d'un Directeur Achat sur 5 ne demande pas à ces acheteurs de signer la Charte anti-corruption qu'il a lui-même signée.

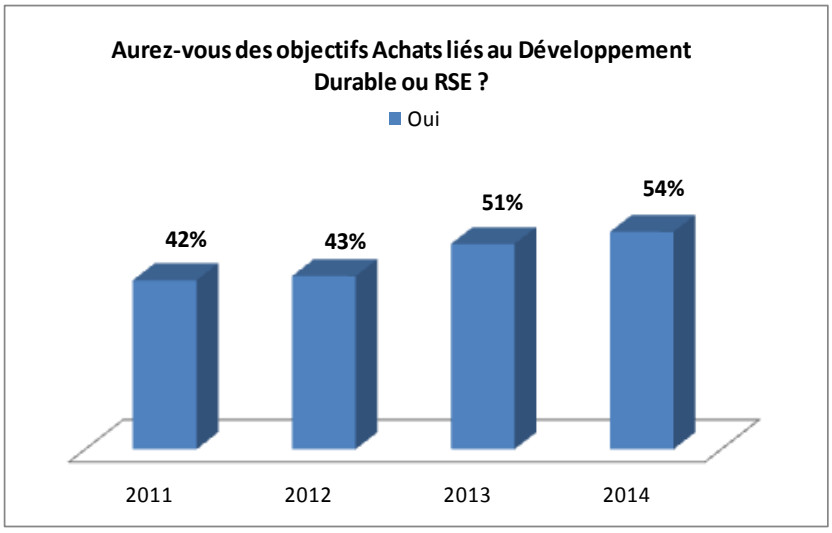
Nous pourrions interpréter ces éléments comme un signe fort de confiance dans leurs équipes Achats. Néanmoins, une reprise en main de ce sujet par les dirigeants Achats nous semble urgente sur le sujet si sensible de l'Ethique.

4 acheteurs sur 10 qui n'ont pas signé de charte anti-corruption depuis 3 ans.

9. La responsabilité sociale et environnementale aux achats : La tendance qui se confirme

9.1 La RSE, une tendance qui se confirme

La RSE, Responsabilité Sociale des Entreprises, est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et dans leur interaction avec leurs parties prenantes sur une base volontaire.



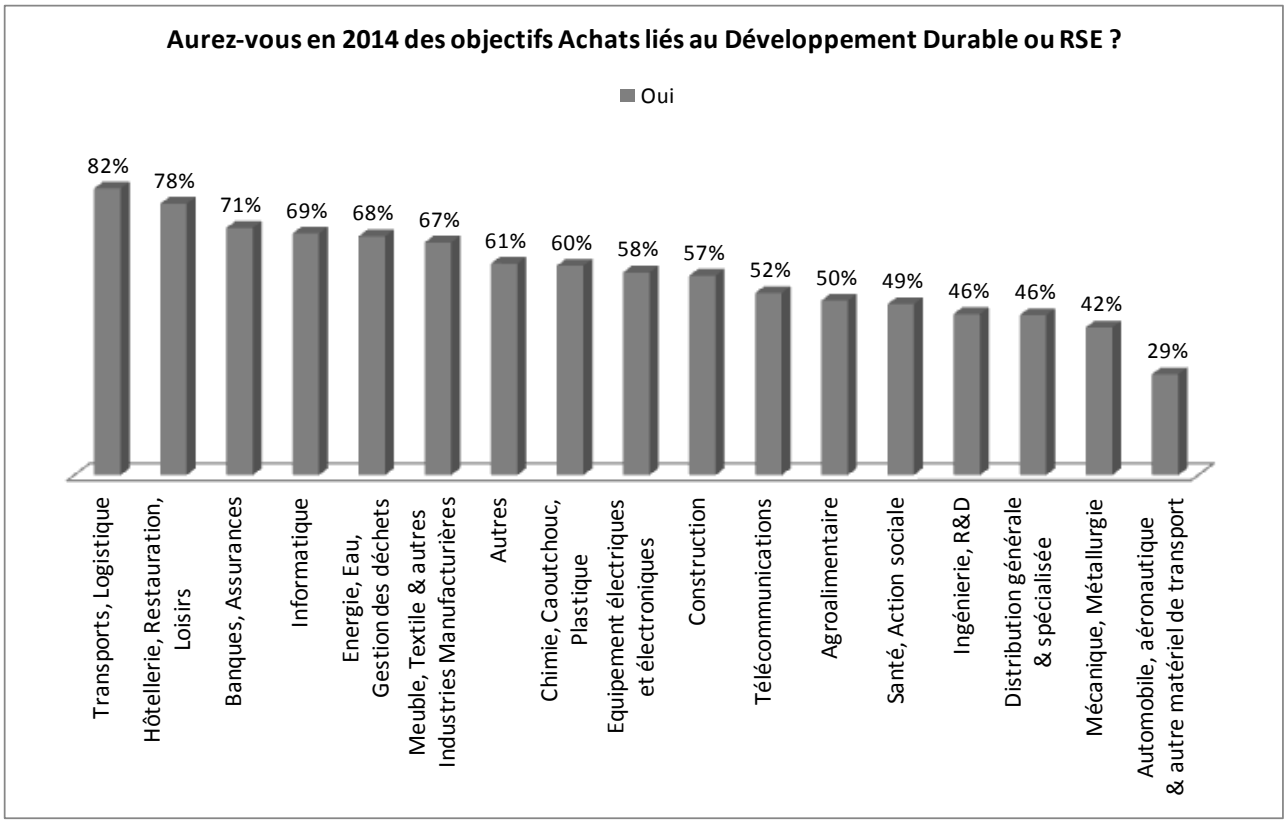
L'intérêt pour l'Achat Durable s'installe

Pour l'année 2014, les sondés déclarent pour 54% avoir des objectifs liés au développement durable ou RSE. C'est 3 points de plus que pour l'année 2013.

Cette évolution est explicable par l'engouement pour la tendance du « Green » business et de la protection de l'environnement. Nous retrouvons dans beaucoup d'entreprises des démarches visant par exemple à dématérialiser leurs données (objectif « Zero Papier »), à choisir une flotte automobile électrique, des produits d'entretien éco-labellisés, voire des consommables recyclables…

Cette démarche est sociétale. Elle intéresse aussi bien les politiques, que les entreprises ou les clients.

9.2 L'analyse sectorielle des objectifs Achats liés au Développement durable

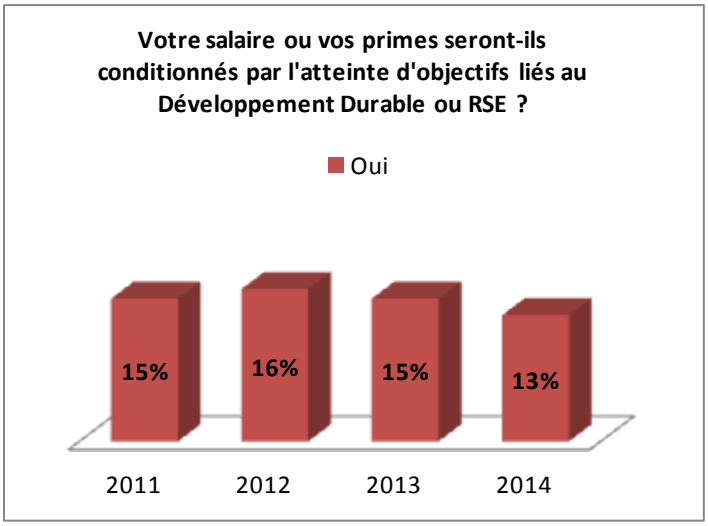


L'analyse sectorielle révèle que le secteur dont les professionnels ont le plus d'objectifs RSE est le secteur des Transports et de la Logistique. Les "Bonnets Rouges" du secteur du Transport n'ont pas attendu les mesures des Gouvernements sur les portiques éco-taxes pour être sensibilisés à l'impact environnemental de leur profession : 82% des acheteurs du secteur ont des objectifs d'achats RSE, un chiffre extrêmement élevé qui traduit les efforts de ce secteur pour être et paraître plus vert.

Le secteur des Transports est suivi de près par les secteurs de l'hôtellerie/Restauration ainsi que celui de la Banque Assurance. Ces 2 derniers secteurs sont composés d'entreprises B to C, ce qui implique des efforts particuliers en termes de communication et de marketing afin de fidéliser une clientèle qui est attentive aux enjeux du « Green ».

Malgré l'engouement autour de la voiture électrique et des nouveaux moyens de déplacements, les Achats dans l'Automobile sont à la traîne : moins d'un acheteur sur 3 intègre les aspects RSE dans ses objectifs. Il y a donc bien 2 discours : le discours de communication externe très rassurant cache une réalité interne moins durable.

9.3Les primes sur les objectifs Développement durable, une faible mobilisation



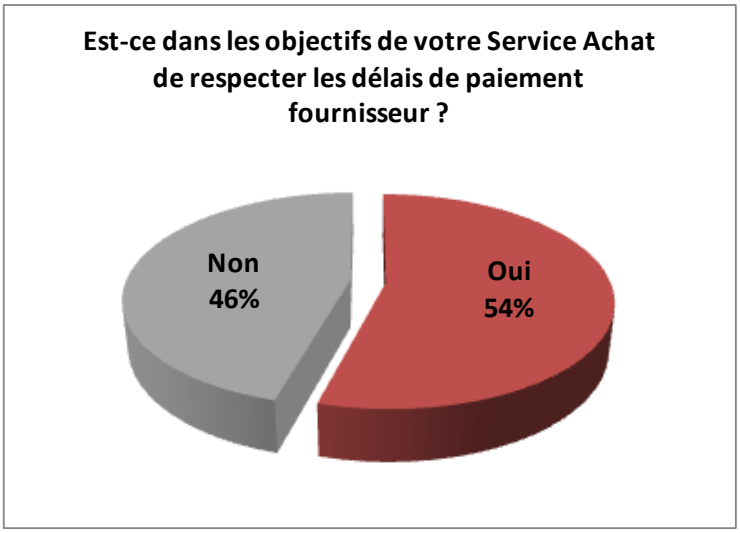
En 2014, seulement 13% des sondés déclarent être primés sur l'atteinte de leurs objectifs Développement durable. C'est 2 points de moins que la proportion de l'année 2013.

Des acheteurs très peu primés sur leurs objectifs RSE

En résumé, le Développement Durable ne paye pas ceux qui le mettent en place.

Les objectifs liés au développement durables ou au RSE, s'installent dans la stratégie des acheteurs, mais ils ne sont pas encore au même niveau que les prix ou la qualité. Il faudra encore du temps et de la persévérance pour qu'ils soient intégrés totalement dans les gènes des acheteurs.

10. Le respect des délais de paiement fournisseur



Une faible majorité de service Achats (54%) ont des objectifs en termes de respect de délai de paiement de fournisseurs.

Ceux qui choisissent le fournisseur ne sont qu'1 sur 2 à s'assurer qu'il est payé à l'heure.

Le respect des délais de paiement fournisseurs : une responsabilité diffuse

L'environnement réglementaire sur ce sujet est devenu très contraignant. L'année 2013 a été marquée par la mise en œuvre au niveau européen de la lutte contre les retards de paiement (Directive 2011/7/UE du 16 février 2011). Il s'agit notamment de la création d'une indemnité forfaitaire due en cas de retard de paiement, dont la mention et le montant devront impérativement figurer dans les conditions générales de vente ou d'achat et dans les factures. A cet effet, le débiteur en retard de paiement devra verser à son créancier une compensation forfaitaire pour frais de recouvrement.

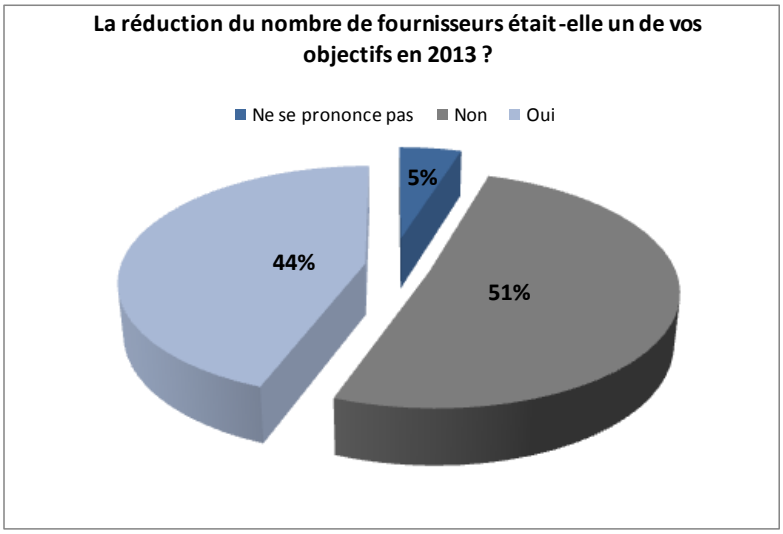
Si la question peut paraître anodine, le fait que la responsabilité du respect des délais de paiement soit diluée est fort en incidence. Tous les jours des PME meurent d'être payées en retard par leurs clients.

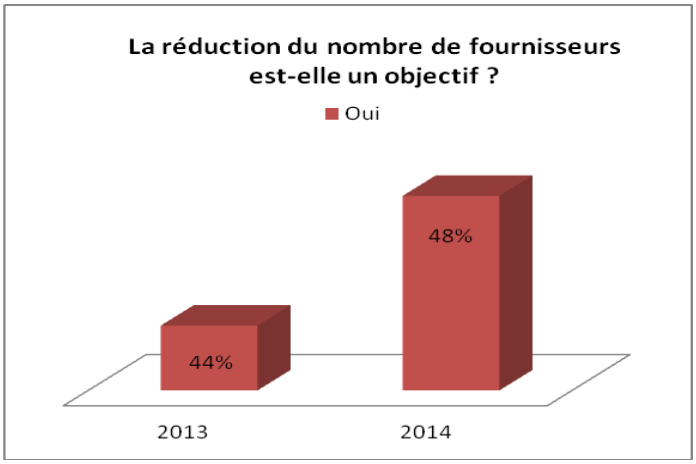
11. Vers une Réduction constante du Nombre de Fournisseurs ?

11.1 La réduction du nombre de fournisseurs, un procédé répandu

La réduction du nombre de fournisseurs est un fonctionnement répandu dans le contexte actuel. Elle permet de réduire les coûts en donnant plus de business à un nombre limité de fournisseurs.

44% des professionnels Achat indiquent qu'ils avaient pour 2013 l'objectif de réduire leur nombre de fournisseurs.

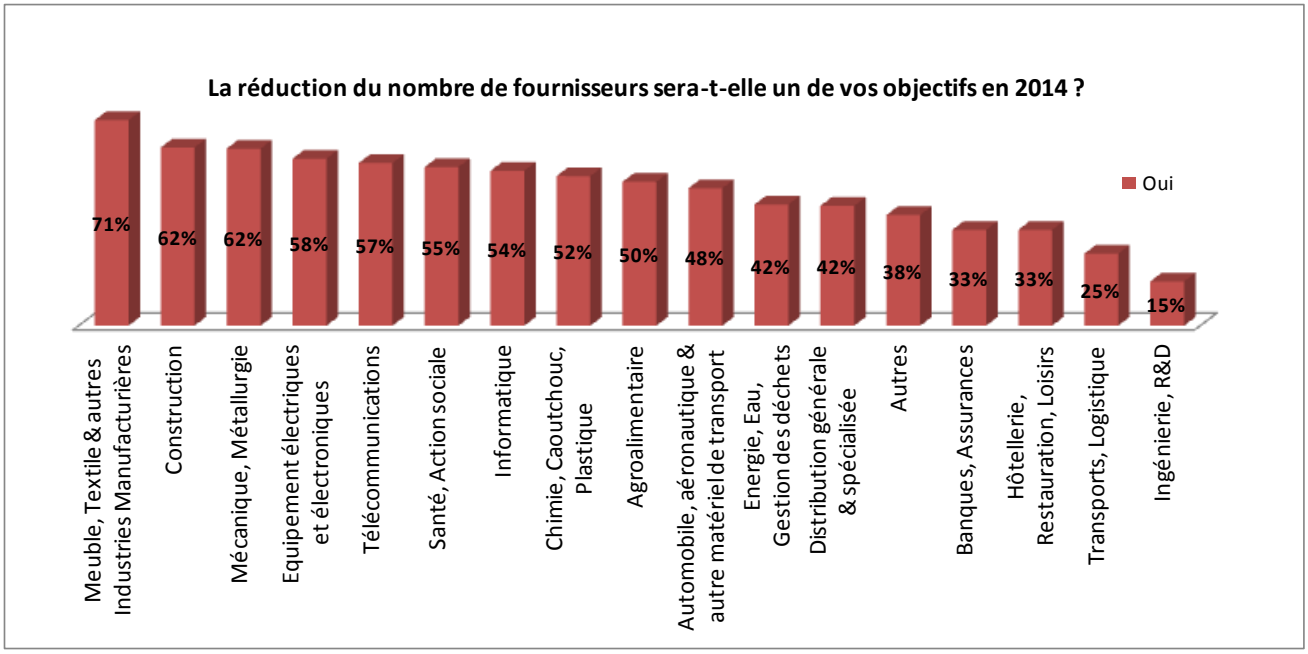




En 2014, 48% des sondés affirment avoir pour objectif de réduire le nombre de leurs fournisseurs. En 2013 ils étaient 44%. Les entreprises ne se prononçant pas sur la question ont diminué de 3 points. Ceci découle du fait de l'analyse faite précédemment sur la volonté des entreprises de placer la réduction de cout en tête de leur objectif.

Il apparaissait que dans la globalité, le nombre d'entreprises ayant la réduction de coût comme leitmotiv avaient tendance à diminuer. Donc notre étude montre qu'en 2014 les entreprises prévoyant de faire plus de business avec un nombre restreint de partenaires sont en baisse.

11.2 La réduction du nombre de fournisseurs, analyse sectorielle

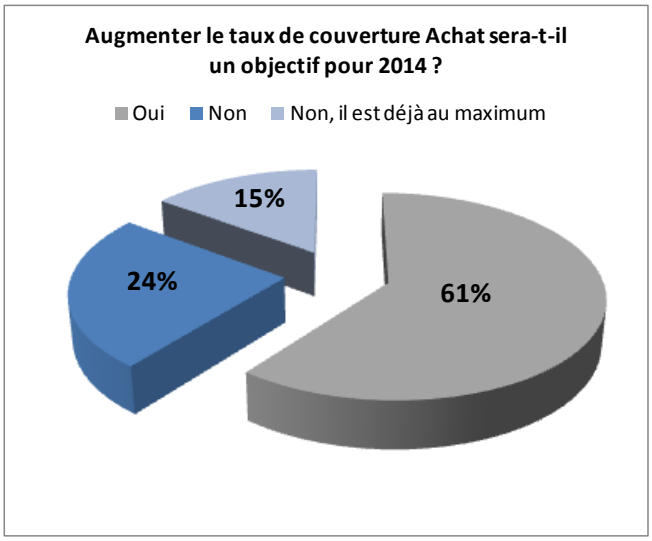


Le secteur le plus enclin à réduire son nombre de fournisseurs pour l'année à venir est le secteur du Meuble, textile, et des autres industries manufacturières. Viennent ensuite les secteurs de la Construction, de la mécanique et de la métallurgie.

Les secteurs les moins intéressés par la réduction du nombre de fournisseurs sont les secteurs de l'ingénierie R&D et Transports et Logistique. Cela s'explique par la nature même de leur activité, qui a soit peu recours à de la sous-traitance, soit un portefeuille de fournisseurs peu étendu mais stratégique.

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, ou un appel d'offres.

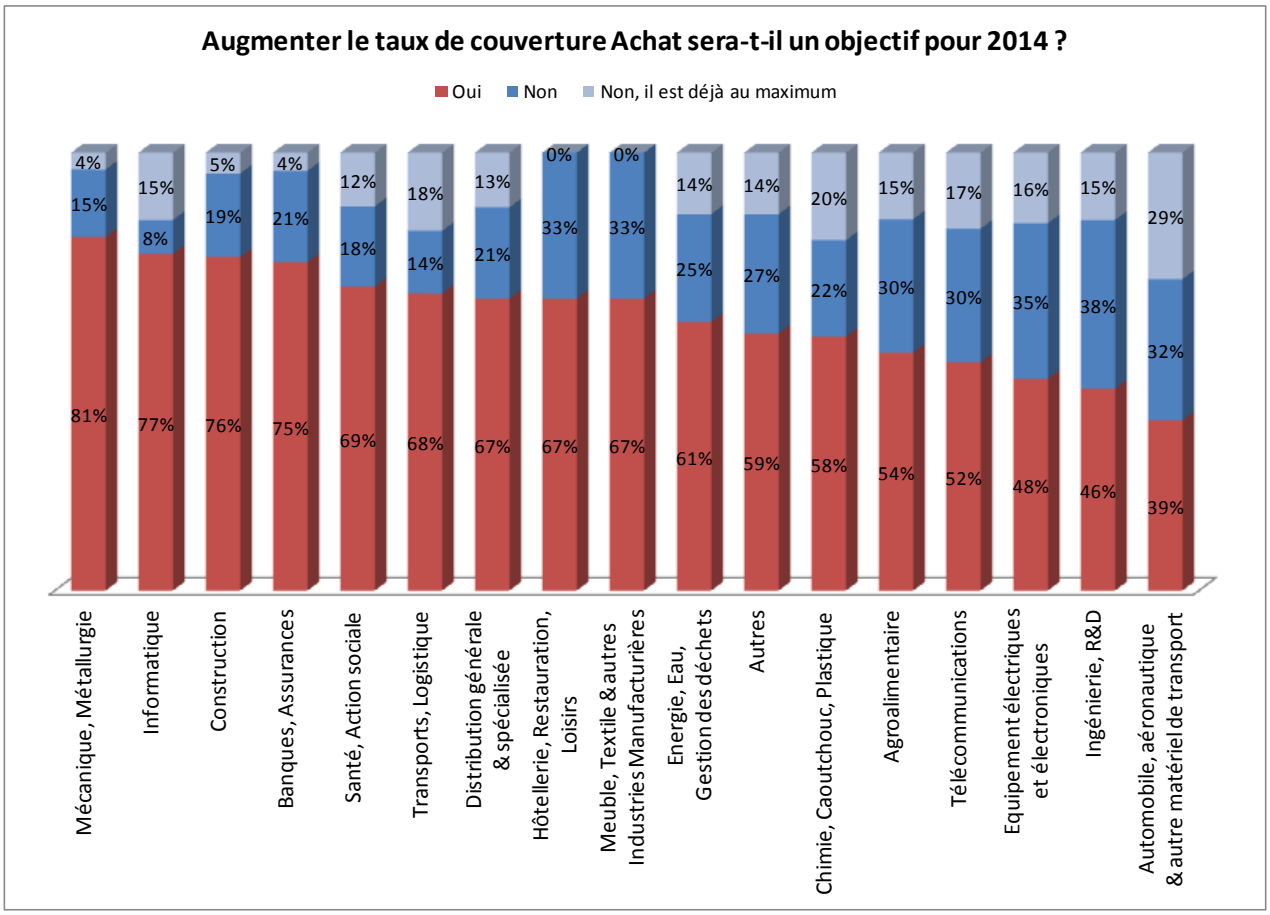


Un véritable baromètre de la maturité des achats en entreprise

En 2014, 61% des Services Achat indiquent vouloir augmenter leur taux de couverture Achat. Et 15% estiment que leur couverture a déjà atteint son niveau maximal. La volonté des professionnels d'augmenter le taux de couverture Achat est strictement identique à la tendance de l'année 2013.

Si 61% des services achats souhaitent élargir leur Couverture Achat, cela prouve que tous les achats des entreprises ne sont pas réalisés par les services achat. Les services achats ne sont pas toujours assez connus en interne, pas assez mâtures, voire pas assez « capés » en termes de compétences d'achats techniques.

La marche à suivre adoptée par les services achats souhaitant gagner des parts de couverture achat est souvent composée de promotion en interne de la fonction achats, de mise en avant des compétences et des potentialités de gains en cas de rationalisation du besoin, de remise en compétition des fournisseurs ou de pratique de la négociation de façon professionnelle.

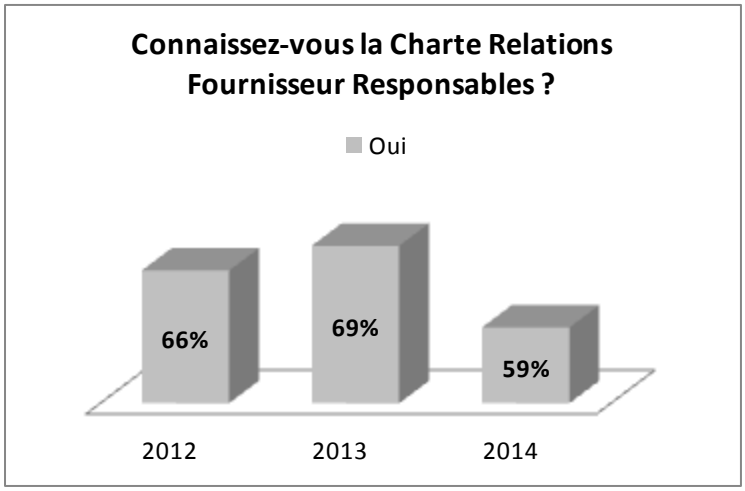


Les secteurs qui ont pour objectif d'accroitre leur couverture Achat en 2014 sont les secteurs de la Mécanique/métallurgie, puis de l'Informatique et celui de la Construction.

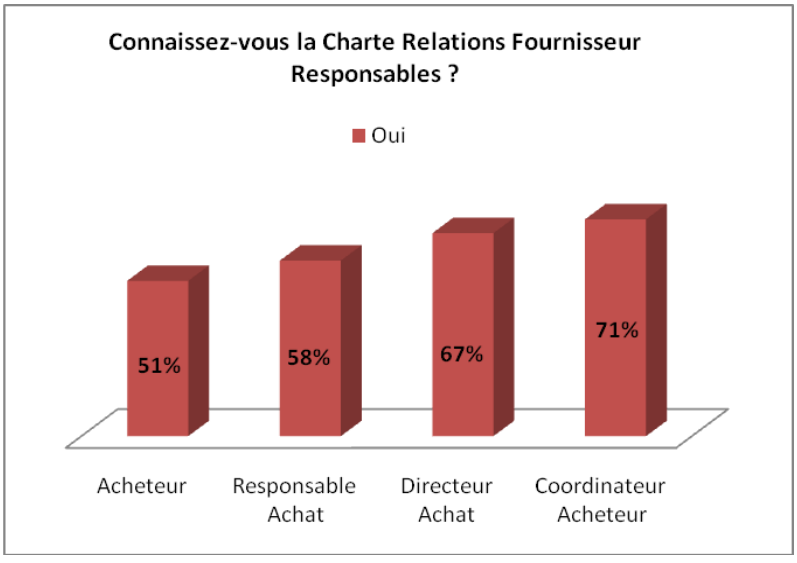
29% des professionnels du secteur de l'automobile indiquent que le taux de couverture Achat n'a pas à être augmenté puisqu'il est déjà à son niveau maximal. Il est vrai que ce secteur a une longue et forte expérience des Achats dits « professionnels », car ceux-ci sont de natures diverses, à plus ou moins forte valeur ajoutée, et criticité. Il semble donc que les Achats ont atteint leurs lettres de noblesse pour quasiment un tiers des professionnels Achat de ce secteur.

13. La Charte Relations fournisseur Responsables

La Charte Relations fournisseur responsables (anciennement Charte Inter-entreprises) a été élaborée en 2010 afin d'engager les entreprises à traiter avec leurs fournisseurs de façon durable et responsable. L'objectif de cette Charte est d'encadrer les relations clients / fournisseurs afin de favoriser une relation durable et équilibrée entre ceux-ci.



La Charte Relations Fournisseur Responsables est connue de 59% de la communauté Achat, c'est 10 points de moins qu'en 2013. Est-ce le changement de nom qui fait baisser la proportion de professionnels la connaissant ? Sans doute : La Charte a changé de nom 3 fois en 3 ans. Nous restons tout de même dans un ratio d'environ 2 professionnels Achat sur 3 qui la connaissent.



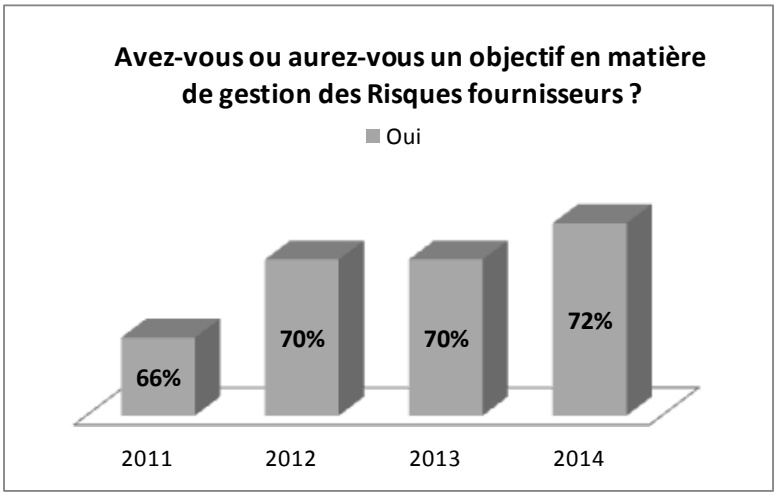
Comme pour la Charte anti-corruption, la Charte Relations Fournisseur Responsables pâtit d'un manque de descente d'information dans les Directions Achats de nos entreprises. Au moins un Directeur Achats sur 4 qui connaît la Charte Relations Fournisseur Responsables ne le communique suffisamment pas à ses équipes. Les Chartes ont décidément la vie dure aux Achats.

Les bonnes intentions ne suffisent plus. Quand la charte est signée par une entreprise, elle n'est pas forcément respectée. Pour évaluer la mise en œuvre des 10 engagements de la Charte, la Labélisation a été mise en place depuis Décembre 2012. Et le déploiement de cette Labélisation commence bien.

14. La Gestion des Risques Fournisseurs : Un Objectif renforcé

14.1 Un objectif renforcé

La gestion des risques fournisseurs consiste à se prémunir de l'inaptitude des fournisseurs à délivrer les produits et services achetés, pouvant conduire à une interruption momentanée ou définitive, dans le cycle de production de l'entreprise.



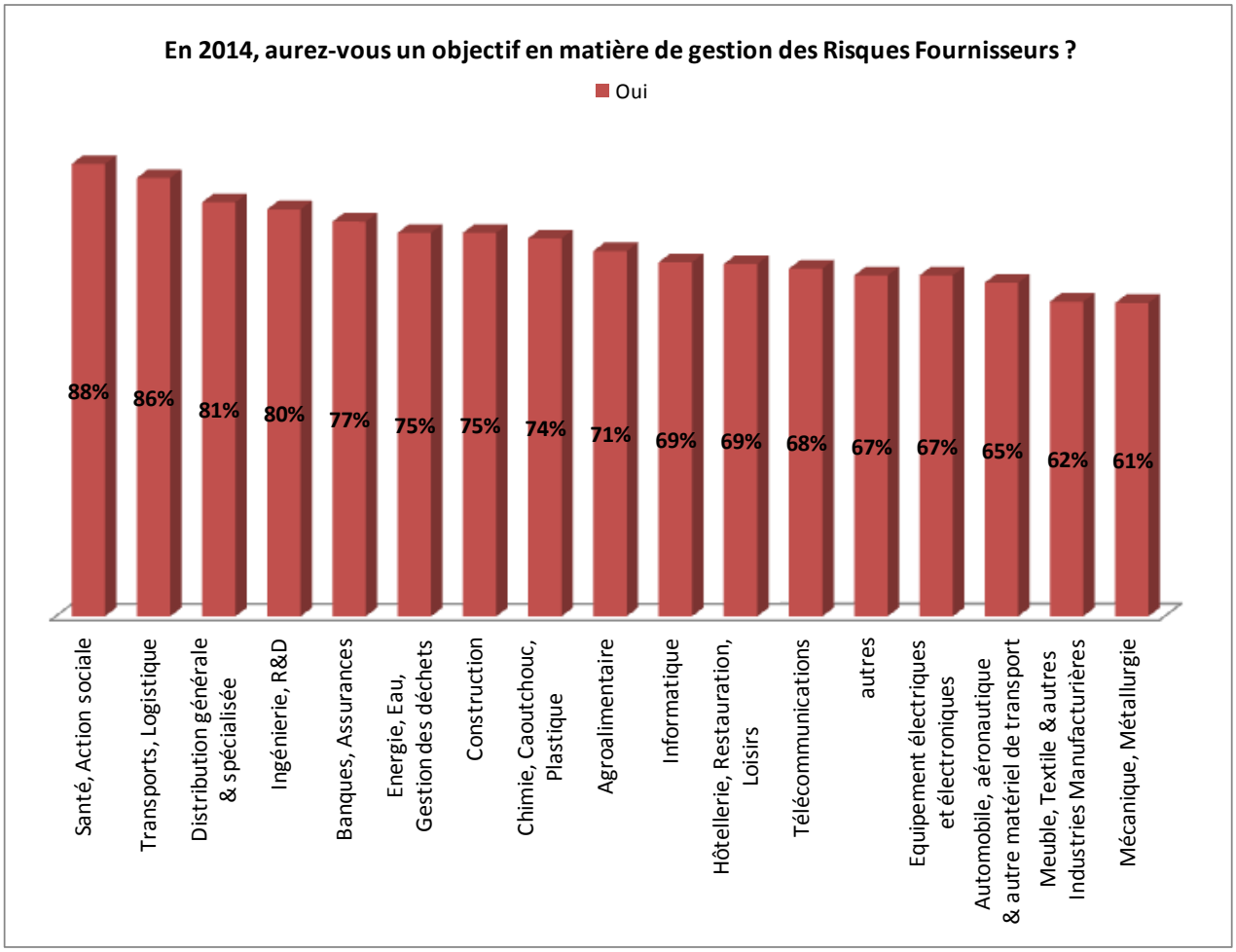
Ce pilotage passe par l'identification et l'évaluation des facteurs de risques financiers et opérationnels déclencheurs chez les fournisseurs mais aussi par leurs atténuations et si possible leurs éliminations.

La gestion des risques fournisseurs demeure l'un des objectifs les plus partagés dans les directions Achats. Cette réalité s'est confirmée en 2012 et 2013 avec 70% des sondés ayant des objectifs en terme de risque fournisseur et prendra un peu plus d'ampleur en 2014. En effet ? avec une augmentation de deux points, ils sont aujourd'hui 72% à plébisciter cet objectif.

Les entreprises sont conscientes d'évoluer dans un environnement dont la seule constance semble être l'émergence constante de crises, la réduction des coûts et la gestion des risques fournisseurs restent donc des préoccupations centrales de leurs directions Achats.

Les crises pétrolières permanentes en Syrie et en Lybie en 2013 ont fait grimper le cours du Brent et créé des ruptures dans des chaînes d'approvisionnement.

14.2 Gestion des risques fournisseurs



La répartition par secteur désignent 4 secteurs d'activités comme étant plus sensibles avec au moins 80% des interrogés qui auront des objectifs de gestion des risques fournisseurs à savoir : la Santé, les Transport/Logistique, la distribution générale /spécialisée et l'Ingénierie /R&D. Le secteur de la santé (88%) et du transport (86%) sortent tout de même du lot. Les récents scandales dans les chaînes d'approvisionnement médicales pour le premier, et la constante hausse des prix et la rareté de l'énergie pour le deuxième expliquent bien ce regain d'intérêt dans ces deux secteurs pour la veille sur le risque fournisseur.

15. A Propos des Auteurs

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

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

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

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

En savoir plus : *www.agilebuyer.com*

Le groupement Achats Supply Chain d'HEC, fait partie du Pôle Industries et Technologies qui comporte 3600 membres. Il est l'un des 16 pôles de l'association des anciens élèves d'HEC. Il regroupe des responsables achats et supplychain de tous secteurs d'activité confondus mais aussi issus de 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*
Contact : Marc-Antoine Selaquet, Président. marc-antoine.selaquet@mailhec.com06.0390.7105

16. Remerciements

Un Grand Merci : à Patrice Fortin, président de l'ACA, aux Anciens du MAI, aux membres de X-Achats, aux membres du groupement Achats d'HEC, et évidemment aux nombreux clients AgileBuyer.

Merci à Zineb, Michael, Bocar, Ilhem, Rkia et Julie, Consultants AgileBuyer, pour leur précieuse contribution à la présente étude.