

Etude AgileBuyer – Groupement Achats HEC



Les Priorités des Services Achats en 2015 *ou la manière dont seront gérés les sous-traitants en 2015*

Version web



SOMMAIRE

1.	Introduction par Olivier Wajnsztok	3
2.	Introduction par Marc-Antoine Selaquet.....	4
3.	Préambule méthodologique	5
4.	Executive Summary	6
5.	La corruption dans les Achats	7
6.	La réduction des coûts : Un objectif toujours aussi fort	12
7.	Les achats « Made in France » : un intérêt toujours aussi faible	16
8.	Les achats en Pays à bas coûts: Une mode qui commence juste à s'infléchir	21
9.	Le RSE et l'insertion des travailleurs handicapés	25
10.	La Gestion des Risques Fournisseurs : Un Objectif qui ralentit.....	30
11.	La réduction du nombre de fournisseurs plaît toujours.....	32
12.	Le respect des délais de paiement fournisseur	34
13.	Le taux de couverture des Achats.....	36
14.	A Propos des Auteurs	38
15.	Remerciements.....	38

1. Introduction par Olivier Wajnszok



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

La fonction achat est devenue incontournable au sein des grands groupes internationaux et des PME. Pas étonnant quand on sait que les Achats représentent en moyenne de 40 à 80% du chiffre d'affaires des entreprises. C'est-à-dire plus que les salaires. Toute l'efficacité des services achats est mise à contribution pour répondre aux besoins de l'entreprise : améliorer la marge, augmenter le chiffre d'affaires, diminuer les coûts et réduire les risques.

Pour la cinquième année, le Cabinet de Conseil en Achat AgileBuyer et le Groupement Achats & Supply Chain d'HEC ont étudié les grandes priorités des services achat de l'année à venir avec cette question: Quelles sont les priorités des services achats en 2015 ?

La stratégie achat adoptée en 2015 pourrait se résumer en quelques questions : Les objectifs de réduction de coûts faiblissent-ils ? Le Développement Durable ou la RSE est-il toujours à la mode ? Le Made in France est-il une réalité ? Sur quels axes sont calculées les primes attribuées aux acheteurs ? Les Services Achats subissent-ils la pression de la corruption ? Nous essayerons d'apporter des réponses à ces points.

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 dépendre les grandes tendances 2015 de la fonction achat.

2. Introduction par Marc-Antoine Selaquet



Par Marc-Antoine Selaquet, Président du groupement Achats Supply Chain d'HEC Alumni.

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.

L'année 2014 a été riche d'événements, d'avancées technologiques, de risques nouveaux mais aussi d'opportunités.

Le ministère du redressement productif s'est volatilisé. Qu'en est-t-il de la vision, des valeurs, et de la volonté qu'il proposait d'incarner ?

Le made in France, avec ses belles réussites, aurait-il fait des émules ?

Les directions Achats ont-elles été à la hauteur, ont-elles anticipé ou subi ?

L'innovation et la lutte contre la corruption, sont-ils de nouveaux sujets pris sérieusement en charge par notre métier ?

Délocalisation ou re-localisation ? Quelle sera la tendance pour 2015 ?

Les directions Achats utilisent-elles le TCO ?

En fonction de ces tendances quelles devraient être les savoir-être et le savoir-faire des acheteurs de demain ?

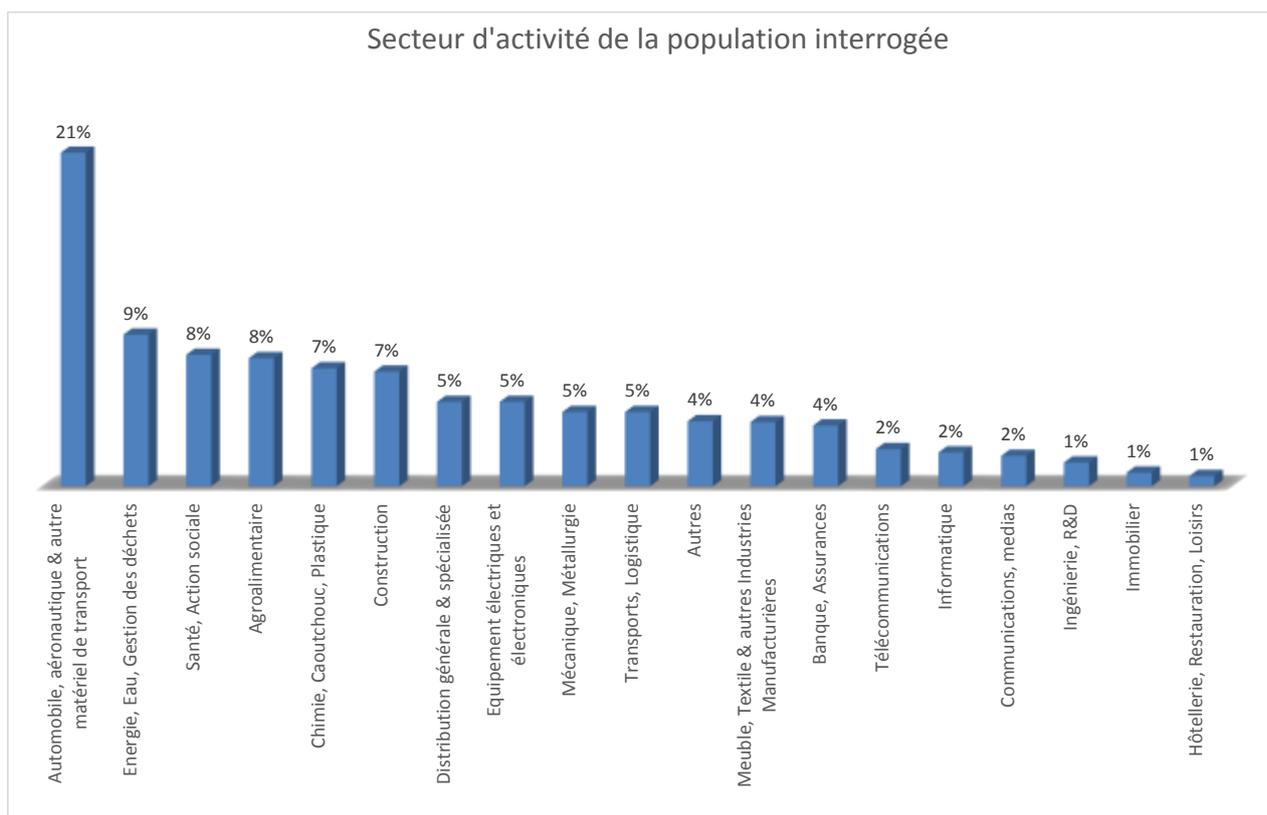
La réduction des coûts restant la principale priorité, les acheteurs disposent-ils des outils et des méthodes pour atteindre leurs objectifs ?

Autant de questions auxquelles cette étude et les développements que nous proposerons dans les « Afterworks » du groupement Achats Supply Chain d'HEC, tenteront d'éclairer.

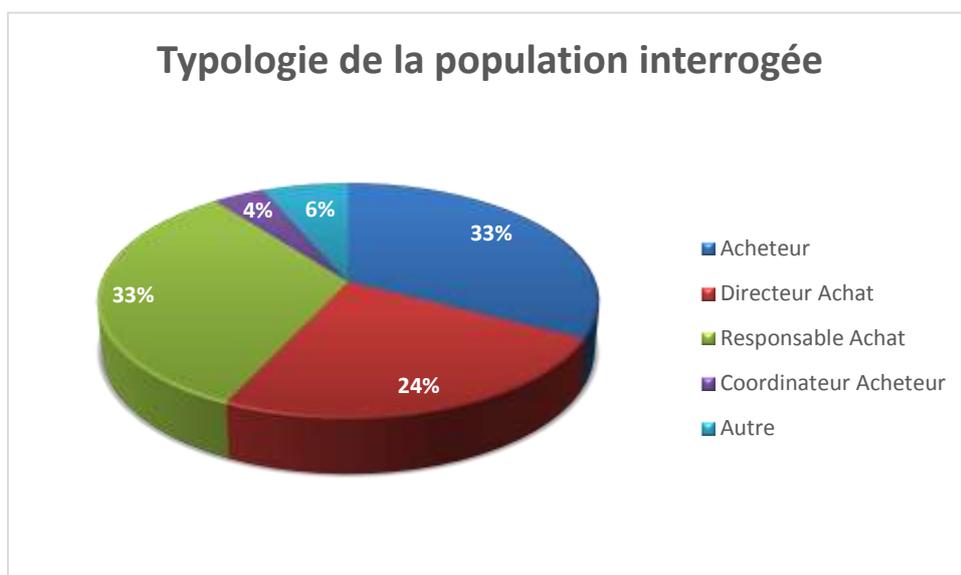
3. Préambule méthodologique

Cette étude a été réalisée à partir d'un questionnaire administré électroniquement à un panel ciblé entre le 1^{er} décembre 2014 et le 08 décembre 2014. Sur les 542 réponses à ce questionnaire, seules 482 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

Les quatre grandes tendances 2015 sur la relation « donneurs d'ordres » - sous-traitants sont :

1. Les objectifs de réduction des coûts et de restriction du nombre de fournisseurs sont des objectifs primordiaux pour 2015.
2. 25% des Directeurs Achats avouent avoir déjà fait l'objet d'une tentative de corruption.
3. Seuls 14% des Services Achats ont des objectifs Achat « Made In France ».
4. L'objectif Achats lié au Développement Durable est en baisse de 9 points par rapport à 2014.

Les 9 chiffres clés à retenir :

1. **Un Directeur Achats sur quatre déclare avoir été confronté à une tentative de corruption.**
2. **16% des professionnels des Achats ont été confrontés à des tentatives de corruption durant leur carrière.**
3. **La Charte Anti-corruption a été signée par 74% des professionnels Achats.**
4. **La réduction des coûts reste l'objectif phare des sondés, avec 77% pour 2015, soit un chiffre rigoureusement identique à 2014.**
5. **La réduction du nombre de fournisseurs est une tendance forte en 2015 : 50% des entreprises en font leur cheval de bataille.**
6. **Seulement 29% des services Achats souhaitent collaborer davantage avec les « Pays à bas coûts » pour leurs achats, c'est une diminution par rapport à 2014.**
7. **45% des entreprises ont des objectifs de RSE pour 2015 soit 9 points de moins qu'en 2014.**
8. **Un Service Achats sur deux a mis en place une politique pour l'insertion et l'aide au travail des handicapés.**
9. **La présente étude a été réalisée à partir d'un questionnaire administré électroniquement à un panel ciblé entre le 1 Décembre 2014 et le 8 Décembre 2014. 542 professionnels des achats ont répondu à ce questionnaire, 482 réponses ont été utilisées pour cette étude.**

5. La corruption dans les Achats

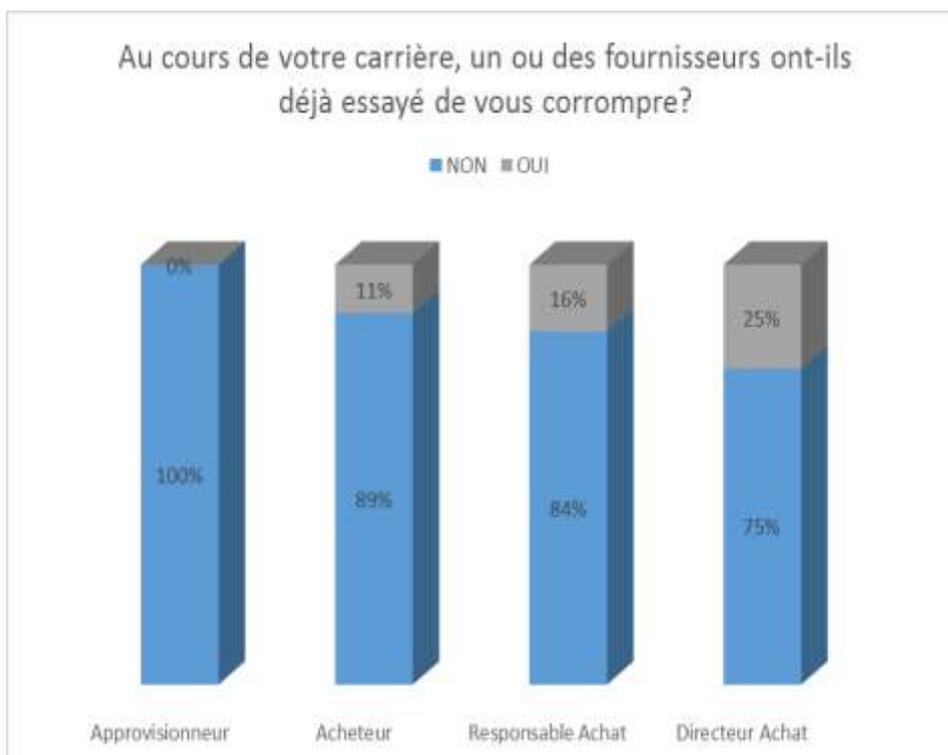
5.1 La corruption dans les Services Achats :

La corruption dans les achats est le détournement d'un processus de choix afin d'obtenir des avantages ou des prérogatives particulières pour l'entreprise que le corrupteur représente. Elle peut concerner toute personne bénéficiant d'un pouvoir de décision ou d'influence.



16% des professionnels des achats ont été confrontés à des tentatives de corruptions dans leur carrière

Un directeur Achats sur quatre et un acheteur sur dix déclarent sous couvert d'anonymat avoir déjà fait face à des tentatives de corruption.



1 Directeur Achats sur 4 déclare avoir été confronté à une tentative de corruption

Les fournisseurs essayant de pratiquer cette méthode privilégient leurs attaques vers les donneurs d'ordre afin de maximiser le retour sur investissement de leur démarche risquée. Néanmoins, même les fonctions opérationnelles subissent des tentatives de corruption. Il peut en effet paraître plus simple de s'attaquer à des personnels aux revenus plus faibles. Par ailleurs, les acheteurs opérationnels ont souvent le rôle d'analyste des offres fournisseurs, ce qui pourrait leur permettre de privilégier telle ou telle entreprise en toute discrétion ou encore de donner un accès partiel à l'information à certains fournisseurs « généreux ». Personne n'est à l'abri, même si tentative de corruption ne veut pas dire corruption.



Les tentatives de corruption des entreprises françaises proviennent des entreprises françaises

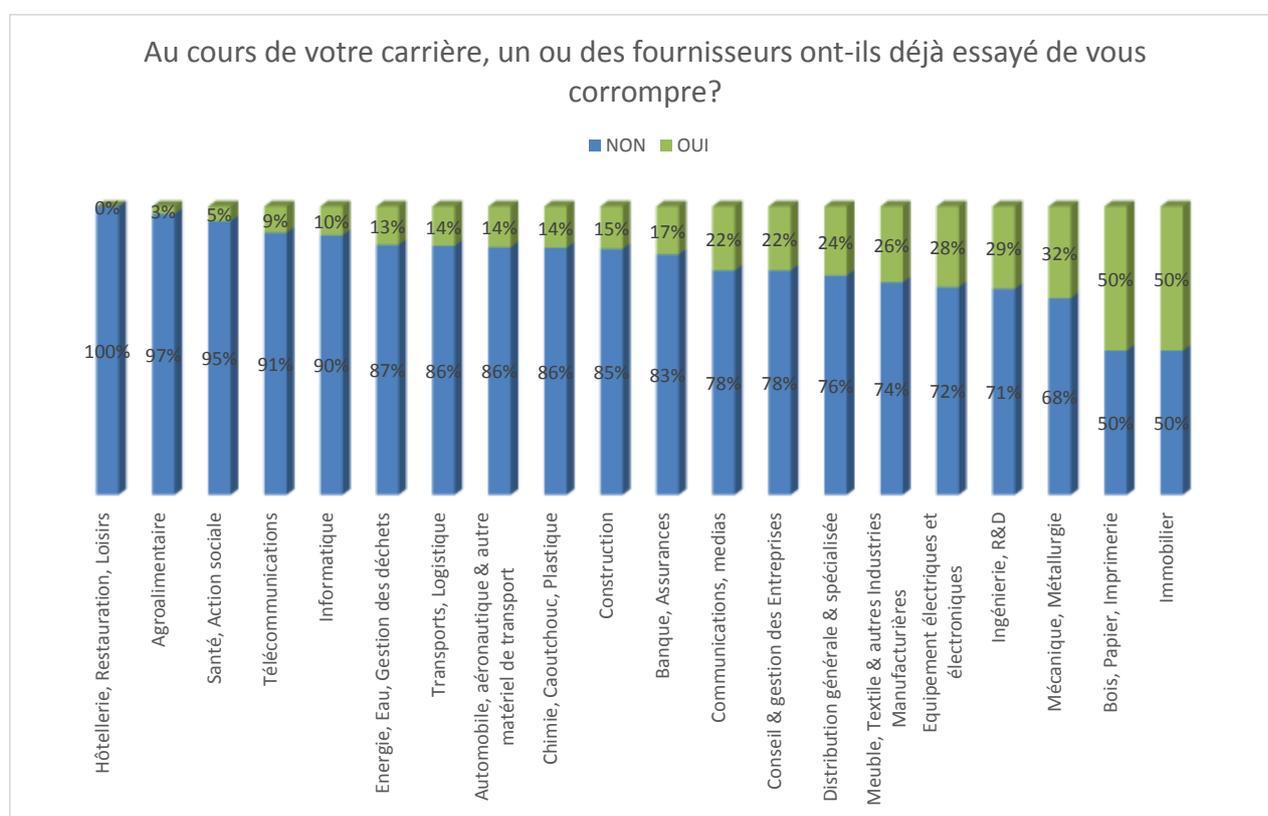
L'intention de corrompre pour obtenir un marché est présente dans toutes les zones géographiques mais il faut noter que les entreprises françaises subissent majoritairement des tentatives de corruption par des entreprises... françaises ! Les fournisseurs français et européens représentent ainsi plus de la moitié de ces tentatives, suivies de près par les entreprises asiatiques. Même les entreprises nord-américaines ne semblent pas au-dessus de tout soupçon.

On propose d'autant plus facilement à un acheteur un avantage indu qu'on sait que cet acheteur a des chances d'accepter : plus la culture de la corruption est présente dans un pays, moins un vendeur aura de

scrupules à proposer des arrangements discrets. La France est manifestement considérée comme un pays où on peut tenter de corrompre les donneurs d'ordre.

Le « Made in France » ne garantit donc certainement pas contre le fléau de la corruption et les clichés classiques sur les pays corrompus sont balayés d'un revers de la main par les résultats de l'étude. Ils mettent en lumière des comportements largement présents dans les relations inter-entreprises en France et donnent écho aux derniers résultats de Transparency International (sortis le 3 décembre 2014) pointant la France à une médiocre 26^e place mondiale en dégradation depuis 2 ans.

5.2 Dans quels secteurs veut-on « acheter » les Acheteurs ?



Les deux secteurs les plus enclins à être confrontés à des tentatives de corruption sont les secteurs de l'Immobilier et de l'industrie du Bois et du Papier.

Les services Achats du domaine de l'Immobilier sont confrontés à cette mauvaise image depuis de longues années et les chiffres de l'étude renforcent cette idée reçue puisque la moitié des collaborateurs Achats de ce secteur ont déjà subi une tentative de corruption.

Un tiers des représentants Achats du secteur de la Mécanique et de la Métallurgie ont déjà fait l'objet d'approches crapuleuses. Ce chiffre est deux fois supérieur à leur secteur client privilégié que sont l'Automobile et autres Matériels de Transport. Les efforts de sensibilisation et de formation des personnels des grandes entreprises de l'Automobile, de l'Aéronautique et du Ferroviaire portent leurs fruits. On se souvient de certains scandales dans ces secteurs.

Par ailleurs, une autre idée reçue est de penser que le secteur de la Construction est un secteur corrompu : les chiffres démontrent clairement le contraire. Une approche professionnalisée des Achats et des politiques anti-corruption des grands groupes de Construction conduisent manifestement à gérer de mieux en mieux leurs fournisseurs.

5.3 La Charte anti-corruption, oubliée par 1/4 des professionnels Achat



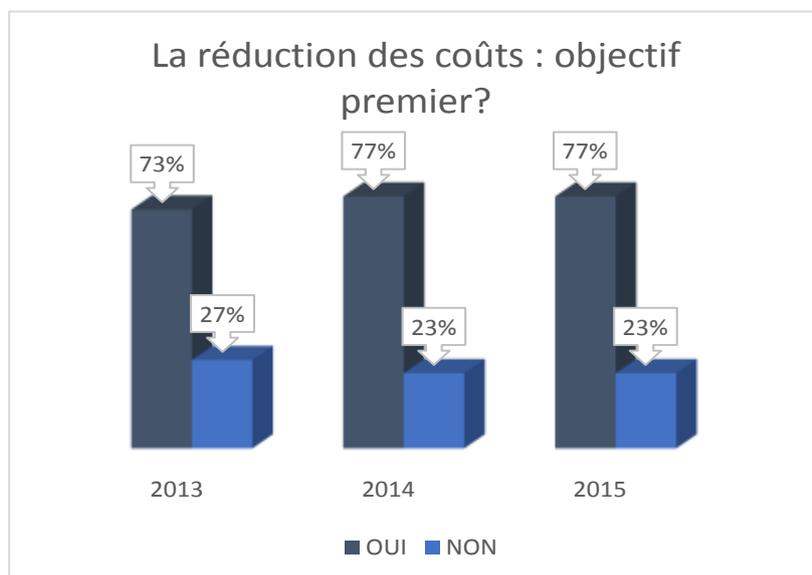
74% des professionnels Achat déclarent avoir signé une Charte anti-corruption au cours de ces 3 dernières années. C'est deux points de plus qu'en 2014. La signature de la Charte anti-corruption est donc toujours une priorité pour les Services Achats.

Si elle ne protège pas de tout, 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 régulières de haut niveau.

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

6. La réduction des coûts : Un objectif toujours aussi fort

6.1 La réduction des coûts reste un objectif fort des Services Achats



La réduction des coûts reste la priorité pour la plupart des Services Achats

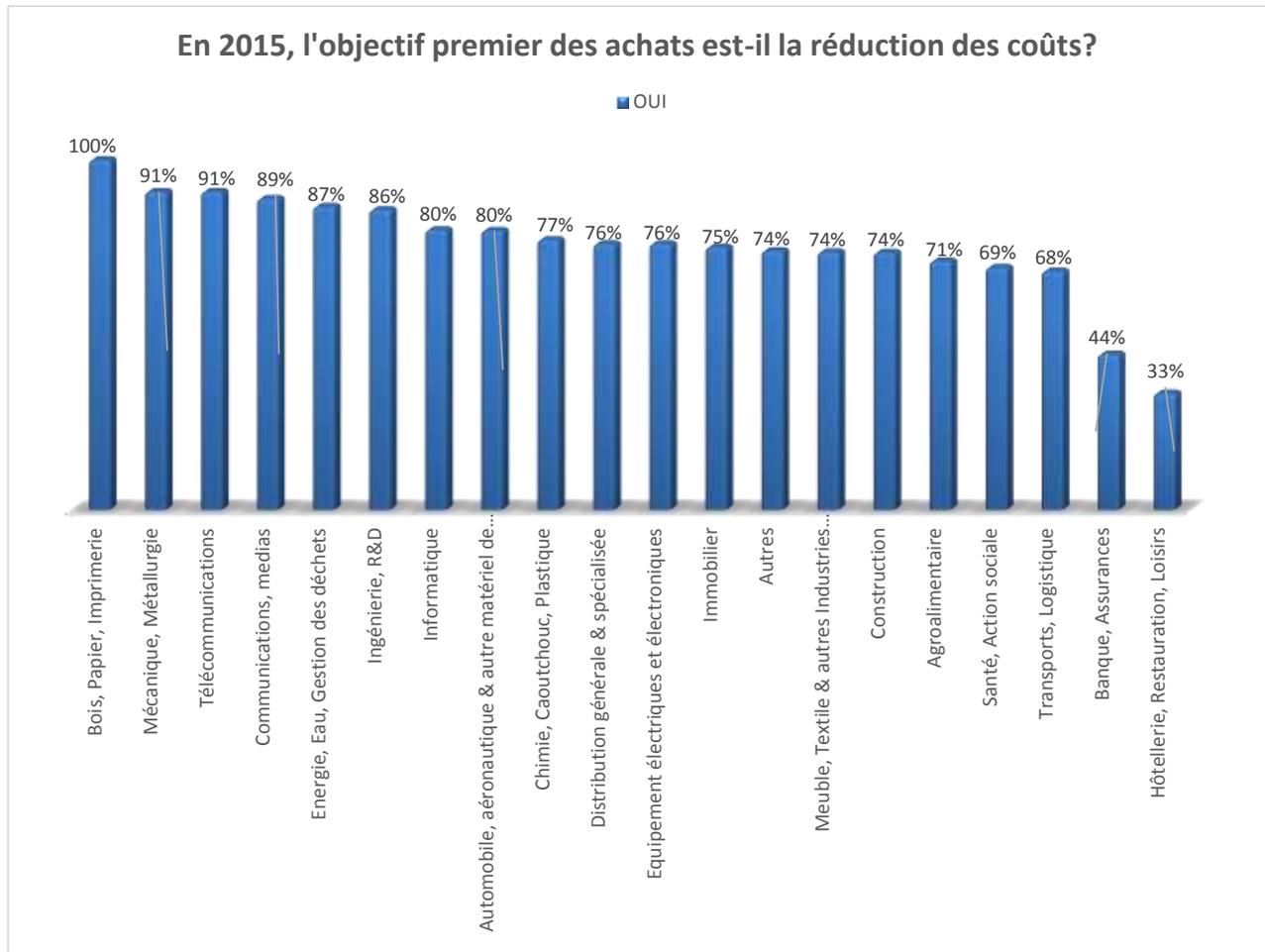
Voici l'indicateur du niveau de crise ou de confiance dans l'avenir par excellence : est-ce que les acheteurs doivent d'abord réduire les coûts ou ont-ils des objectifs prioritaires sur d'autres critères de création de valeur ? 77% des professionnels des Achats interrogés affirment que leur objectif premier pour l'année 2015 sera une nouvelle fois la réduction des coûts.

Les services Achats restent donc très sollicités lorsque l'environnement économique est incertain.

Les services Achats gardent donc pour 2015 l'objectif principal de générer des économies et d'être l'instigateur de réduction des coûts. Les directions générales se tournent vers ce service pour maîtriser leurs dépenses. Les directions d'achats gardent la baisse des coûts comme objectif majeur tout en restant vigilants sur la solidité financière de leurs fournisseurs durant cette période incertaine. Cet indicateur est le témoin d'une conjoncture encore difficile.

Mais attention, **réduire les coûts ne veut pas seulement dire réduire les prix**. Réduire les coûts répond au tryptique « Acheter moins, acheter mieux, acheter moins cher ».

6.2 Des approches différentes par secteur d'activité



En 2014, le secteur des Télécommunications était en tête du classement. En 2015, il est devancé par le secteur Bois, Papier et Imprimerie mais aussi dans le domaine de la Mécanique, Métallurgie. Cette évolution est la conséquence de la crise qui touche toute l'industrie du papier et de l'impression due à l'apogée de la communication via internet et les politiques « zéro papier ».

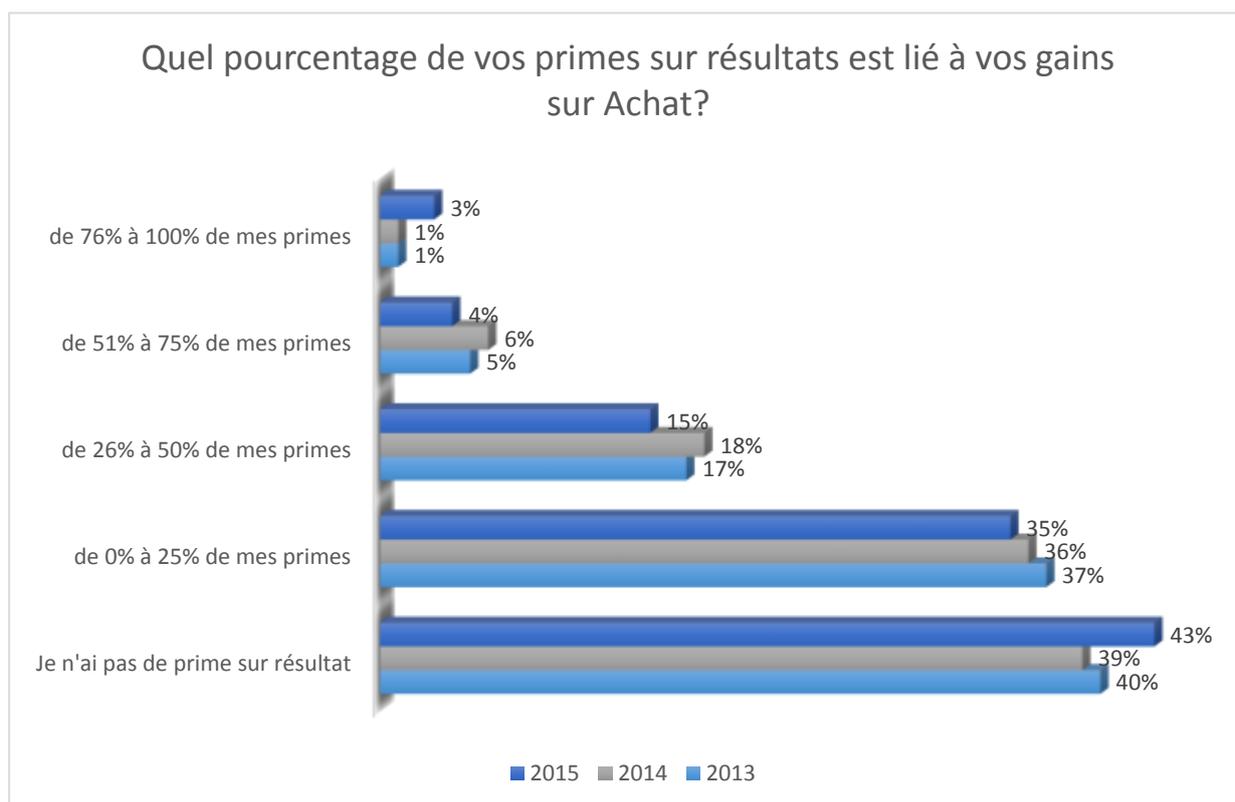
Pour le secteur de la mécanique et des télécommunications, l'aspect hyper concurrentiel du secteur oblige les entreprises à rester compétitives sur le marché. C'est notamment l'effet « Free » sur le marché des Télécommunications.

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. Il faut noter qu'en 2014, l'objectif de réduction des coûts était une priorité pour 91% des services achats du secteur des Télécommunications, comme en 2015. Cette priorité a bondi de 10 points pour le secteur de la Mécanique, Métallurgie.

En 2015, les sondés se prononcent en majorité pour un objectif de réduction des coûts. En revanche, cet objectif ne représente plus l'unanimité chez tous les professionnels des secteurs d'activités interrogés. En effet, cet objectif n'est pas prioritaire dans les secteurs de la Banque, Assurance et de l'Hôtellerie, Restauration, Loisirs.

Pour le secteur de l'Hôtellerie, cela s'explique par le fait que les clients recherchent de plus en plus des prestations « Haut de gamme ». Les palaces n'ont jamais été si nombreux à Paris ! Les entreprises ne recherchent donc pas une diminution des coûts mais une augmentation de la valeur ajoutée. C'est ce que l'on appelle le « smart cost » ou le « good cost ».

6.3 Les acheteurs peu primés sur les résultats

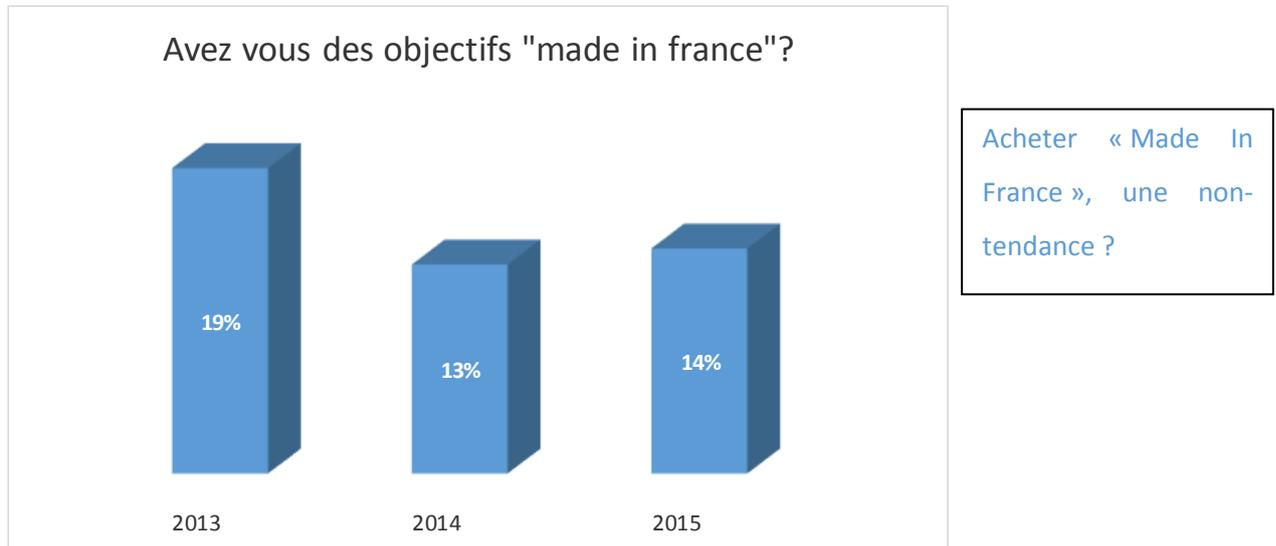


Les professionnels des Achats restent peu primés sur les gains qu'ils réalisent : en 2015, 43% d'entre eux indiquent ne pas avoir de prime liée aux gains réalisés sur les achats.

Seulement 7% d'entre eux déclarent avoir plus de 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 2013 et 2014. A l'inverse du commercial, l'acheteur n'est pas ou peu primé sur les gains qu'il génère. A noter, que cette minorité a triplé entre 2014 et 2015. Ce signe peut démontrer que l'acheteur peut concevoir de plus en plus que sa rémunération est liée aux résultats financiers de l'entreprise.

7. Les achats « Made in France » : un intérêt toujours aussi faible

7.1 Les Achats « Made In France »



Malgré l'action médiatique des promoteurs du Made in France, cette tendance peine à prendre de l'essor. Seulement 14% des acheteurs ont la fibre patriotique en 2015 contre...13% en 2014. La marinière n'a jamais été à la mode chez les acheteurs. Et ne semble pas près de l'être alors que le soufflé médiatique retombe en ayant perdu son principal pourvoyeur, parti étudié à l'INSEAD.

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.

En France, mieux vaut mettre une étiquette « Made In France » sur un produit de grande consommation que sur une pièce mécanique ou une machine industrielle. C'est exactement l'inverse du comportement de nos voisins Allemands. Leur fonctionnement en écosystème les poussent à acheter local dans les affaires inter-professionnels. Mais ils ne voient pas l'intérêt d'acheter allemand en supermarché.

7.2 Certains secteurs un peu tentés par le « Made In France »

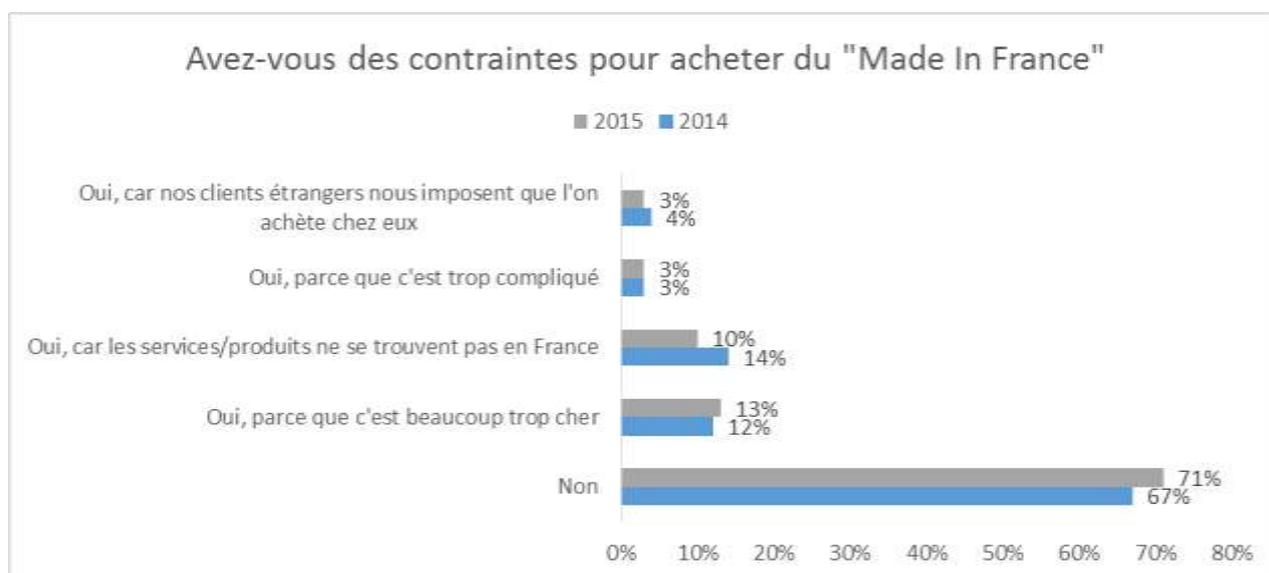


Le secteur de l'Ingénierie et R&D est en tête des secteurs attirés par le « Made In France ». Ce qui s'explique sans doute par le fait que les prestations sont réalisées principalement en France du fait même de l'activité.

Prioriser les achats « Made In France » est un objectif secondaire depuis plusieurs années pour l'ensemble des Services Achats.

Un secteur est en très forte amélioration sur le sujet du « Made in France » : l'Agroalimentaire. Entre 2014 et 2015, les acheteurs ayant des objectifs tricolores sont passés de 4% à 24% ! On peut raisonnablement se demander si ce serait le 1^{er} secteur dont les pratiques industrielles ont été directement influencées par les choix des consommateurs finaux. Quand vous préférez les biscuits à base de farine et d'œufs français, les industriels doivent suivre la demande et cela se traduit en objectifs concrets pour les Achats. Nous pouvons aussi **nous demander si le scandale concernant les « Lasagne à la viande de cheval » n'est pas une cause de ces nouvelles priorités**. Le « Made In France » est gage de qualité et sécurité pour le consommateur, les achats « Made In France » sont donc jugés rentables par les entreprises du secteur.

7.3 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 14% d'entre eux ont des objectifs d'achats « Made in France ». C'est exactement l'inverse, puisque plus des 2/3 de la population Achats ne voient aucune contrainte à acheter français : ni difficile, ni trop cher.

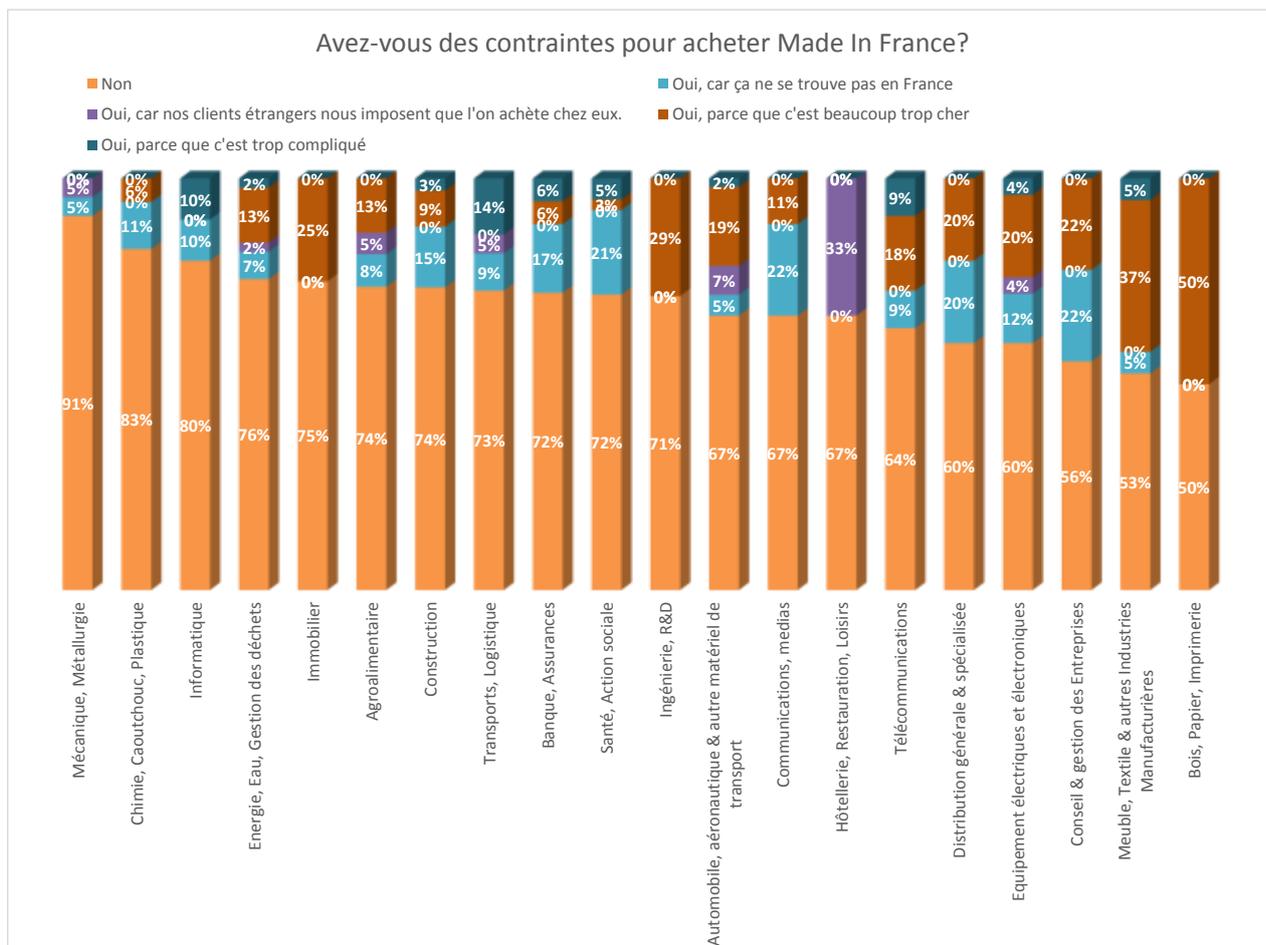
Seuls 13% des professionnels des Achats perçoivent le « Made In France » comme trop cher

Loin d'avoir été une mode en 2014, 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 explorée.

En 2014, 14% des professionnels Achats interrogés expliquaient que les services et produits qu'ils recherchaient n'étaient pas disponibles en France. Ils ne sont plus que 10% en 2015. 3% se voient imposer par leurs clients d'acheter dans le pays du Client, soit pour des raisons de stratégie industrielle, soit en raison de contraintes contractuelles ou fiscales locales. C'est souvent le cas dans l'Achat d'infrastructures. Si vous vendez à un gouvernement étranger, il veut que vous achetiez dans son pays.

Les réglementations françaises, les lois sur la sous-traitance et la complexité de désengagement avec les fournisseurs français peuvent amener les professionnels Achats à penser qu'il est trop compliqué d'acheter « Made In France ».

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



Le secteur qui fait face à moins de contraintes pour acheter « Made in France » est le secteur de la Mécanique-Métallurgie. C'est paradoxalement l'un de ceux qui cherchent le moins à acheter en France.

Sans surprise, presque un quart des professionnels du secteur des Télécommunications renoncent aux achats en France en raison de prix non compétitifs : nous aurions pu nous attendre à pire. Sachant que c'est un des secteurs où la pression sur les coûts est la plus forte.

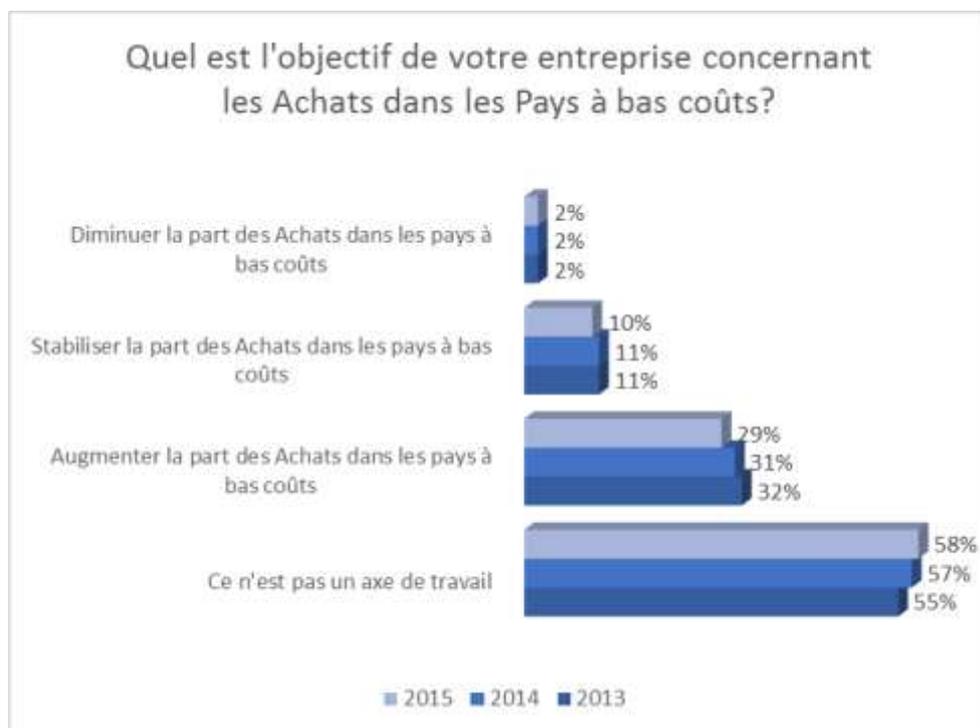
Par ailleurs, le secteur de l'Hôtellerie est l'un des plus impactés par les contraintes de localisation liées à la provenance des achats. Pour 33% des personnes interrogées du secteur, il existe de fortes contraintes à acheter en France. Certains pays imposent aux entreprises qui remportent des marchés qu'elles produisent tout ou partie sur place ; cela limite mécaniquement la possibilité d'acheter en France.

Enfin, un secteur attire particulièrement l'attention: 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). Ce secteur a multiplié par six sa volonté d'acheter du Made In France depuis 2014. Les scandales sanitaires ont fini par avoir des conséquences sur les politiques d'achats des groupes agroalimentaires. Les professionnels Achat du secteur de l'agroalimentaire indiquent à 74% qu'ils ne font face à aucune contrainte pour acheter « Made In France ». Ce ratio est à contrebalancer avec les obligations européennes concernant l'affichage de l'origine de la viande sur les plats préparés. Cette obligation contraint les acheteurs du secteur de l'agroalimentaire à trouver les cochons tricolores et les poules françaises encore plus sexy.

Les nouvelles contraintes, qu'elles soient issues de réglementation ou dictées par les choix du consommateur final, peuvent faire bouger les lignes et augmenter les achats « Made In France » ; bien plus que les manœuvres de nos politiques pour convertir les entreprises aux achats locaux. En France, la solution vient souvent plus de la repression que de la prévention. Nous verrons dans les années à venir si ces contraintes vont se durcir et contribuer à un nouveau paysage industriel français.

8. Les achats en Pays à bas coûts: Une mode qui commence juste à s'infléchir

8.1 La communauté Achat partagée



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

Pour 2015, 58% 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 29% des interrogés affirment vouloir augmenter les achats dans les Pays à bas coûts, c'est donc une stratégie qui est en baisse depuis 2013.

Depuis trois ans, 2% des sondés annoncent vouloir diminuer la part de leurs Achats en Pays à bas coûts. Cette part rigoureusement identique indique que les Services Achats ne souhaitent pas majoritairement relocaliser.

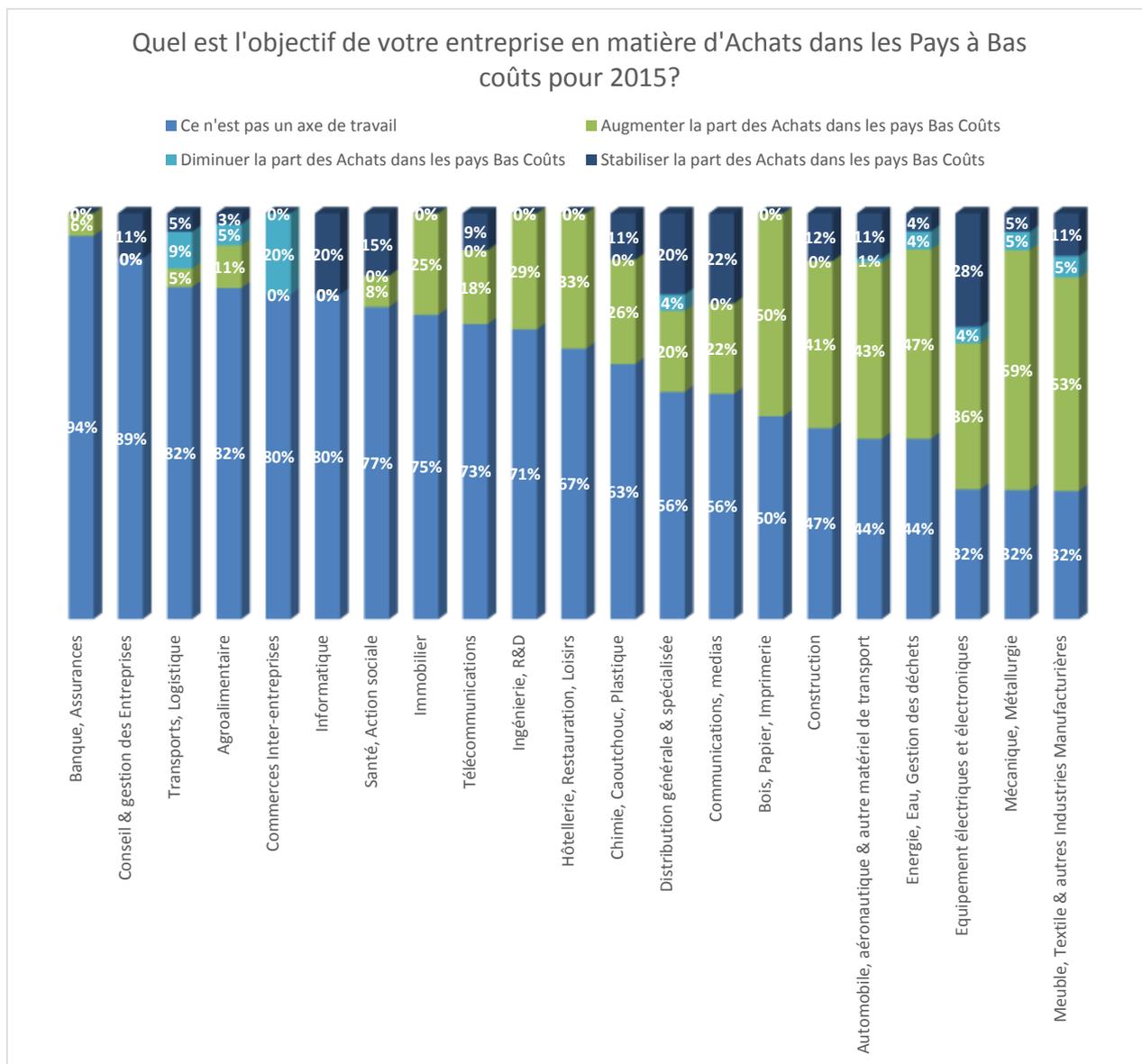
La proportion des sondés voulant stabiliser la part des Achats en Pays à bas coûts reste quasi égale pour la 3^{ème} année consécutive, avec une proportion de 10% depuis 2013.

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 » 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).

8.2 L'aventure « Acheter dans les Pays à bas coûts » est segmentante



Les secteurs les plus attirés par les Achats en Pays à bas coûts sont le secteur de la Mécanique, Métallurgie et des Industries Manufacturières. La structure de coût de certaines de leurs pièces peut en effet inclure une forte part de main d'œuvre et être suffisamment peu volumineuses pour ne pas pâtir de frais de transport trop chers. En revanche, les pièces requérant trop de matières premières et/ou trop d'énergie ne peuvent pas faire partie de cette stratégie d'achats « low cost », car ces 2 éléments sont souvent plus chers en Pays à bas coûts qu'en Europe.

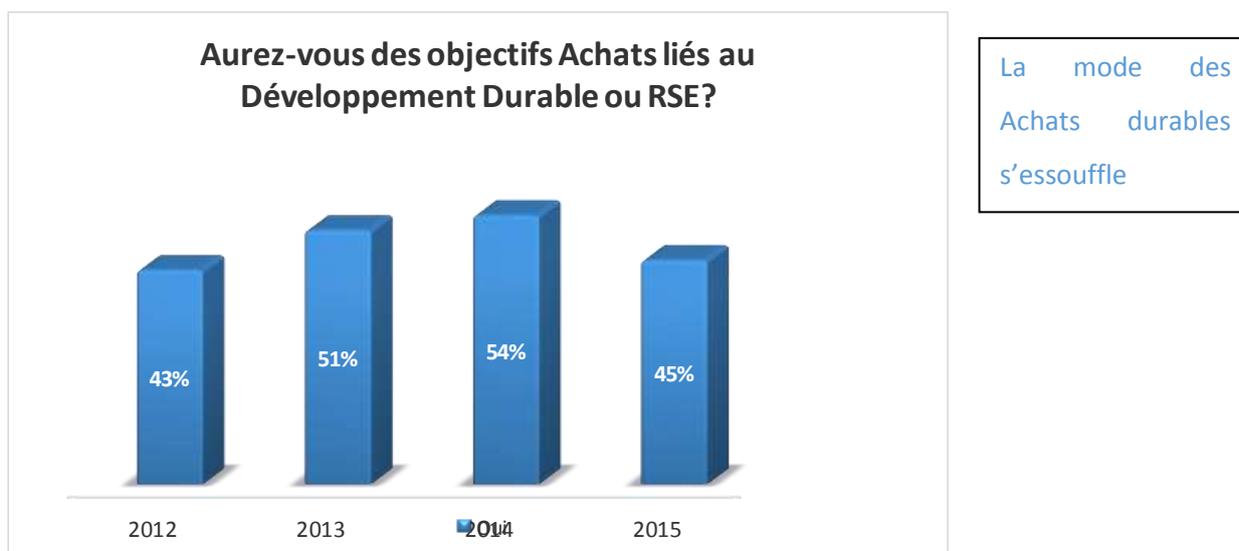
En revanche, les professionnels de la Banque Assurance et du Conseil et Gestion d'entreprises expriment un désintérêt remarquable pour l'Achat en Pays à bas coûts. Cela s'explique par le fait même de l'activité de l'entreprise qui reste sur des marchés nationaux. Concernant le désintérêt pour les Pays à bas coûts des secteurs de l'Agroalimentaire et de la Santé, on notera que le consommateur final cherche des preuves de qualité et de sécurité dans ce domaine. Les entreprises ne souhaitent pas mettre à mal leur image en se tournant vers des productions dans les Pays à bas coûts.

Enfin, le facteur de localisation dans les Pays à bas coûts est potentiellement biaisé par les récentes stratégies de localisation et de transfert de technologie, dans certaines industries notamment. Les facteurs de croissance se trouvent souvent dans les pays en développement, donc à bas coûts. Les entreprises les plus matures veulent y créer des réseaux locaux de partenaires industriels ; les autres sont parfois contraintes de « sourcer » localement en raison de requis contractuels imposés par le client. Les achats « low cost » sont donc parfois simplement les artefacts d'une démarche d'achats localisés. Une tendance à confirmer dans les années à venir.

9. Le RSE et l'insertion des travailleurs handicapés

9.1 La RSE, une tendance en diminution :

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.



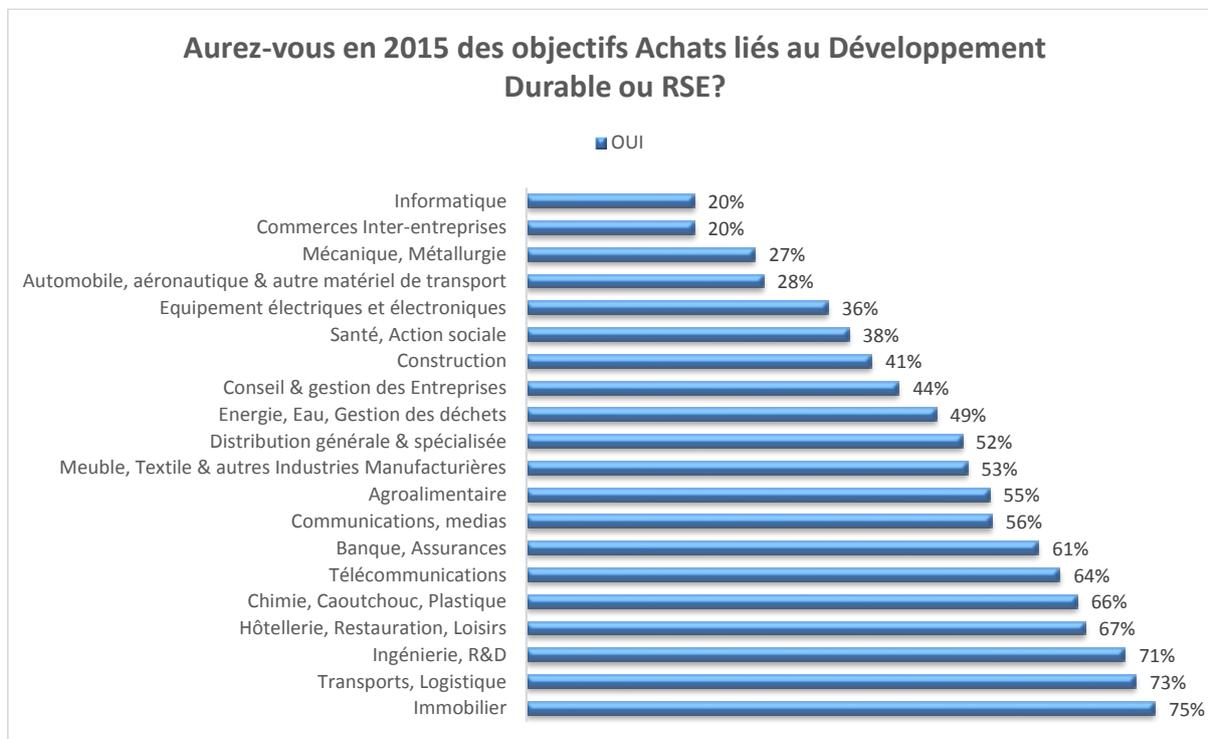
Pour l'année 2015, les sondés déclarent pour 45% avoir des objectifs liés au développement durable ou RSE. C'est 9 points de moins que pour l'année 2014.

Durant les trois années précédentes, la tendance du « Green business » et de la protection de l'environnement (objectif « Zero Papier », flotte automobile électrique, des produits d'entretien éco-labellisés, voire des consommables recyclables...) a été en augmentation constante. En 2015, cette baisse pourrait s'expliquer par le fait qu'une fois les actions menées et donc les objectifs réalisés, il n'y a plus lieu de refaire cette démarche à court terme. De plus, il y a eu un « effet de mode » Développement Durable qui est en train de retomber.

Les acheteurs doivent, pour la plupart, prendre en compte des critères RSE dans leurs choix mais la pondération de ces critères tend à s'amoinrir.

Enfin, il y a toujours une certaine difficulté à démontrer que les Achats « Green » peuvent également être générateur d'économies. Or, en période de crise, on l'a vu : la priorité numéro 1 des Acheteurs reste de réaliser des réductions de coûts. Le Développement Durable est en passe de perdre de l'influence.

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



L'analyse sectorielle révèle que le secteur pour lequel les professionnels ont le plus d'objectifs RSE est le secteur de l'Immobilier et des Transports et de la Logistique.

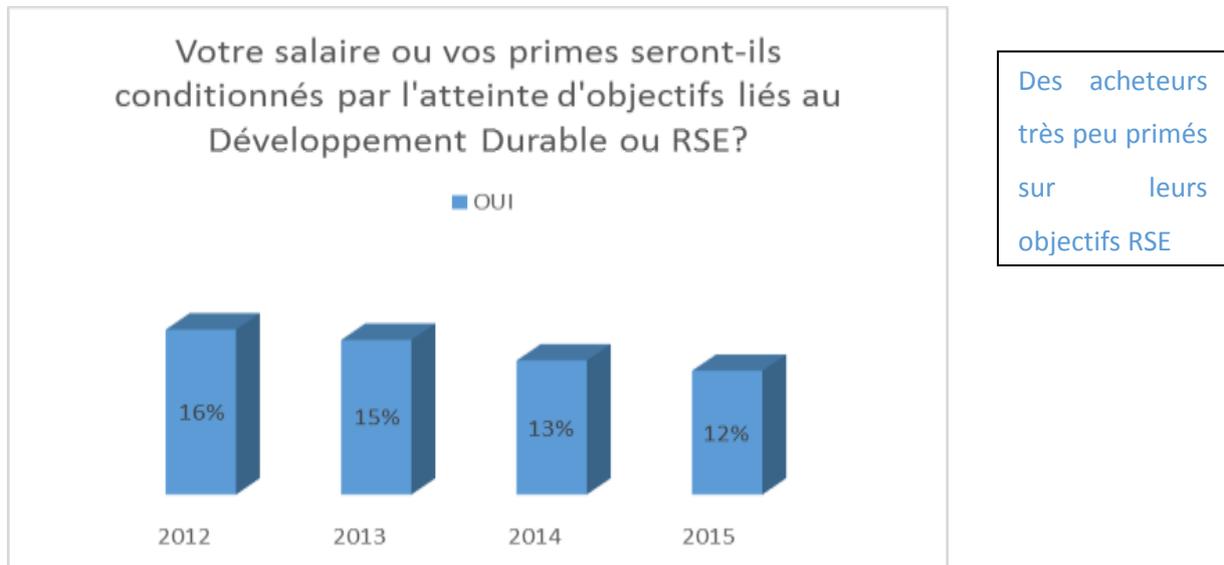
Le secteur de l'Immobilier vit actuellement un grand « boum » de l'immobilier « vert » ; l'ensemble des nouvelles constructions doivent respecter l'ensemble des normes « éco-environnement ».

73%, contre 82% en 2014, des acheteurs du secteur des Transports ont des objectifs d'achats RSE, un chiffre qui reste extrêmement élevé et 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'Ingénierie et R&D. Ce secteur doit se tourner vers des domaines « écoresponsables » afin de trouver une clientèle attentive aux enjeux du « Green ».

Malgré l'engouement autour de la voiture électrique et des nouveaux moyens de déplacement, 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.

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



En 2014, seulement 12% des sondés déclarent être primés sur l'atteinte de leurs objectifs Développement durable. C'est encore 1 point de moins que la proportion de l'année 2014.

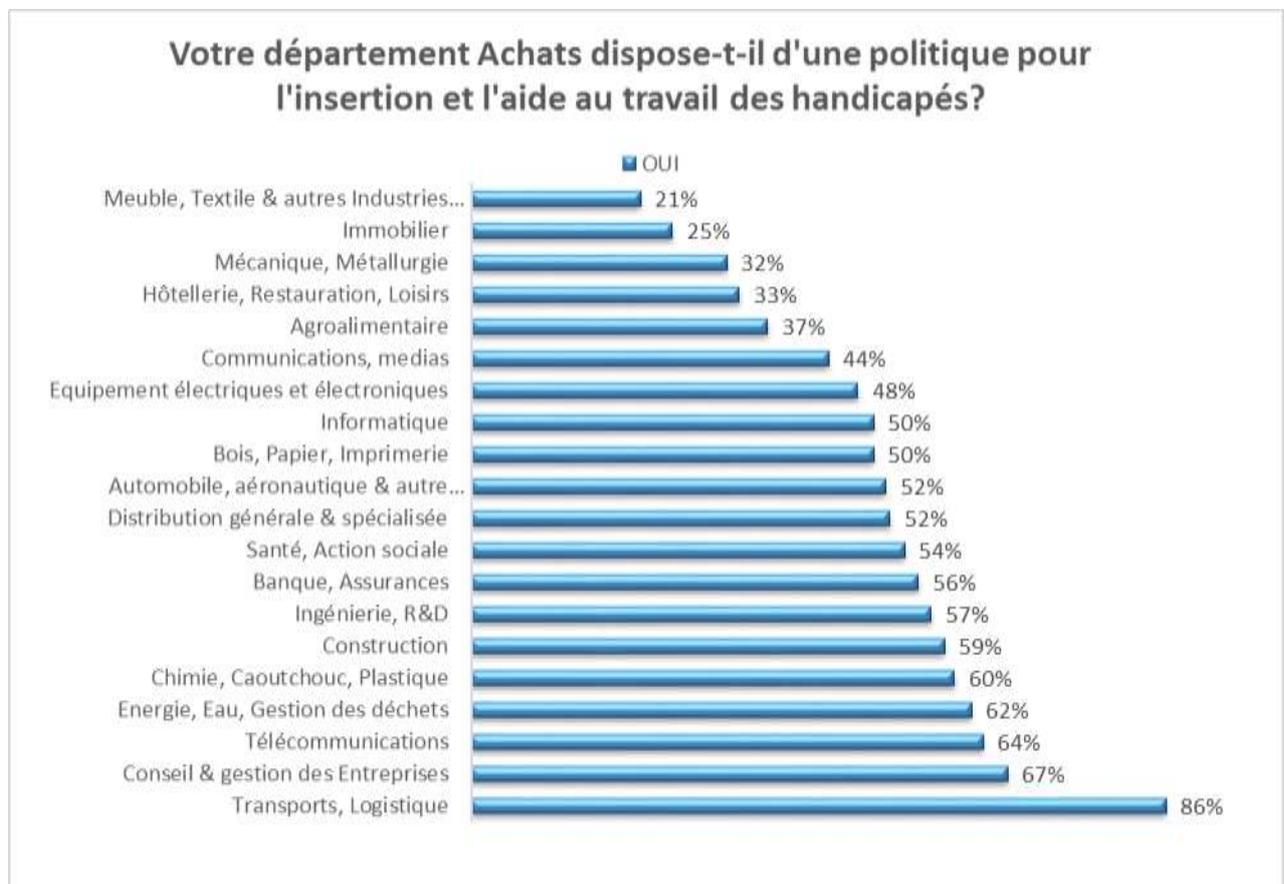
En résumé, le Développement Durable ne paye pas ceux qui le mettent en place.

Les objectifs liés au développement durable 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.

9.4 L'insertion et l'aide au travail des handicapés



Les Services Achats ne sont pas précurseurs dans l'aide à l'insertion des travailleurs handicapés. En effet, la population est clairement partagée car 52% des Services Achats ont mis en place une politique d'insertion et d'aide au travail des handicapés.



Il existe de fortes disparités entre les secteurs puisque que l'insertion des handicapés est quatre fois plus importante dans le secteur des Transports que dans le secteur de l'industrie Textile et Manufacturière.

Le secteur du Transport a fait de l'insertion des travailleurs handicapés une priorité (86%) à l'image de la SNCF.

Dans le secteur de l'Immobilier, cette insertion reste difficile à mettre en place. Les PME ont souvent plus de difficultés à gérer cette priorité car elle peut engendrer des coûts qui peuvent impacter l'activité de l'entreprise.

Paradoxalement, dans le secteur déjà sensibilisé de la Santé, les politiques d'insertion des handicapés n'existent que dans un Service Achats sur deux.

Les entreprises bénéficient de certaines aides du gouvernement pour faciliter l'insertion des travailleurs handicapés. Cet aspect « quotas », souvent critiqué, est hélas nécessaire pour augmenter le nombre de travailleurs handicapés dans les entreprises.

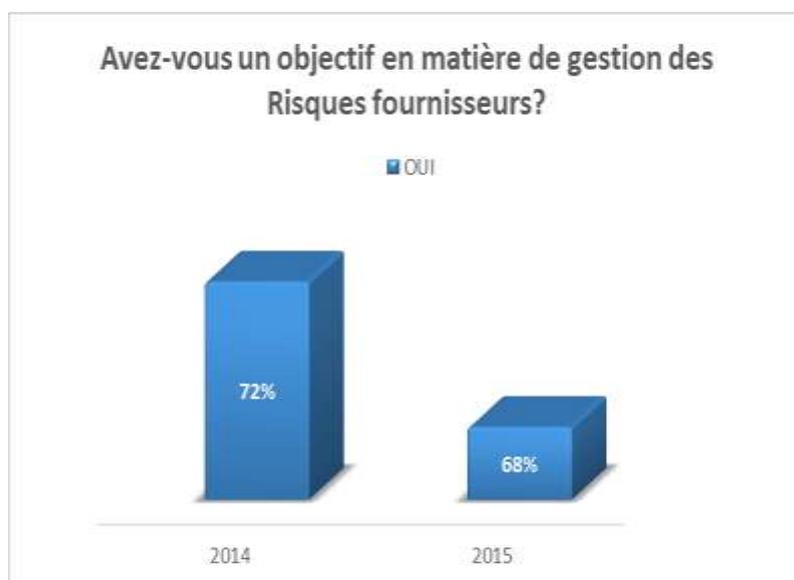
Les conclusions peuvent prendre deux trajectoires opposées. Le verre à moitié plein : un service Achats sur deux a déjà intégré une politique d'insertion des handicapés. Néanmoins, la très forte disparité des résultats suivant les secteurs fait plutôt pencher la balance vers le verre à moitié vide. D'autant plus que les acheteurs de prestations ou de services sont censés être parfaitement informés des avantages fiscaux du gouvernement incitant à ce qu'une partie de la valeur ajoutée soit produite directement ou indirectement par des personnes handicapées. Pour franchir un vrai cap, il serait regrettable de devoir durcir la réglementation et il serait préférable de voir ces aides comme une opportunité d'emplois diversifiés.

10. La Gestion des Risques Fournisseurs : Un Objectif qui ralentit

10.1 Un objectif en perte de vitesse

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 leur atténuation et si possible leur élimination.

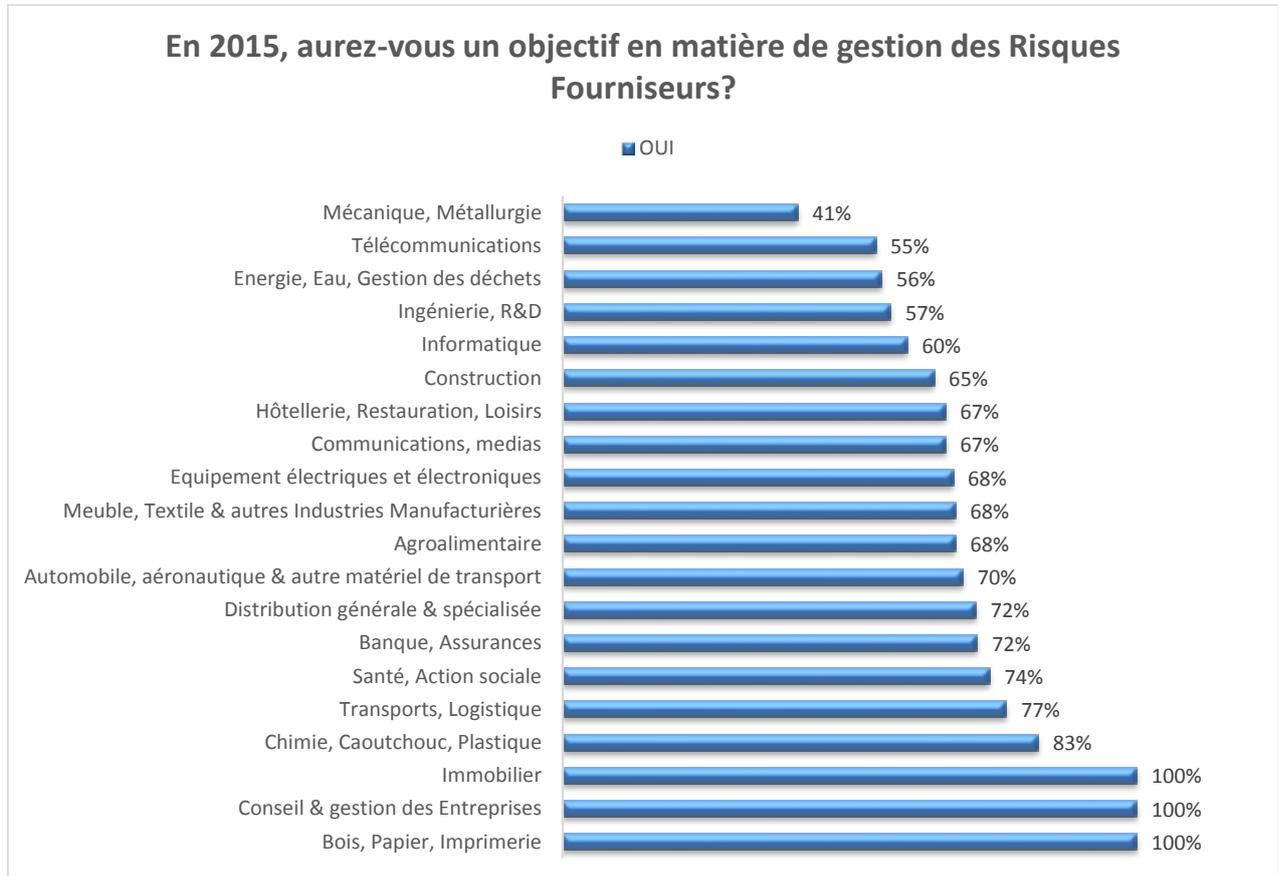


Une bonne gestion des risques est le pendant d'une politique de réduction des coûts

La gestion des risques fournisseurs demeure l'un des objectifs les plus partagés dans les directions Achats. Cette réalité s'était confirmée en 2013 et 2014 avec 72% des sondés ayant des objectifs en terme de risque fournisseur. Néanmoins, cet objectif subit un léger recul pour 2015 avec une perte de 4 points.

Une bonne gestion des risques est le pendant d'une politique de réduction des coûts. En effet, les risques fournisseurs se voient souvent multipliés suite à des actions de changement de fournisseurs, de localisation ou de négociations importantes. Même si les entreprises sont conscientes d'évoluer dans un environnement dont la seule constance semble être l'émergence permanente de crises, elles souhaitent désormais se recentrer vers de nouvelles stratégies dont la réduction des coûts est la priorité première.

10.2 Gestion des risques fournisseurs



L'ensemble des secteurs sont préoccupés par la gestion du Risques Fournisseurs et en font une priorité.

La répartition par secteur désigne 3 secteurs d'activités comme étant très sensibles à l'objectif de gestion des risques fournisseurs à savoir : l'Industrie du Bois, le secteur du Conseil et gestion d'entreprises et l'Immobilier.

A noter que les secteurs de la Mécanique, Métallurgie (41%) et des Télécommunications (55%) sortent du lot. Du fait qu'ils maîtrisent déjà souvent des fournisseurs qui varient peu, ils sont peu inquiets et ne souhaitent pas faire une priorité de la gestion du Risques Fournisseurs. Cette tendance dans ces secteurs peut paraître particulièrement saugrenue quand on connaît les risques conjoncturels importants de ces secteurs : matières premières à forte variation de cours, raréfaction de certains matériaux, production dans des pays instables politiquement ou à risques climatiques, part énergétique importante, lieux de production lointains... On s'attendrait plutôt à ce que ces deux secteurs soient justement les deux plus matures en terme de gestion du risque.

11. La réduction du nombre de fournisseurs plaît toujours

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.**

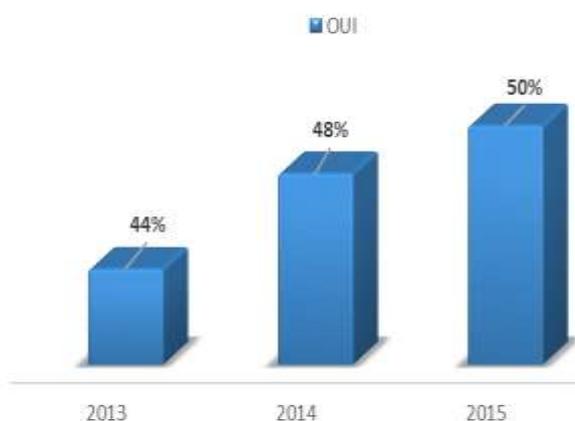
50% des professionnels Achat indiquent qu'ils ont pour 2015 l'objectif de réduire leur nombre de fournisseurs. Ceci découle du fait de l'analyse faite précédemment sur la volonté des entreprises de placer la réduction de coût en tête de leur objectif et donc de réduire leur panel fournisseurs. C'est également une opportunité évidente pour massifier ses volumes d'achats et donc peser plus lors des négociations.

La réduction du nombre de fournisseurs est-elle un de vos objectifs en 2015?

■ Ne se prononce pas ■ Non ■ Oui



La réduction du nombre de fournisseur est-elle un objectif?

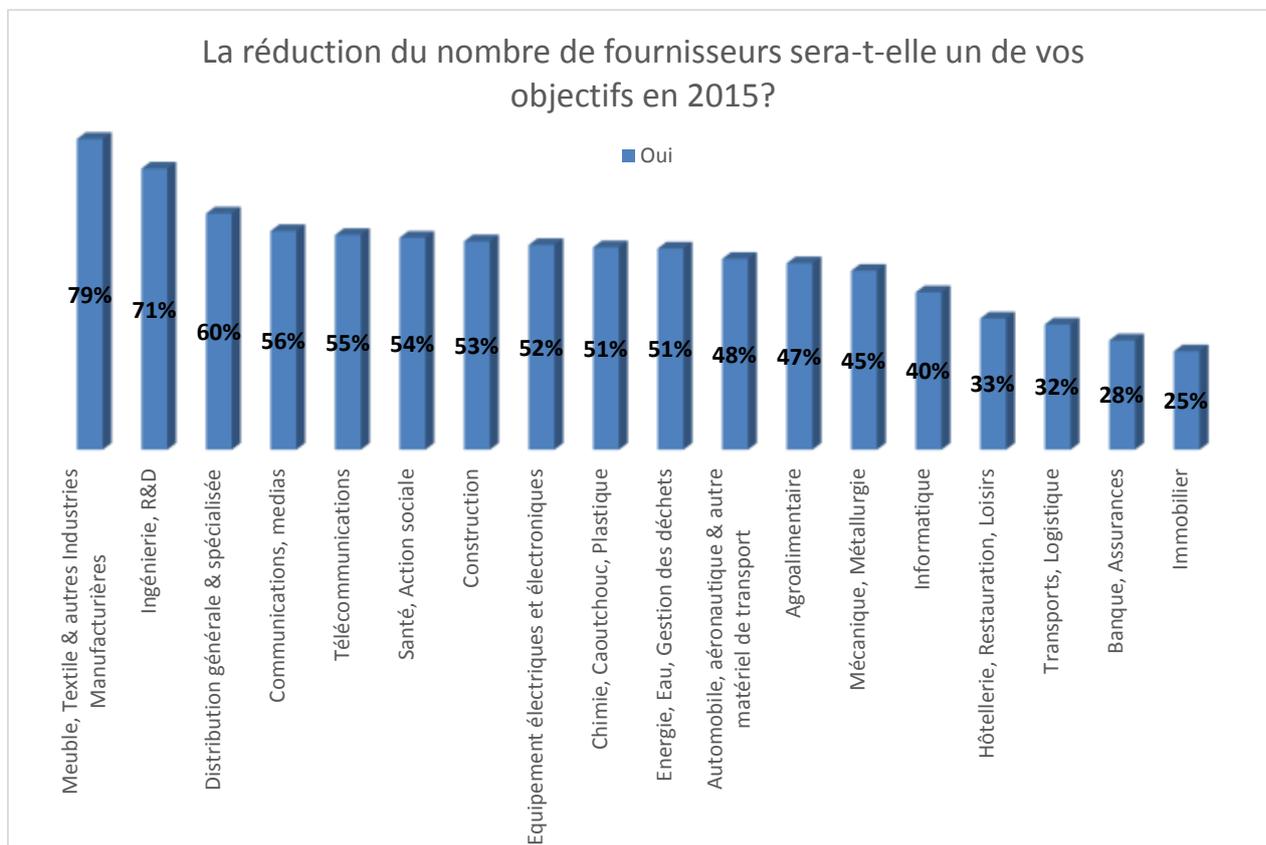


En 2014, 48% des sondés affirmaient avoir pour objectif de réduire le nombre de leurs fournisseurs. Donc notre étude montre qu'en 2015 les entreprises prévoyant de faire plus de business avec un nombre restreint de partenaires afin de limiter la dilution de leurs chiffres d'affaires mais aussi de réduire les risques fournisseurs.

Ce levier Achats est souvent considéré au mieux comme un incontournable imposé par des Directions, au pire comme un révélateur d'immatunité. En effet, les directions Achats matures sont censées avoir déjà

usé, voire abusé, de cet outil classique.

11.2 La réduction du nombre de fournisseurs, analyse sectorielle



C'est dans le secteur de l'Immobilier que la réduction du nombre de fournisseurs reste un objectif secondaire (25%). A l'inverse, dans les secteurs de l'Industrie Manufacturière et de l'Ingénierie (respectivement 79% et 71%), cet objectif est primordial pour les Service Achats.

Comme en 2014, 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. Mais contrairement à 2014, le secteur de l'Ingénierie est désormais plus enclin à réduire son nombre de fournisseurs.

Les secteurs les moins intéressés par la réduction du nombre de fournisseurs sont les secteurs de l'Immobilier et Transports et Logistique. Cela s'explique par la nature même de leur activité, le nombre de leurs fournisseurs est peu étendu mais ils sont stratégiques.

12. Le respect des délais de paiement fournisseur



Tous les jours, des PME meurent d'être payées en retard par leurs clients

Une faible majorité de service Achats (56%) ont des objectifs en termes de respect de délai de paiement de fournisseurs.

L'acheteur participe largement au choix des fournisseurs mais seulement un sur deux s'assure qu'il est payé dans les temps.

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.

Le rôle de l'acheteur est aussi de s'assurer que ses fournisseurs sont payés en temps et en heure. Ce respect facilitera toujours les négociations dans l'avenir : une entreprise est d'autant plus flexible et prompte à négocier qu'elle est payée à l'heure.

La nouvelle réglementation a été initiée pour contrer les retards de paiement systématiques en fin d'année fiscale ou avant des publications trimestrielles pour arranger artificiellement la situation de cash.

Ces entreprises raisonnent à « courte vue » et les petites optimisations ponctuelles de cash conduisent à une forte détérioration de l'image de l'entreprise en tant que client avec des conséquences à long terme : prix plus élevés, refus de participation de fournisseurs à des appels d'offres, inflexibilité logistique ou retards de livraison... Ainsi, sur une longue durée, ces conséquences ont des impacts négatifs sur la croissance et le cash bien plus grands que les opportunités court terme de fin de trimestre ou de fin d'année.

A l'instar des constructeurs automobiles japonais, le suivi rigoureux du respect des délais de paiement est un facteur de forte maturité pour une Direction Achats.

Du côté de l'état, c'est la médiation inter-entreprises qui a pris en charge ce sujet avec passion et enthousiasme. Les deux figures de proue sur ce sujet sont Pierre Pelouzet et Françoise Odolant.

13. 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.



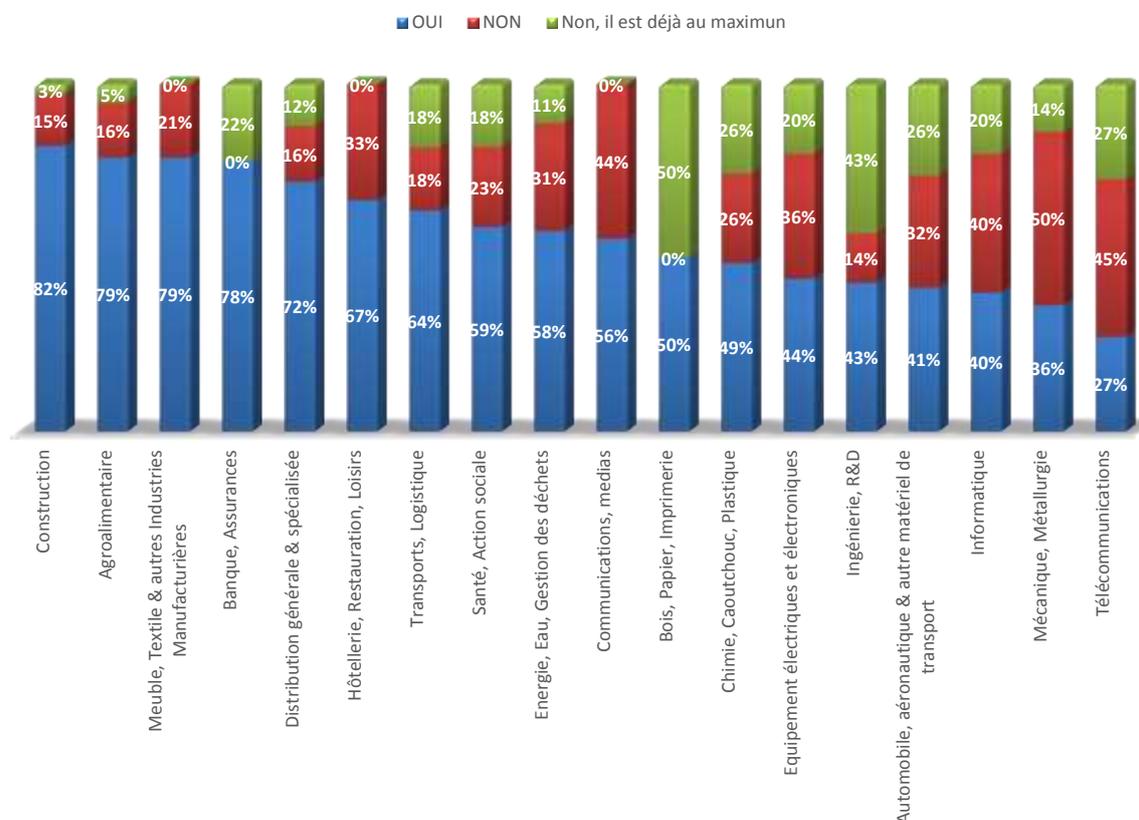
Un véritable baromètre de la maturité des achats en entreprise

En 2015, 57% des Services Achat, contre 61% en 2014, indiquent vouloir augmenter leur taux de couverture Achat. Et 16% estiment que leur couverture a déjà atteint son niveau maximal. Ce ratio est stable depuis 2014.

Si 57% des services Achats souhaitent élargir leur couverture Achat, cela prouve que tous les achats des entreprises ne sont pas encore réalisés par les services Achats. Les services Achats ne sont pas toujours assez connus en interne, pas assez mûres, 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 (rattachement de la Direction Achats à la Direction Générale), 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.

Augmenter le taux de couverture Achat sera-t-il un objectif pour 2015 ?



Les secteurs qui ont pour objectif d'accroître leur couverture Achat en 2015 sont les secteurs de la Construction, puis de l'Agroalimentaire.

50% des professionnels du secteur de l'industrie du Bois 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 très concentrés, à plus ou moins forte valeur ajoutée et criticité. Il semble donc que les Achats aient acquis leur lettre de noblesse pour quasiment un tiers des professionnels Achat de ce secteur.

14. A Propos des Auteurs

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

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

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

Contact AgileBuyer: Olivier Wajnszok, 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 4800 membres. Il est l'un des 16 pôles de l'association HEC Alumni. Il regroupe des responsables achats et supply chain 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, mûres, 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.com 06.0390.7105

15. Remerciements

Un Grand Merci : à Elodie, Manager Agilebuyer, 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.