Etude AgileBuyer – Groupement Achats HEC

Conseil et Equipiers Achat

HEC PARIS ASSOCIATION DES DIPLÔMÉS

Achat

Les Priorités des Services Achats en 2011

ou la manière dont seront gérés les sous-traitants en 2011

Janvier 2011

SOMMAIRE

1- Introduction par Olivier Wajnsztok, Directeur Associé d'AgileBuyer 3

2- Introduction par Marc-Antoine Selaquet, Président du groupement Achats Supply Chain de l'association des anciens élèves d'HEC. 4

3- Préambule Méthodologique 5

4- Executive Summary 7

5- Le RSE aux Achats : Green Washing ou Tendance Lourde ? 8

6- La Prégnance de l'Aspect Réduction de Coût dans la Fonction Achat : Vue de l'Esprit Archaïque ou Réalité Ancrée ? 12

7- Les Achats en Pays à Bas Coûts : Act Global or Act Local ? 14

8- Vers une Réduction du Nombre de Fournisseurs dans les Entreprises ? 15

9- Le Taux de Couverture a-t-il Toujours la Côte ? 16

10- La Gestion des Risques Fournisseurs 18

11- A Propos des Auteurs 20

12- Remerciements 20

1- Introduction Par Olivier Wajnsztok

Par Olivier Wajnsztok, Directeur Associé d'AgileBuyer

La fonction Achat est une fonction en constante évolution et professionnalisation. De plus en plus mis en avant dans les organisations des sociétés, elle s'évertue à trouver le bon équilibre entre les aspects traditionnels 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 ont décidé de se pencher sur les grandes priorités des services Achat en 2011 afin de répondre à cette interrogation : comment la fonction Achat se positionne en période de sortie de crise et à quelles priorités les fournisseurs vont-ils devoir se plier ?

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 l'honneur 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 joie de s'associer avec le Groupement Achats & Supply Chain d'HEC pour dessiner les orientations 2011 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, d'encourager le partage des bonnes pratiques basées sur les évolutions stratégiques de toutes les parties prenantes de l'entreprise étendue.

Nous lançons donc une première étude avec AgileBuyer, cabinet de Conseil en Achat, sur les grandes priorités de notre métier en 2011.

Nous venons de traverser de fortes turbulences, comment notre métier va-t- il tenir compte des nouvelles contraintes et comment va-t-il évoluer en 2011 ?

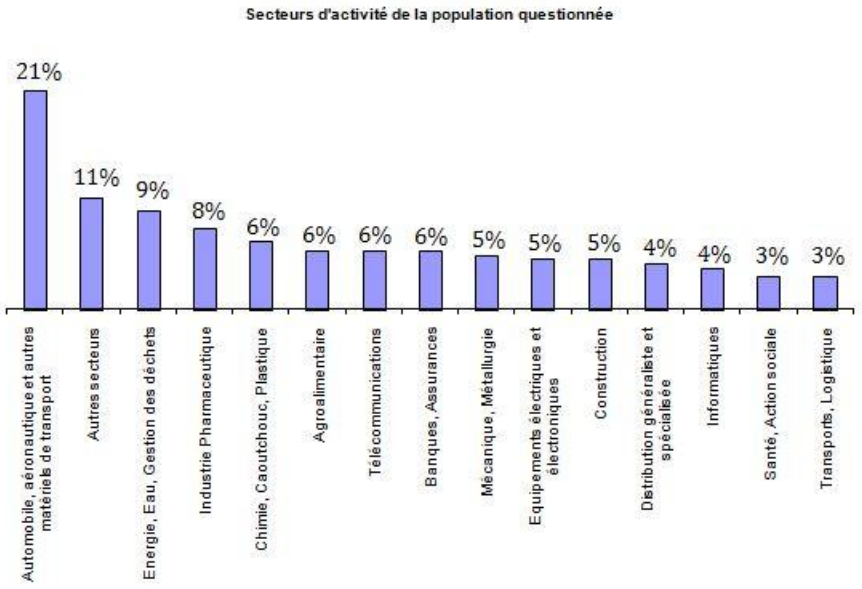
C'est ce que nous allons voir au travers de cette étude.

3- PREAMBULE METHODOLOGIQUE

La présente étude a été réalisée à partir d'un questionnaire administré électroniquement à un panel ciblé entre le mardi 14 Décembre 2010 et le Samedi 18 Décembre 2010.

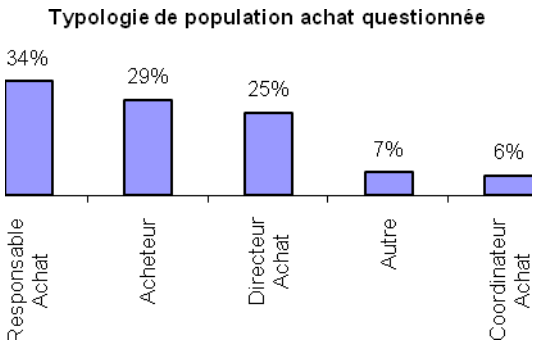
Sur les 353 personnes qui ont répondu à ce questionnaire, seules 335 réponses ont été jugées « adaptées » ou « intégrables » du fait notamment que ces personnes étaient réellement liées au monde des achats. Les réponses aberrantes ont été écartées. Voici la répartition par secteurs d'activité des personnes qui ont répondu :

- Automobile, aéronautique et autres matériels de transport	20,9%	- Mécanique, Métallurgie	5,1%
- Energie, Eau, Gestion des déchets	9,4%	- Equipements électriques et électroniques	4,7%
- Industrie Pharmaceutique	7,7%	- Construction	4,7%
- Chimie, Caoutchouc, Plastique	6,4%	- Distribution généraliste et spécialisée	4,3%
- Agroalimentaire	5,5%	- Informatique	3,8%
- Télécommunications	5,5%	- Santé, Action sociale	3,0%
- Banques, Assurances	5,5%	- Transports, Logistique	3,0%
		- Autres secteurs	10,6%



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

La population interrogée est répartie comme suit :



- Responsable Achat	34%
- Acheteur	29%
- Directeur Achat	25%
- Coordinateur Achat	6%
- Autre	7%

4- EXECUTIVE SUMMARY

Les faits majeurs de cette étude se résument sous 6 têtes de chapitre :

Réduction des coûts d'Achat Fournisseurs en 2011 : les acheteurs sont des Cost-Killers mais pas des traders

Environ trois services Achats sur quatre (77%) ont comme objectif principal de réduire les coûts d'Achat de leurs fournisseurs. Cependant si **les acheteurs au sein des entreprises restent des Cost-Killers, ils ne sont pas traités comme des traders.** Ils sont rarement et peu rétribués sur les économies d'Achats. 42% déclarent ne pas percevoir de primes liées aux gains d'achat. 28% des personnes interrogées déclarent que les primes sur gains d'achat représentent au maximum 25% du total de leur prime.

La Gestion du Risque fournisseur : Les entreprises font attention

Pour 2011, **66% des services Achats des entreprises interrogées considèrent comme un objectif fort la Gestion du risque fournisseur**. Les secteurs où ce taux grimpe le plus sont l'industrie Pharmaceutique et la Banque-Assurance. Ces secteurs ont connu récemment des crises liées à la mauvaise gestion de leurs risques.

Achat, Fournisseurs et Responsabilité Sociale et Environnementale : Du vent !

Pour 2011, seuls 39 % des Services Achats ont des objectifs en terme de Responsabilité Sociale et Environnementale et seulement 10% (contre 8% en 2010) auront des primes liées à ces objectifs. Des chiffres en décalage avec l'engagement affiché par la généralité des entreprises. Dans les secteurs Automobile-Aéronautique, les objectifs sont encore beaucoup plus bas (16%). Le champion est le secteur de la Construction avec 91% de ses services Achats qui ont des objectifs sur le sujet.

Achats en Pays à bas coûts : Le temps n'est pas à la relocalisation

Bien que 47% des sondés affirment que les achats en pays à bas coûts ne sont pas une priorité, 44% déclarent avoir pour objectif une augmentation des achats en pays à bas coûts. Seulement 1% des sociétés veut baisser sa part d'Achat en Pays Bas coûts et 7% veulent la stabiliser. Le temps n'est pas à la relocalisation vers des fournisseurs basés en Europe de l'Ouest.

Réduction du nombre de fournisseur : Les entreprises veulent faire mieux avec moins de fournisseurs

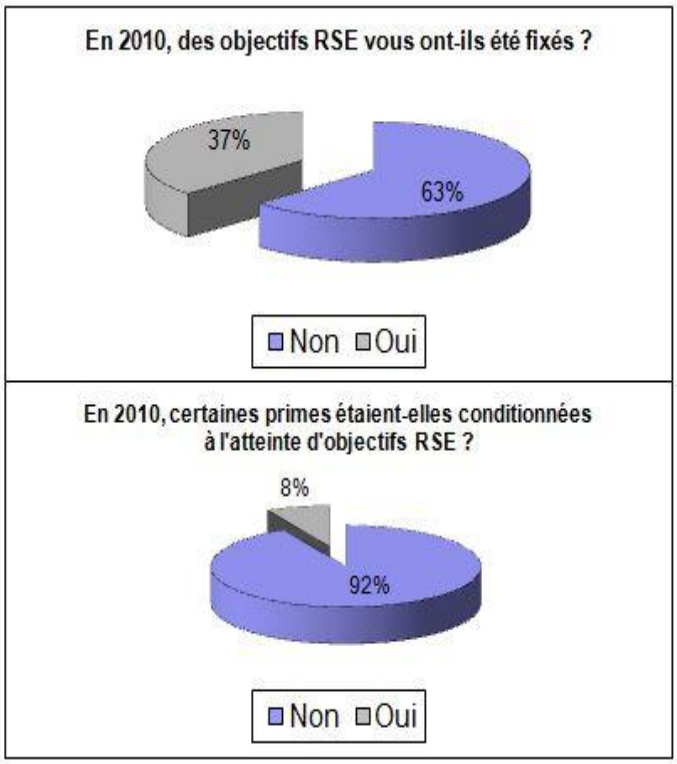
En 2011, 46% des entreprises veulent réduire le nombre de leurs fournisseurs, contre 42% en 2010. Les entreprises suivent la logique du « on fait mieux avec moins de fournisseurs ».

Le taux de couverture des Achats par les Acheteurs professionnels : Peut mieux faire

Le taux de couverture Achat est le ratio correspondant au pourcentage des achats d'une entreprise qui sont régies par une action achat, comme un contrat fournisseur par exemple. 56% des organisations Achats le fixe comme un objectif prioritaire pour 2011. Il faut comprendre que dans une majorité des organisations tous les Achats ne sont pas sous la coupe des professionnels des Achats.

5- La Responsabilite Sociale et Environnementale (RSE) aux Achats : Green Washing ou Tendance Lourde ?

5.1 Objectifs RSE et primes RSE pour les Achats

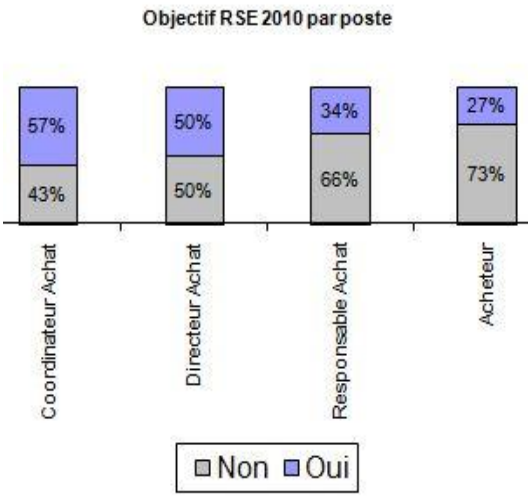


En 2010, **37% du panel déclarait avoir des objectifs RSE, mais seulement 8% des répondants annonce avoir des primes conditionnées à l'atteinte de ces objectifs.** La volonté politique aurait donc ses limites.

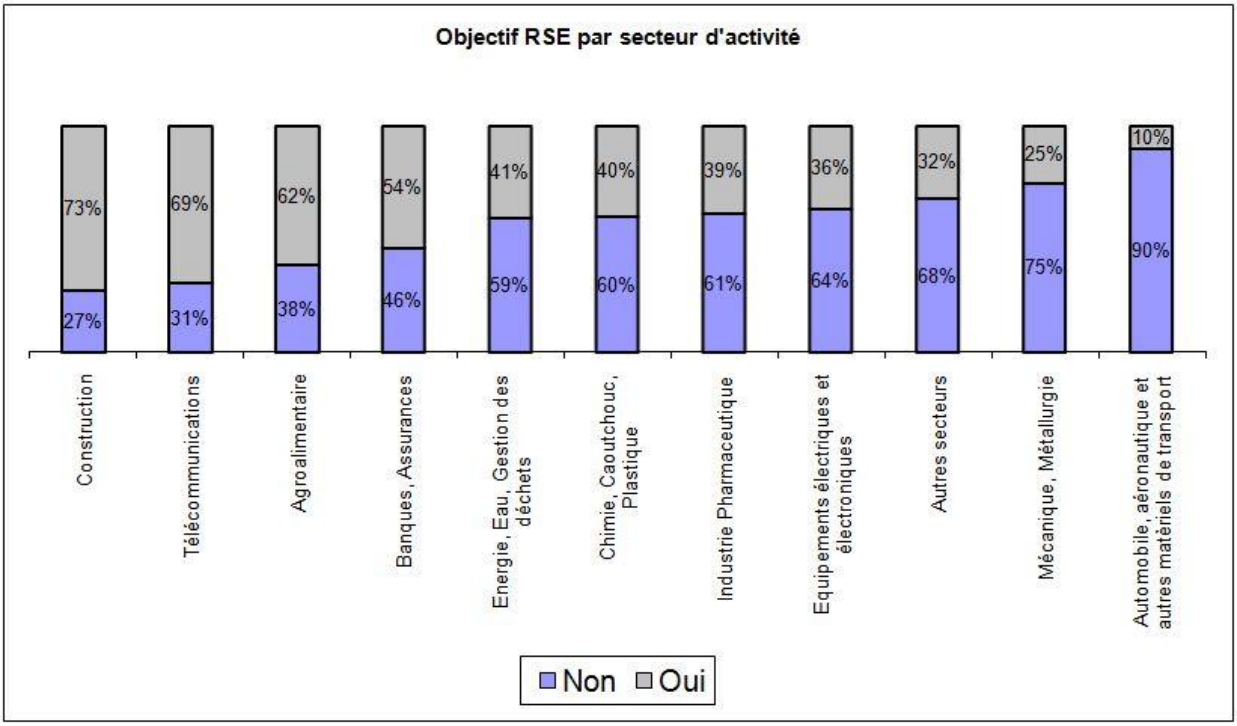
Si la Responsabilité Sociale et Environnementale des Entreprises est un objectif pour une partie des acheteurs, elle n'est pas considérée comme étant assez stratégique pour conditionner leurs primes.

5.2 Responsabilité Sociale et Environnementale par poste occupé aux Achats

Si les Directeurs Achat et les coordinateurs Achat ont des généralement des objectifs RSE, il semble que ces objectifs ne sont que rarement « redescendus » aux niveaux plus opérationnels des Responsables Achat et surtout des Acheteurs. Ce constat nous permet de penser que le RSE a été pris en compte en 2010 sur des aspects contractuels (ajout de clauses RSE dans les Conditions Générales d'Achat), ou pour des besoins de référencement (questionnaires RSE pour l'établissement de Panels) mais peu sur des aspects fonctionnels (pas de critères RSE dans les TCO, les appels d'offres etc…)



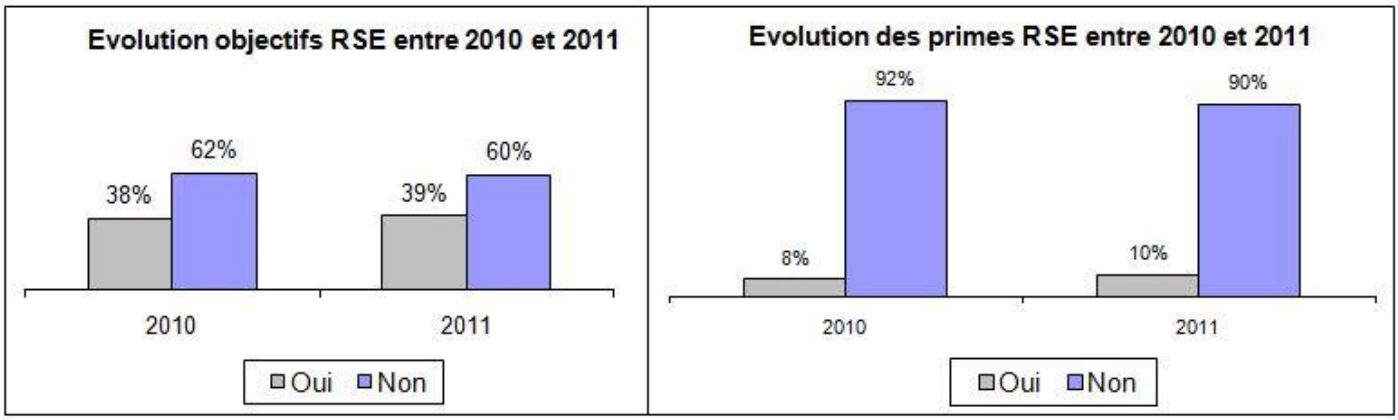
5.3 RSE par secteur d'activité



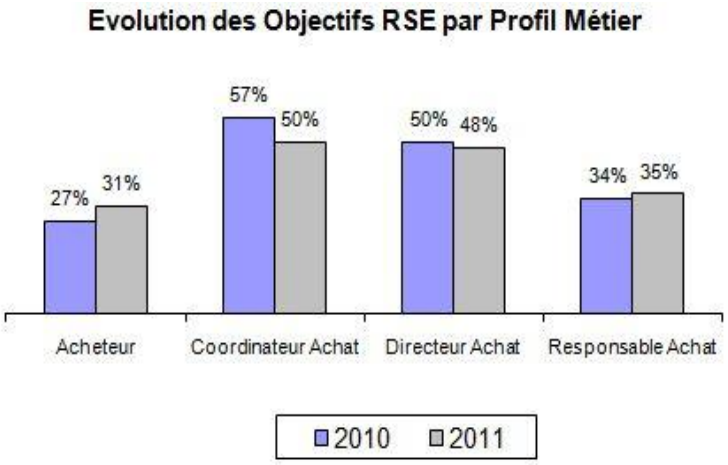
En 2010, les secteurs d'activité qui ont le plus intégré la RSE dans leurs Achats sont la Construction (73%), les Télécommunications (69%) et l'Agroalimentaire (62%). Pour la Construction, la mise en place de la norme HQE est certainement à l'origine de ce « bon » résultat. Pour l'Agroalimentaire, le développement du bio et les inquiétudes liées à la « malbouffe » peuvent être une explication à cette situation.

A l'inverse on se rend compte que les secteurs de l'automobile, de la Mécanique / Métallurgie ou encore des équipements électriques et électroniques les services Achats prennent peu en considération ces aspects. Il est à noter que ce sont justement ces secteurs où la part des Achats sur le Chiffre d'Affaires de l'entreprise est élevée. La différence entre le positionnement marketing mis en avant par ces secteurs, type « voiture verte », et leur application aux Achats est intéressante.

5.4 Perspective pour la Responsabilité Sociale et Environnementale aux Achats en 2011

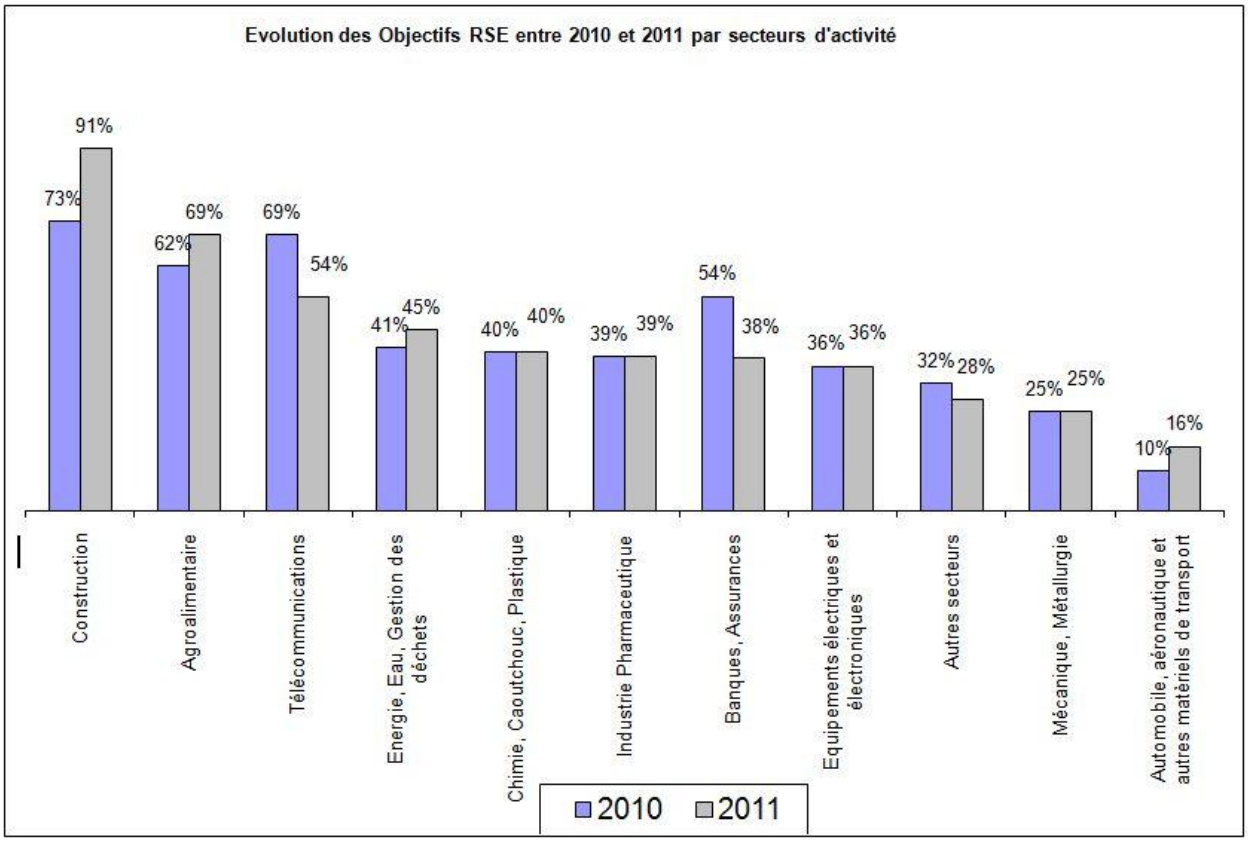


D'une manière générale, les chiffres 2011 ressemblent à ceux de 2010 avec une progression infime. **Pour 2011, seuls 39 % (contre 38% en 2010) des Services Achats ont des objectifs RSE et seulement 10% (contre 8% en 2010) auront des primes liées à ces objectifs.**



Les primes RSE vont légèrement augmenter en 2011. Un constat intéressant est que les coordinateurs Achats et les directeurs Achats pensent qu'ils vont avoir moins d'objectifs RSE en 2011 qu'en 2010 alors que les acheteurs et les responsables achat vont en avoir plus. On perçoit donc un décalage sur la prise en compte de la problématique RSE entre le management et les opérationnels.

Les Fonctions de Management aux Achats envisagent d'avoir moins d'objectifs RSE. Faut-il penser que la problématique RSE sera en perte de vitesse les prochaines années ?

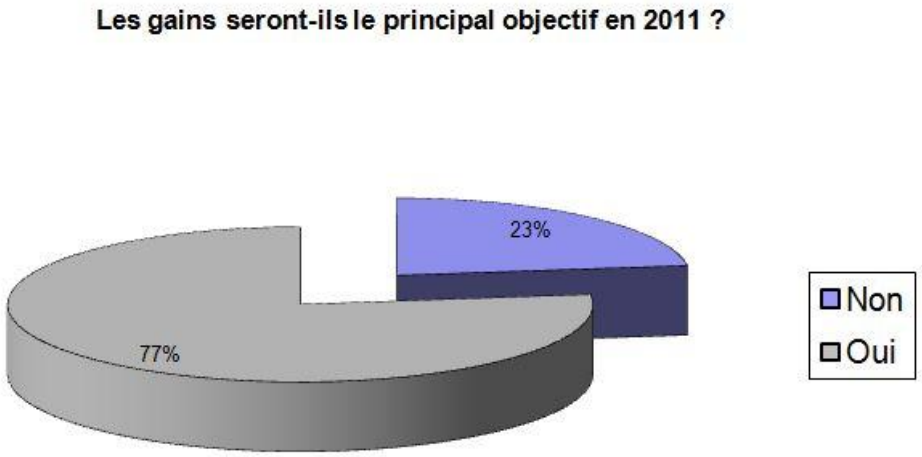


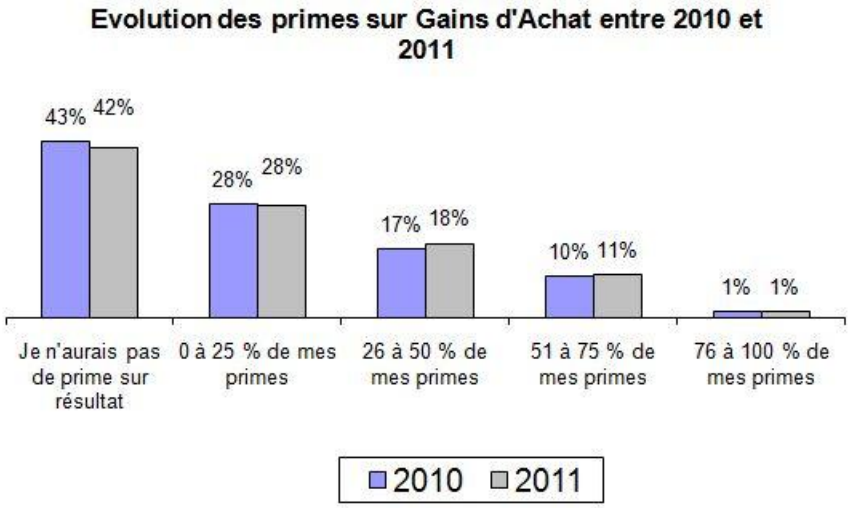
Les secteurs « Best in Class » en matière de RSE, pour des raisons stratégiques, devraient continuer leurs efforts durant l'année 2011. Ceux qui s'étaient positionnés sur le créneau de la Responsabilité Sociale et Environnementale aux Achats pour des raisons « marketing » ou pour suivre l'air du temps comme les Télécoms ou la banque assurance devraient peu à peu lâcher prise. Les autres resteront globalement à leur niveau passé.

Il apparaît que la problématique RSE s'est développée de manière durable aux achats dans les secteurs d'activité pour lesquels le RSE est stratégique. Pour les autres secteurs il semble que la RSE soit restée à effet limité. Dans ce dernier cas, la RSE est en grande partie un effet **de mode ou une simple communication politiquement correcte.**

6- La Pregnance de l'Aspect Reduction de Cout dans la Fonction Achat : Vue de l'Esprit Archaïque ou Realite Ancree ?

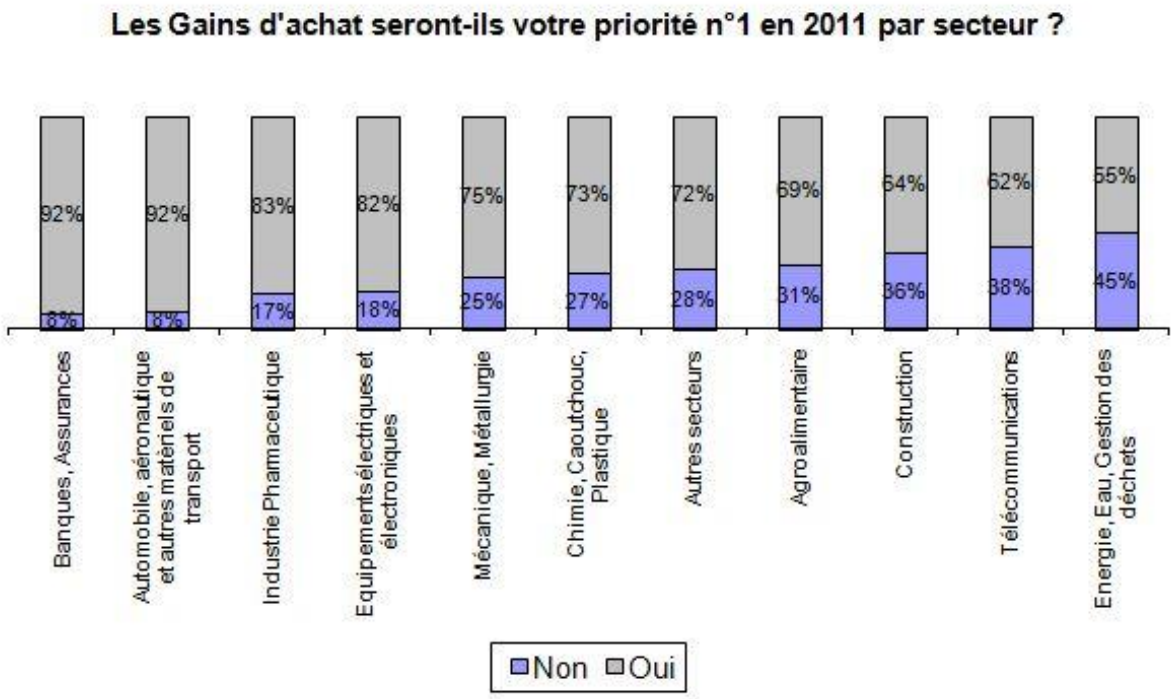
77% des services Achats déclarent que la réduction des coûts des fournisseurs représentent leur priorité numéro 1 sur 2011. Cependant 43% des services Achats déclarent ne pas avoir de prime sur gains d'achat. Seul 23 % du panel ne considère pas les gains d'achat comme étant leur objectif principal. **L'acheteur serait donc plus un « Cost-killer » qu'un trader.** Il génère du bénéfice pour son entreprise mais en retire peu de bénéfices personnellement.



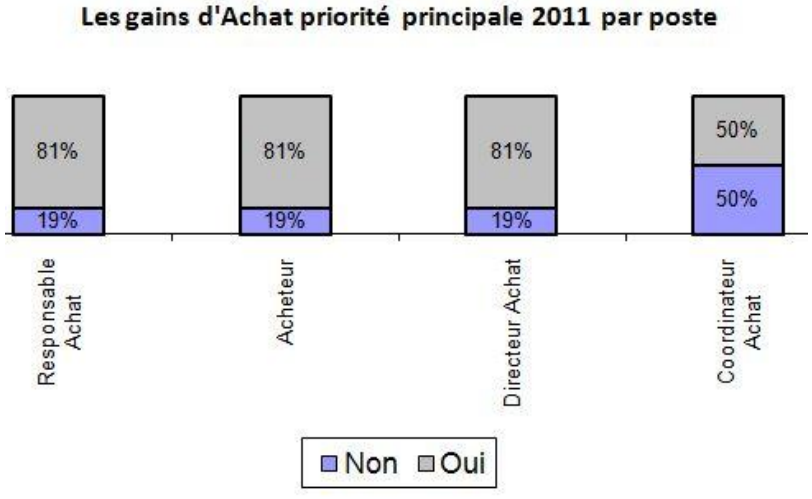


En 2011, 42% des acheteurs consultés déclarent ne pas percevoir de primes liées aux gains d'achat**. 28 % des personnes interrogées déclarent que les primes sur gains d'achat représentent au maximum 25% du total de leur prime.** 17% que ces primes représentent entre 26% et 50% de leur prime. Seuls 11% des acheteurs questionnés estiment que la part des primes sur gains d'achats représente plus de 50% du total de leur prime.

Il n'y a pas d'évolution notable entre 2010 et 2011 liée aux primes aux gains d'achat.



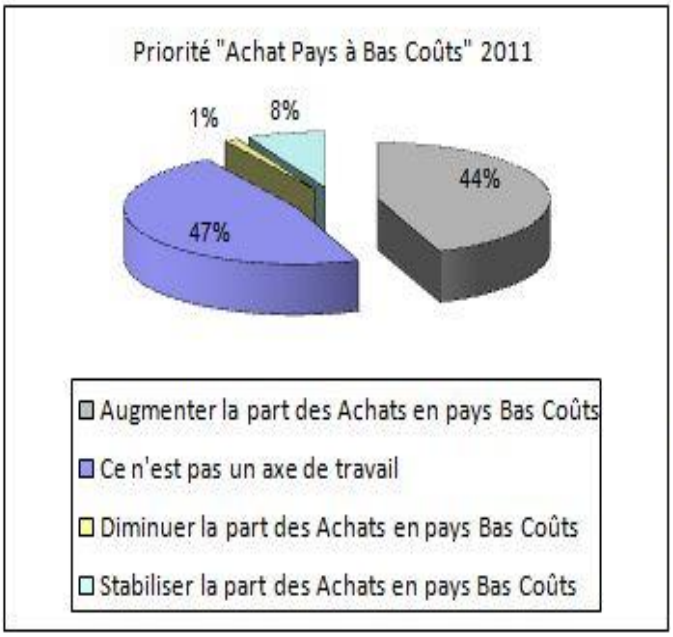
Cette prédominance du Gains sur Achat est partagée uniformément par tous les secteurs, mise à part peut être le secteur de l'énergie, de l'eau et de l'environnement. Nous pouvons supposer que ce dernier ait pour priorité la qualité des biens et services achetés, tant les impacts SSE (santé, sécurité, environnement) sont importants sur la société. **En tête de peloton des Cost-killers se trouvent les secteurs de l'automobile-aéronautique et la Banque-Assurance.**



Mise à part les coordinateurs achat pour lesquels l'application des contrats doit souvent être la priorité n°1, l'ensemble de la filière Achat s'entend de manière homogène pour placer les gains comme priorité n°1.

Même si dans les communications des entreprises, des pouvoirs publics à travers les états généraux des différentes filières, ou dans le monde académique des Achats, nous avons entendu des volontés de transformer le cost-killer en manager du risque notamment par les approches de TCO, la pratique en reste encore très éloignée.

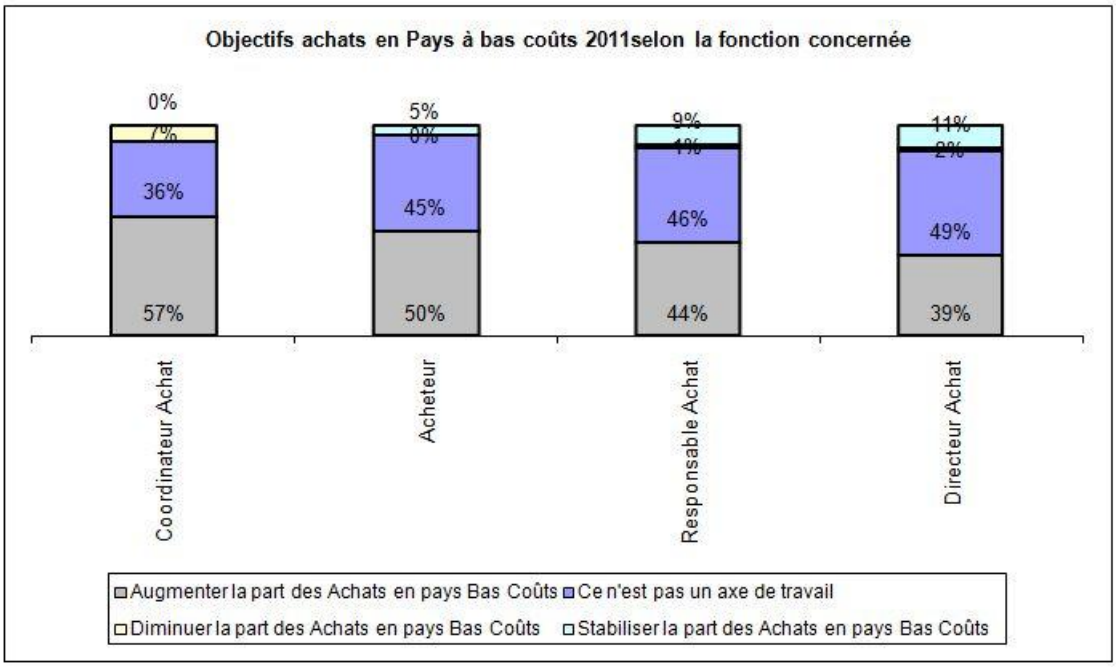
7- Les Achats en Pays a Bas Couts : Act Global or Act Local ?



Bien que 47% des sondés affirment que les achats en pays à bas coûts ne sont pas une priorité, 44% déclarent avoir pour objectif une augmentation des achats en pays à bas coûts. La communauté achat est divisée sur l'utilisation de ce levier de réduction de coûts.

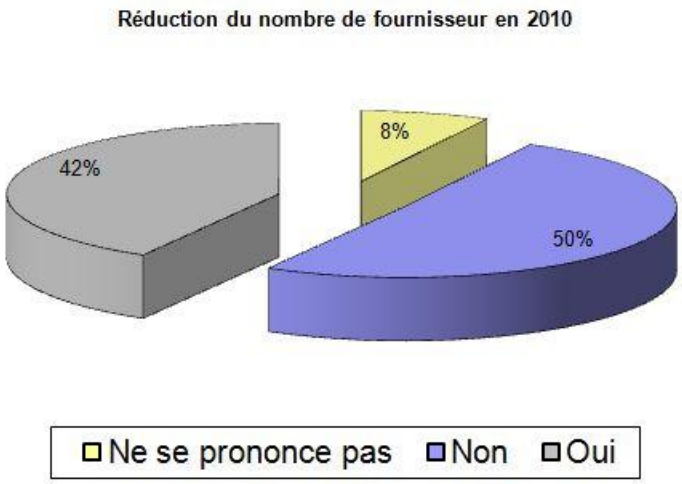
L'état propose pourtant des primes à la relocalisation. A priori cela n'est pas entré dans la stratégie des entreprises et donc des directions Achats. Nous pouvons aussi nous demander si les approches en TCO (Total Cost of Ownership) sont réellement et complètement appliquées lors des décisions de choix de fournisseurs.

Les coordinateurs Achat, qui ont souvent par la nature même de leur fonction, une dimension internationale sont les plus aptes à se fixer des objectifs d'achat en pays à bas coûts.



Il est également à noter que seulement un peu plus d'un tiers des Directeurs Achat se fixent comme objectif d'augmenter les achats en pays à bas coût, et que près de la moitié d'entre eux considère que ce n'est pas un axe de travail. Le ROI sur les achats en pays à bas coûts est-il en train d'être remis en question ? Il faut distinguer les achats dans les pays à bas coût pour une production et une commercialisation du produit final dans ce même pays ou région, et les achats dans les pays à bas coût pour grande exportation. Le premier a du sens en terme financer et RSE. Le deuxième est plus contestable sur la partie RSE bien que toujours profitable dans certains cas sur l'aspect financier, surtout si l'on ne tient pas compte de tous les aspects du coût global d'acquisition.

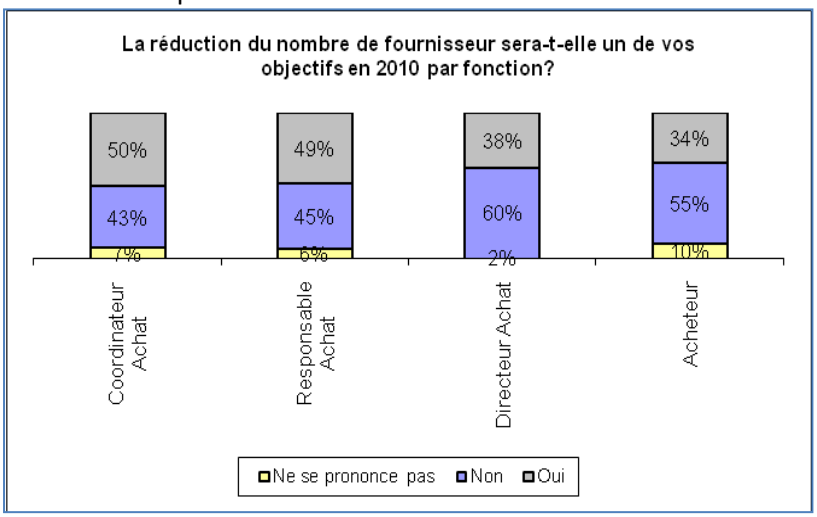
8- VERS UNE REDUCTION DU NOMBRE DE FOURNISSEURS DANS LES ENTREPRISES ?



En 2010, la réduction du nombre de fournisseurs est un objectif pour 42% des acheteurs interrogés alors que pour 50% du panel, cette action ne fait pas partie des objectifs.

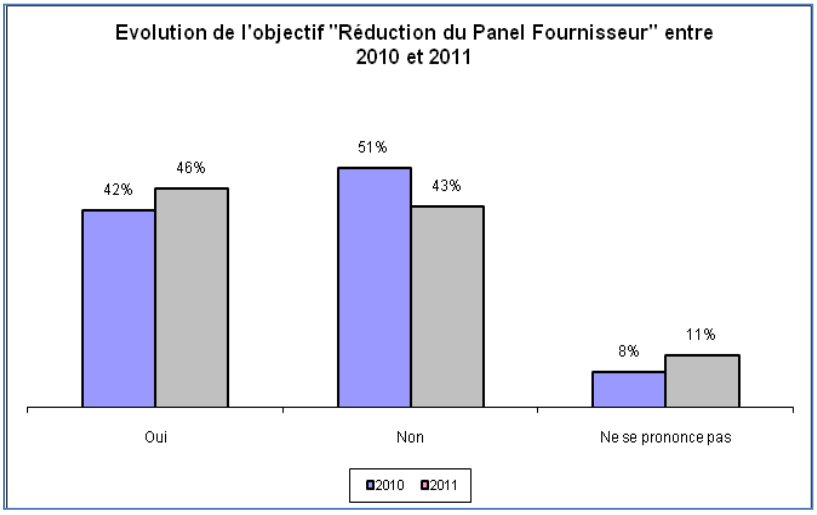
Pourquoi les entreprises réduisent-elles le nombre de leurs fournisseurs ? Pour concentrer leurs volumes d'affaires sur un nombre plus restreint auxquels elles offrent plus de volumes. Elles en espèrent une réduction de prix et une réduction des frais administratifs et de fonctionnement. Il est plus facile de travailler avec 1000 fournisseurs qu'avec 2000.

La réduction du nombre de Fournisseur est-il un levier durable ? La réduction et la concentration du panel fournisseur séduit sur le papier mais elle risque d'entrainer des effets de manque de compétition ou de dépendance.



Les Correspondants Achat et les Responsables Achat sont les plus sensibilisés à la réduction du nombre de fournisseurs.

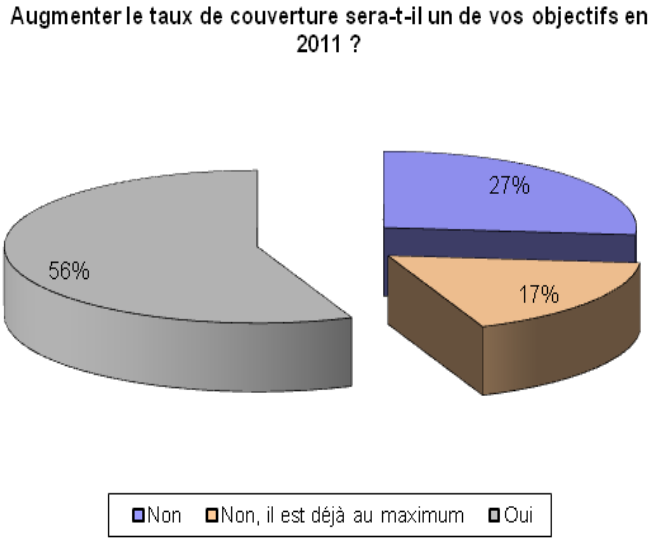
Nous pouvons y voir un effet générationnel. La dernière génération des d'acheteurs professionnels a été formée dans des masters spécialisés qui érigent en base de travail la réduction du nombre de fournisseurs.



En augmentation par rapport à 2010, **46% des entreprises veulent réduire le nombre de leurs fournisseurs en 2011.** Cependant, c'est un objectif qui peut prendre du temps à mettre en place. La Loi Française encadre strictement le désengagement trop rapide d'une entreprise envers un de ses fournisseurs.

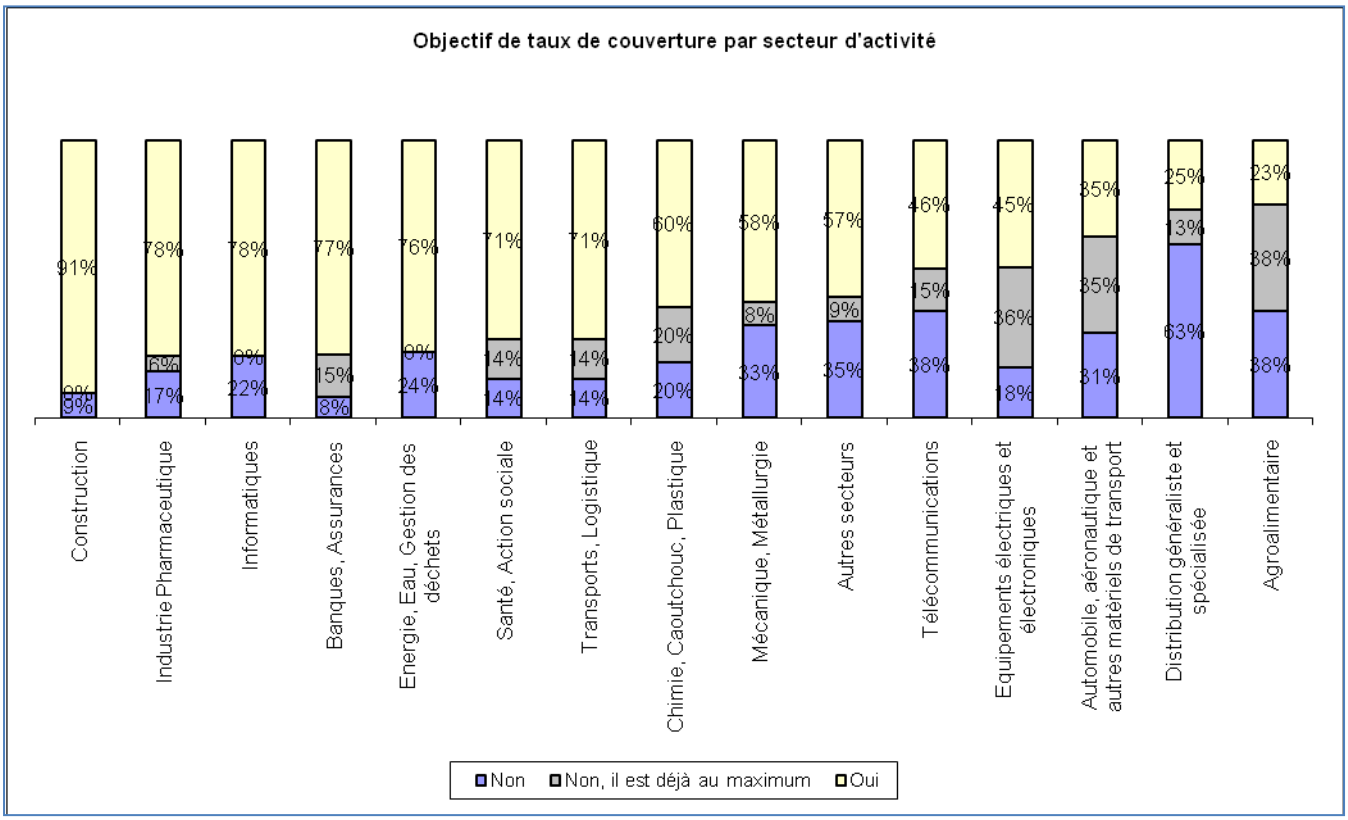
9- Le Taux de Couverture des Achats a-t-il Toujours la Cote ?

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



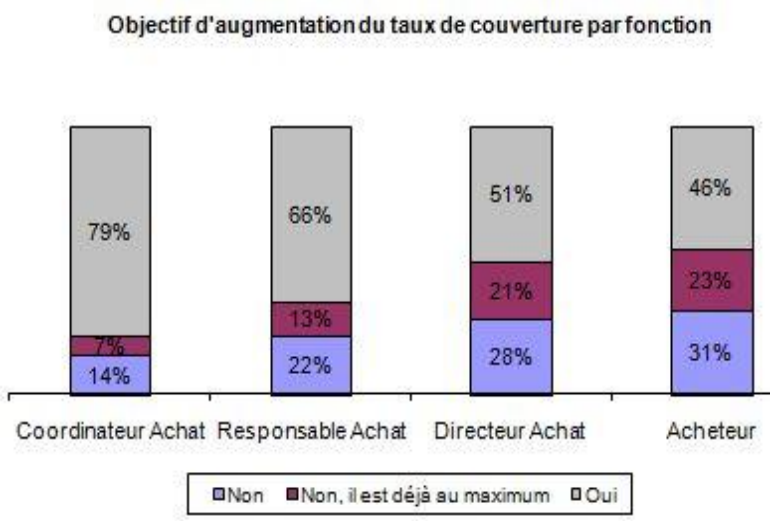
L'augmentation du taux de couverture reste un objectif important, puisque 56% des organisations Achat le fixe comme un objectif prioritaire pour 2011. En clair, dans ces organisations tous les Achats ne sont pas sous la coupe des professionnels des Achats.

Il est intéressant de noter **que 17 % des sondés considèrent que leur taux de couverture Achat est à son maximum**, c'est-à-dire que les Achats sont totalement maitrisés par la fonction.



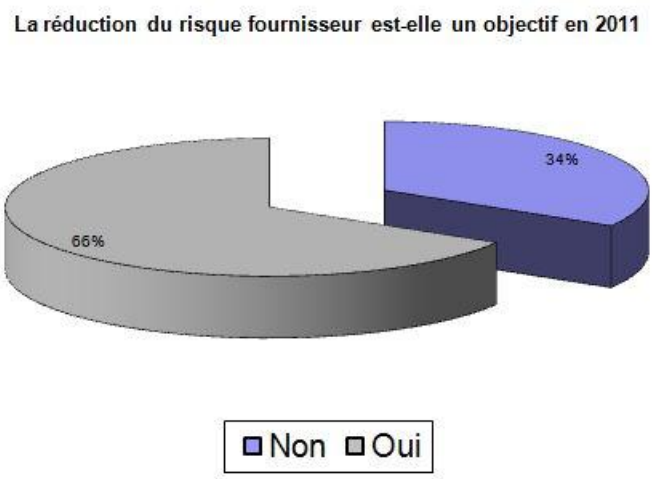
Le secteur de la construction est celui qui est le plus intéressé par l'augmentation du taux de couverture achat. Ceci s'explique notamment par la difficulté qu'ont les services achat à faire appliquer les contrats négociés par les chefs de chantier souvent très décentralisés.

A l'inverse, on note une certaine confiance des secteurs de l'agroalimentaire et de l'automobile par exemple. Pour l'essentiel, ils considèrent être au maximum en terme de couverture Achat.



Sans surprise, les coordinateurs Achat sont les membres de la communauté Achat les plus intéressés par l'augmentation du taux de couverture achat.

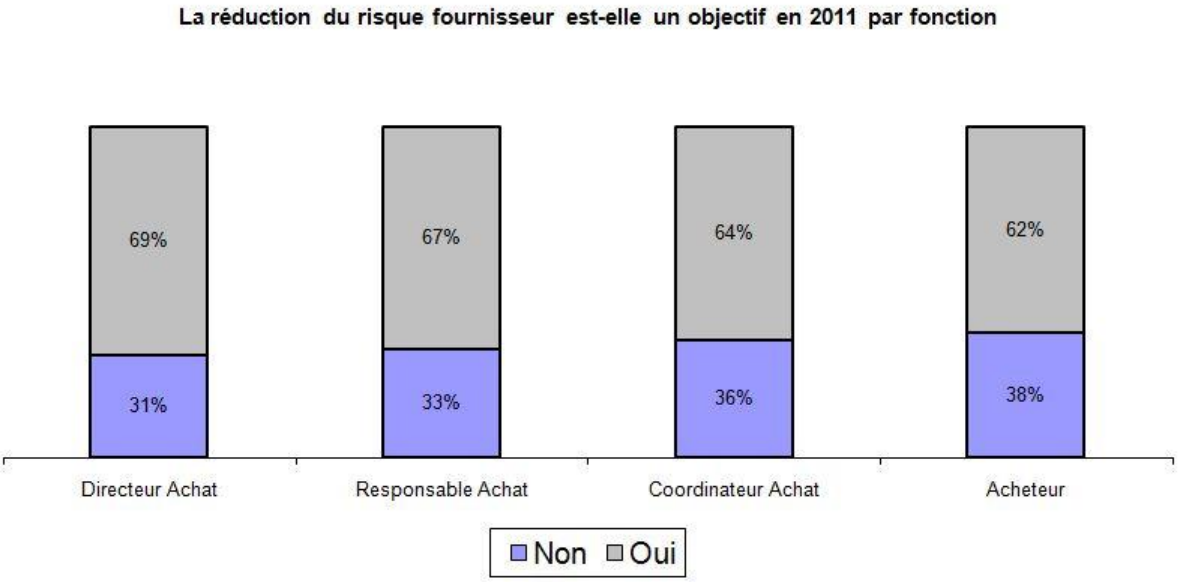
10- La Gestion des Risques Fournisseurs

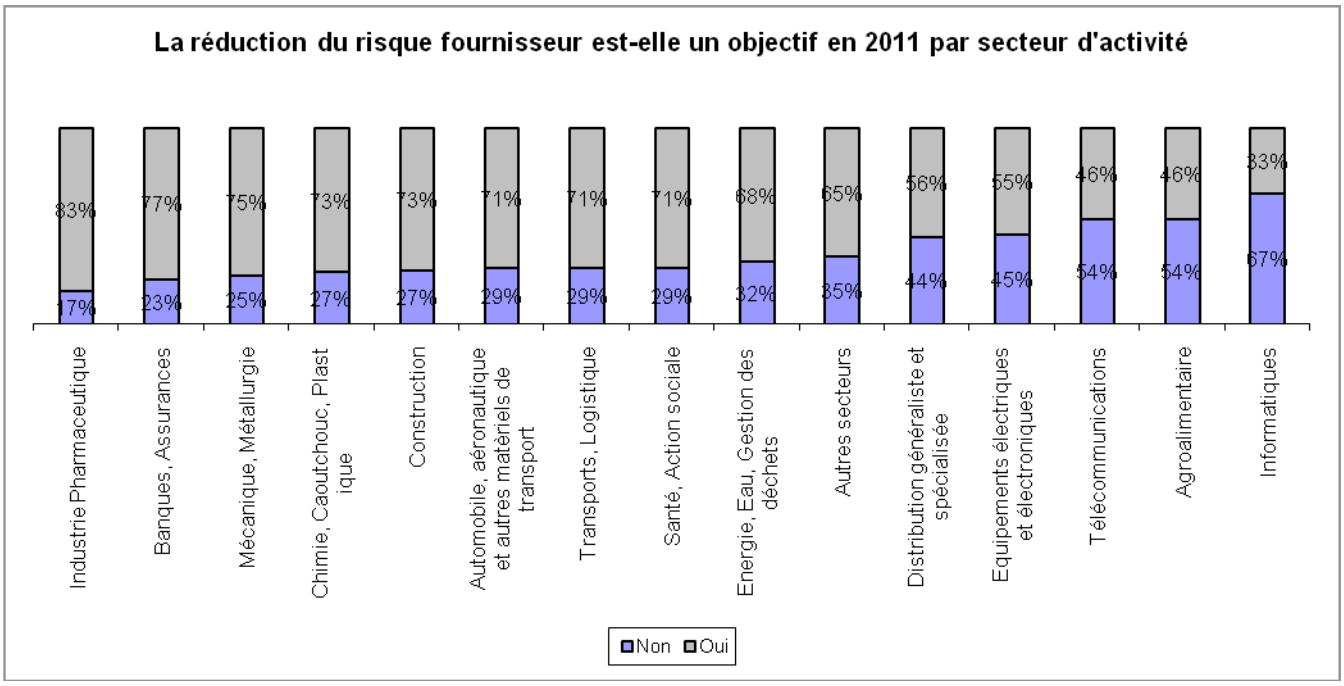


La réduction du risque fournisseur est considérée comme un objectif pour 2011 par 66% des acheteurs interrogés.

Ce taux est important et démontre que la filière est consciente de sa responsabilité envers son entreprise.

Le souci de la gestion du risque fournisseur est partagé de manière assez homogène par la communauté achat. Aucun poste Achat ne se sent significativement plus concerné qu'un autre, à l'exception des Directeurs Achat. Il est à noter que les directeurs achat sont quand même les plus sensibilisés à ces problématiques certainement car elles mettent en avant de manière négative les achats, surtout si une action Achat venait à faire disparaitre un fournisseur. **Le directeur Achat passerait du statut de « Cost Killer » à celui de « Supplier Killer ».**





La gestion du risque fournisseur est significativement prise en compte dans les entreprises dans lesquelles les ruptures d'approvisionnement peuvent nuire dramatiquement à l'activité. En effet, **l'industrie pharmaceutique et son processus de validation technique long et complexe, la banque-assurance et la sécurité des moyens financiers sont absolument obnubilés par la gestion des risques fournisseurs.** Ces 2 secteurs ont récemment fait la une de l'actualité sur les problèmes de gestion des risques.

L'informatique, grande consommatrice de prestations intellectuelles est moins inquiétée par ces aspects de continuité d'activité.

11- 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.

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

Le groupement Achats Supply Chain d'HEC, faits 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 fixée 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.com 06.0390.7105

12- REMERCIEMENTS

Merci à Martin, Consultant AgileBuyer, pour sa précieuse contribution à la présente étude.

Un Grand Merci : à l'ACA et son président, JC Descalzo, pour son soutien appuyé à cette étude, à BEM Talents et particulièrement Julie Pachon, aux membres de X-Achats, au groupement informel des Directeurs Achats Pharmaceutiques, aux Anciens de l'EM Lyon et évidemment aux clients AgileBuyer.