

Etude AgileBuyer – X-Achats



X-Achats



Les Priorités des Départements Achats en 2017 *Ou la manière dont seront gérés les fournisseurs en 2017*



Sommaire

1. Introduction par Olivier Wajnsztok, Directeur Associé AgileBuyer	3
2. Introduction par François Renard, Président de X-Achats	4
3. A propos du Comité Scientifique de l'étude « Les Priorités des Départements Achats en 2017 »	5
4. Préambule méthodologique	6
5. Executive summary	8
6. Réduction des coûts, Réduction du nombre de fournisseurs et Gestion du risque fournisseur	9
7. Les Achats « Made in France » et les Achats dans les Pays à Bas Coûts	19
8. Start-up, TPE et Innovation dans les Achats	28
9. Digital et Achats	35
10. Les Directions Achats sont-elles stratégiques ?	38
11. La RSE et les Achats	41
12. Autres : Taux de couverture, Charte anti-corruption, Gestion des fournisseurs, Délais de paiement, Outils collaboratifs, Achats et autres fonctions de l'entreprise, Effectifs	44
13. A propos des auteurs	52
14. Remerciements	52

1. Introduction par Olivier Wajnszok, Directeur Associé

AgileBuyer



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

Les Achats des entreprises représentent 35 à 90% de leur Chiffre d'affaires. C'est donc un levier majeur d'économies. Et souvent plus important que la masse salariale. Mais l'image de cost-killer des Achats tend de plus en plus à se compléter au profit de rôles à plus forte valeur ajoutée, comme celui d'apporteur d'innovations externes ou de solutions intégrées au business.

D'une mission purement opérationnelle, la fonction Achats gagne en visibilité : elle contribue activement aux décisions stratégiques de l'entreprise. Les Directions Achats accèdent désormais à un niveau de responsabilité supplémentaire avec une forte représentation aux Comités de Direction et/ou Comités Exécutifs de leurs entreprises.

Le Cabinet de Conseil en Achat AgileBuyer et l'association des anciens élèves de Polytechnique, au travers de X-Achats, ont collaboré sur cette réflexion. L'objectif de cette étude sera de répondre aux attentes concernant les priorités des Départements Achats pour l'année 2017.

La version 2017 de l'étude sur les Tendances Achat va explorer le triptyque « Réduction des coûts d'achats / Réduction du nombre de fournisseurs / Réduction des risques Achat », travailler plus en profondeur la problématique des Achats « Made in France » dans le B-to-B, comprendre la différence de comportement entre les acheteurs publics et privés puis aborder une somme de questions connexes importantes.

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 à nouveau à X-Achats pour analyser la fonction achat, ainsi que ses priorités pour 2017.

2. Introduction par François Renard, Président de X-

Achats



Par François Renard, Président et fondateur de X-Achats, l'association des acheteurs Polytechniciens, co-président et co-fondateur des Plumes des Achats, Conseil stratégique en Achats SourcingConsult.

Les Achats ont beaucoup évolué. D'une fonction quasi administrative il y a quelques décennies, elle est devenue un acteur essentiel de la création de valeur dans l'entreprise. La décennie devant nous va voir l'émergence de transformations profondes. Dans cette mutation, une grande part sera liée à la mutation digitale. Comme souvent, pour obtenir le succès, il faut être capable de se projeter dans le futur. Pour réussir la mutation digitale, il conviendra de repenser complètement la façon de travailler, et tous les processus. La complexité viendra du fait qu'il faudra probablement le faire de façon itérative, les outils disponibles n'étant pas encore capables de supporter toutes les ambitions sur la digitalisation à l'horizon de 10 ans.

Voici quelques exemples d'ambitions incontournables concernant la digitalisation :

Le collaboratif : tout le monde en parle, certains croient le faire, mais pour beaucoup, ce n'est même pas en projet. Voici, à mon sens, les ambitions minimales à moyen terme: "Etre capable de gérer un projet de A à Z, sans aucun email contenant un fichier joint ou une information à garder plus de quelques jours". Pour beaucoup, c'est une utopie, alors que les outils existent déjà. Souvent, cela ne se fait pas par manque de vision et d'ambition.

Pour les Achats, pour réussir sa mutation digitale, il faudra être convaincant et enfin obtenir des budgets IT en cohérence avec vos ambitions. La fonction Achats est probablement celle ayant les plus faibles budgets IT de l'entreprise par rapport aux enjeux.

Une vague d'entrepreneurs commence à déferler sur le marché, et les options entrepreneuriat sont prises d'assaut dans les grandes écoles. Statistiquement, les meilleurs développeurs de sites web sont dans les Start-up. Directeurs Achats, ne passez pas à côté de ces opportunités, et adaptez vos critères de sélection des fournisseurs pour leur donner leur chance et profiter de cette dynamique.

Je vous souhaite de grands succès et des initiatives ambitieuses pour 2017.



3. A propos du Comité Scientifique de l'étude « Les Priorités des Départements Achats en 2017 »

Rôle du comité scientifique

Le comité scientifique est constitué de dix personnalités des achats relevant de l'ensemble des compétences et connaissances nécessaires pour apporter une expertise supplémentaire à l'étude « Les priorités des Départements Achats en 2017 ».

Le comité scientifique participe pleinement aux travaux de recherche, d'échange et de publication concernant l'étude. Il propose des orientations pour l'étude, en fonction notamment de l'évolution des problématiques mais également des sujets qui font l'actualité.

Composition du comité scientifique

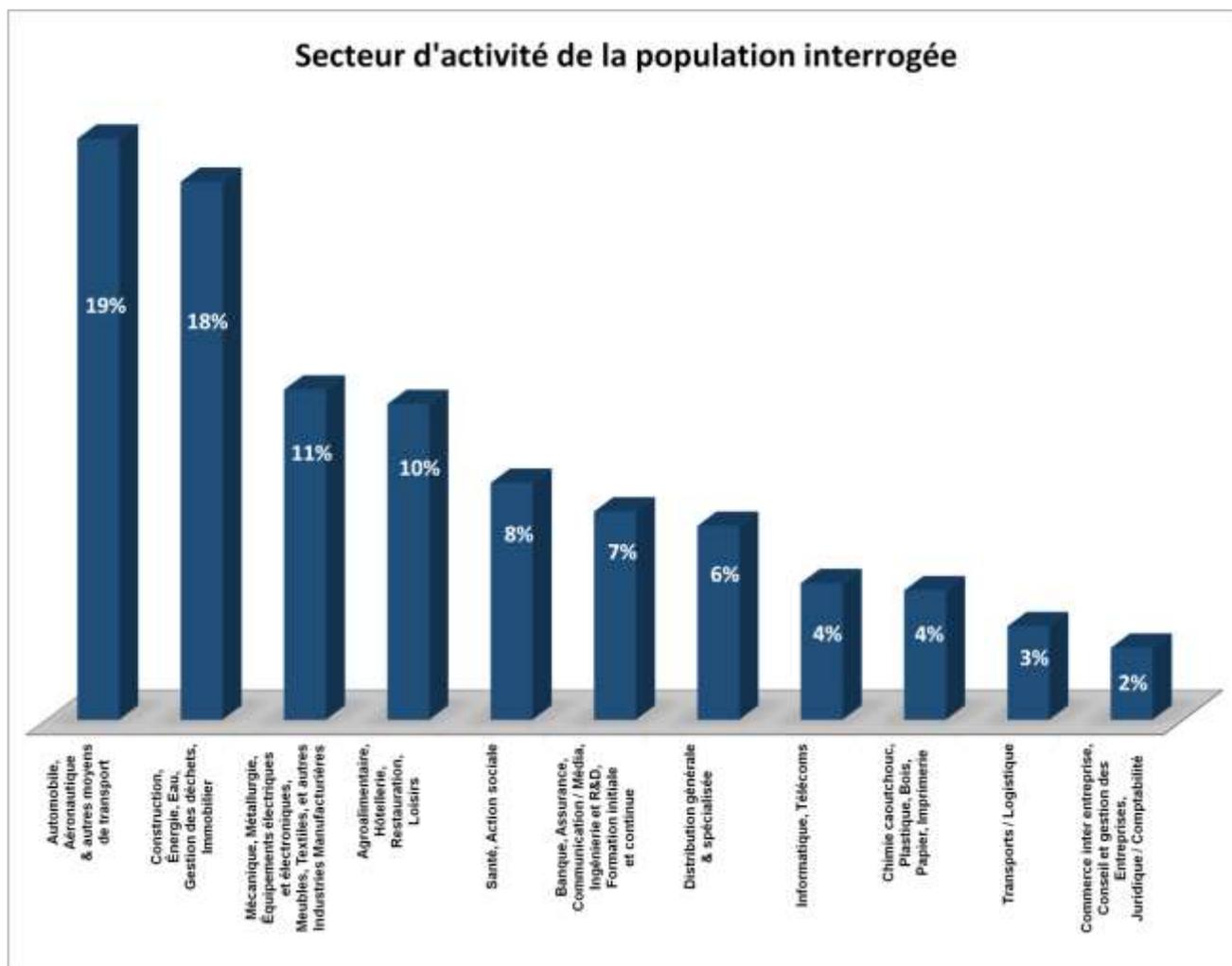
Julien Barthélémy,	<i>Directeur Achats chez Suez Recyclage et Valorisation France</i>
François Basier,	<i>Purchasing Domain Manager chez Total</i>
Alexandre Billard,	<i>Directeur des Achats & Directeur Général de filiale chez Terreal</i>
Philippe Devouassoux,	<i>Directeur Achats chez Servier</i>
Bernard Dubois,	<i>Directeur des Achats Hors Négoce chez St Gobain</i>
Olivier Joseph,	<i>Directeur Achats chez Microsoft France</i>
Nicolas Michon,	<i>Chef de service Achats Renault/Nissan</i>
Romarc Servajean-Hilst,	<i>Chercheur associé au Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique</i>
François Renard,	<i>Président et fondateur de X-Achats, Gérant de SourcingConsult</i>
Olivier Wajnszok,	<i>Directeur Associé chez AgileBuyer</i>



4. Préambule méthodologique

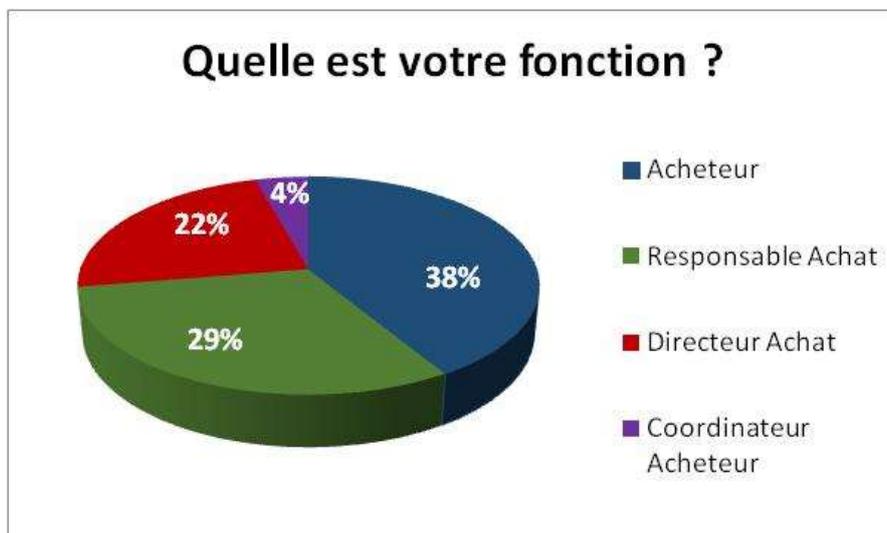
Cette étude a été réalisée à partir d'un questionnaire administré électroniquement à un panel ciblé entre le 21 novembre 2016 et le 5 décembre 2016. Sur les 545 réponses à ce questionnaire, seules 489 ont été jugées assimilables pour notre étude, les réponses aberrantes ayant été écartées.

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





La population interrogée est répartie comme suit :



Le fait que les répondants soient issus de différentes couches de la hiérarchie permet de comprendre si certains objectifs identifiés au sommet redescendent bien dans l'opérationnel.

5. Executive summary

Les priorités des Départements Achats en 2017 et les chiffres clés à retenir sont :

1. Réduction des coûts d'achats / Réduction du nombre de fournisseurs / Réduction des risques Achat
En 2017, **82% des entreprises ont pour objectif premier la réduction des coûts**, confirmant une tendance constatée depuis 2013. Etonnamment, le secteur public est aussi volontaire que le secteur privé.
Pour réduire leurs coûts d'achats, les entreprises donnent plus de business à un nombre limité de fournisseurs. Il est plus facile de travailler avec moins de fournisseurs. **La réduction du panel fournisseurs est toujours un objectif pour 54% des sondés**. Mais avoir moins de fournisseurs expose l'entreprise à **plus de risques opérationnels**. **La gestion des risques fournisseurs sera toujours en 2017 un objectif pour 75% des Directions Achats**.
2. Achats « Made In France » et Pays Bas coûts
Les objectifs d'Achats « Made in France » intéressent seulement 16% des répondants, chiffre stable depuis l'année dernière. Le secteur public est deux fois plus volontaire que le secteur privé, à 32% contre 15%. Bonne nouvelle, seuls 14% déclarent qu'acheter français est trop cher.
En parallèle, **63% des sondés déclarent qu'acheter dans les Pays à Bas Coûts n'est pas un axe de travail**, en dépit des objectifs de réduction des coûts. En matière d'achat « Made In France » en B-to-B, **il n'y a pas de contrainte, mais il n'y a pas d'envie non plus**.
3. Innovation
Impliquer les fournisseurs dans les projets d'innovation pour qu'ils contribuent à la conception du futur produit/service et sa chaîne d'approvisionnement est un facteur clef de succès de l'innovation. Il reste toutefois encore peu reconnu en France comme le montre notre étude où **27% des répondants affirment que seuls 0% à 5% des fournisseurs sont impliqués dans leur stratégie**.
4. Concernant la gestion des fournisseurs en 2017, **61% déclarent que le respect des délais de paiement** des fournisseurs fait partie de leurs objectifs.
5. 47% des sondés projettent d'avoir des objectifs Achats liés au **Développement Durable ou RSE** en 2017, soit une diminution de 7 points par rapport à 2016.
6. 55% des Directions Achats **sont membres des comités** où sont prises les décisions stratégiques de l'entreprise.
7. Les **outils collaboratifs** au service des Achats continuent de se développer, mais très lentement : 35% des sondés disposent de ces outils pour un usage interne et 20% pour un usage externe.

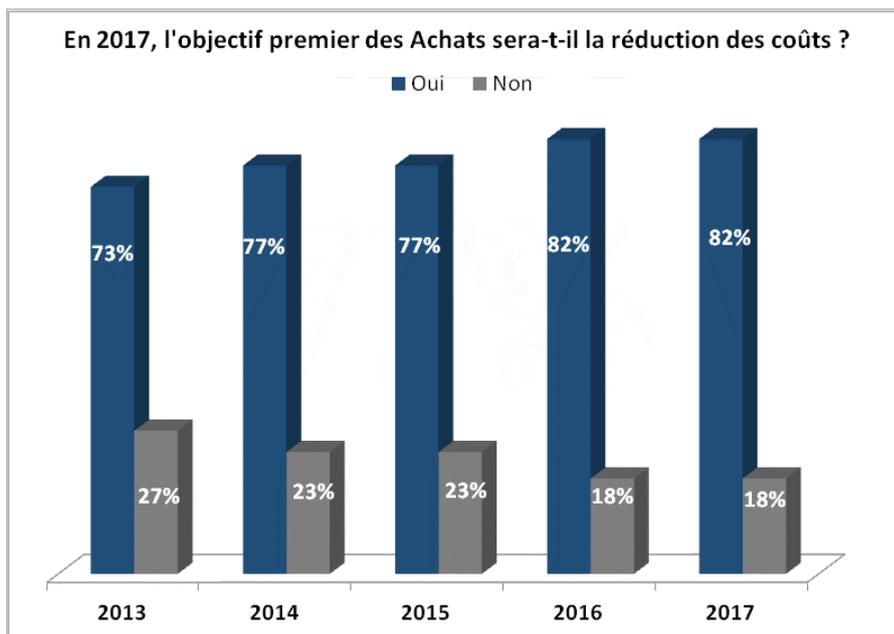
6. Réduction des coûts, Réduction du nombre de fournisseurs et Gestion du risque fournisseur

Le triptyque Réduction des coûts d'achats / Réduction du nombre de fournisseurs / Réduction des risques Achat est placé sous le même chapitre car notre analyse montre qu'il relève d'une réaction en chaîne. Pour réduire leurs coûts d'achats, les entreprises donnent plus de business à un nombre limité de fournisseurs. Il est plus facile de travailler avec moins de fournisseurs. Mais avoir moins de fournisseurs expose l'entreprise à plus de risques opérationnels.

6.1 Réduction des coûts

6.1.1 La réduction des coûts, toujours un objectif fort pour les Achats

En 2017, **82%** des entreprises ont pour objectif premier la réduction des coûts, confirmant une tendance constatée depuis 2013. Nous avons atteint un palier.

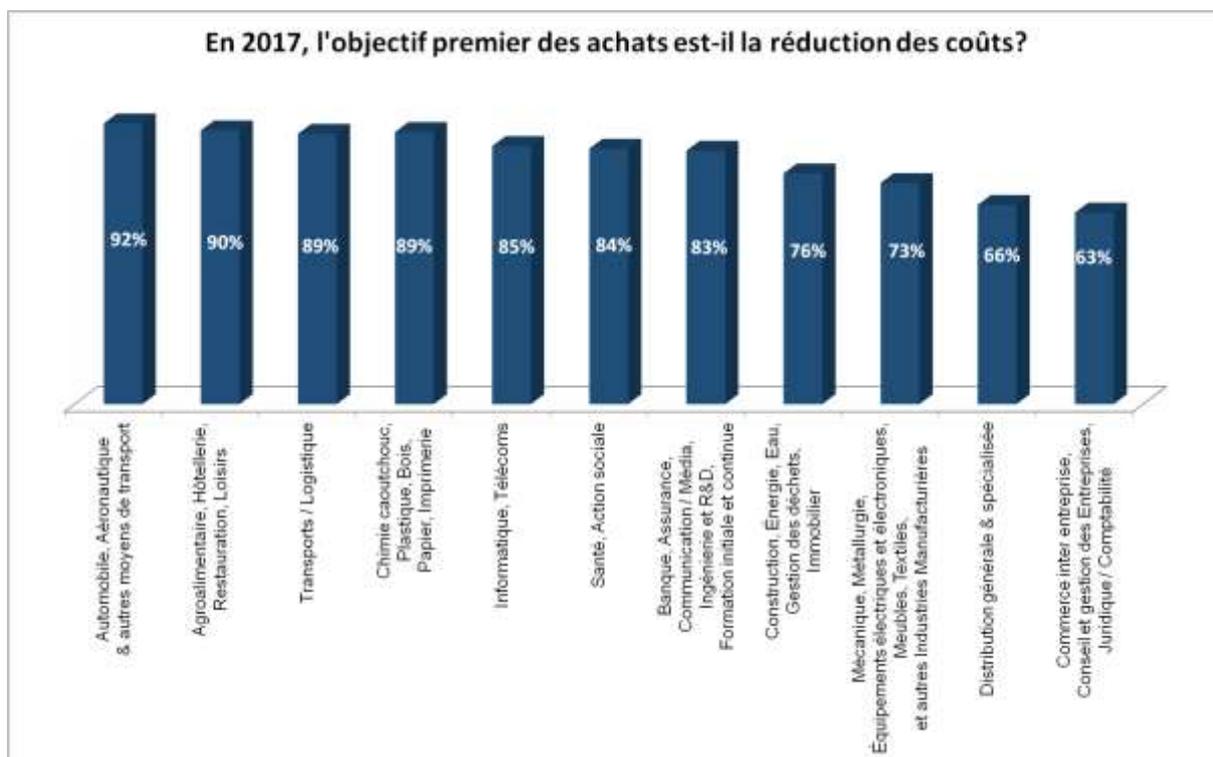


La réduction des coûts, toujours l'objectif numéro 1 des Directions Achats.

L'objectif de réduction des coûts atteste que la concurrence internationale perdure et que la performance économique est toujours de mise.



6.1.2 Un objectif qui fait l'unanimité tous secteurs d'activités confondus



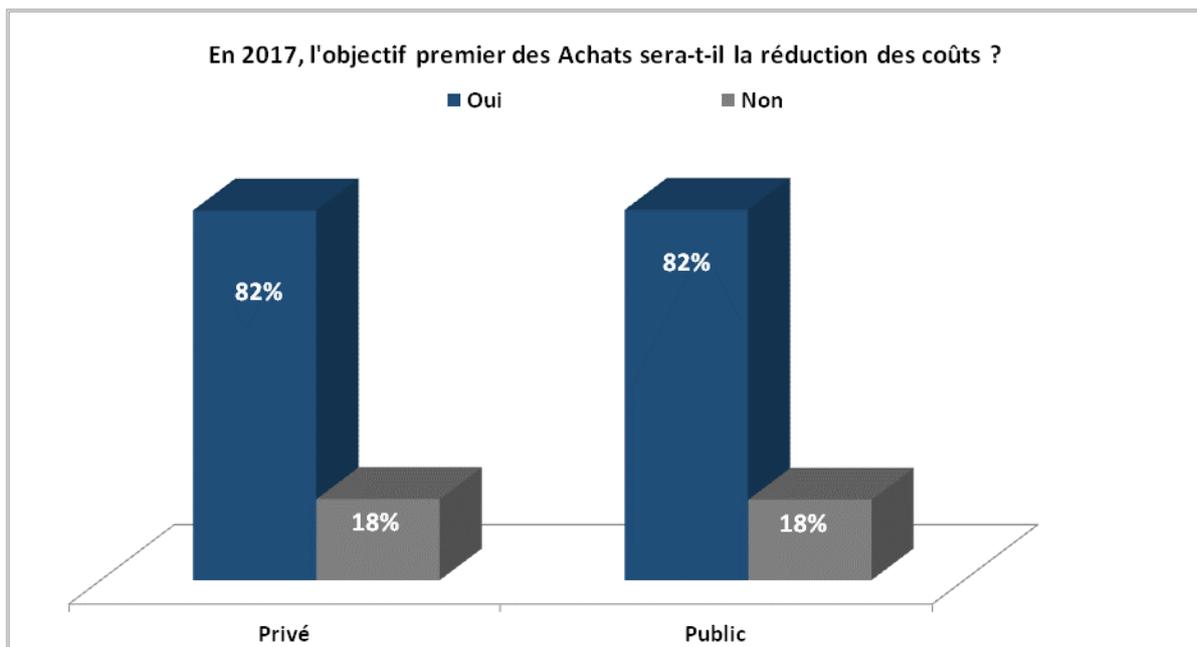
Le secteur Automobile, Aéronautique et autres moyens de transport se trouve en tête du classement en 2017. Le panel issu de ce secteur se prononce positivement sur cet objectif à 92%, soit à un niveau équivalent à l'année dernière.

Les objectifs de réductions d'achats sont particulièrement homogènes d'un secteur à un autre, **ce n'est pas la spécialité d'une branche d'activité particulièrement sous pression.**



6.1.3 Un objectif fort qui fait l'unanimité aussi bien dans le secteur privé que public

Pour les besoins de l'étude, les populations d'entreprises publiques et d'EPIC (Etablissement Public à caractère Industriel ou Commercial) ont été fusionnées au sein d'une même valeur appelée « Public ».



C'est une des grosses surprises de l'étude, la population des entreprises du secteur public a des objectifs de réduction de coûts au même niveau que celle du privé, soit 82% d'entre elles.

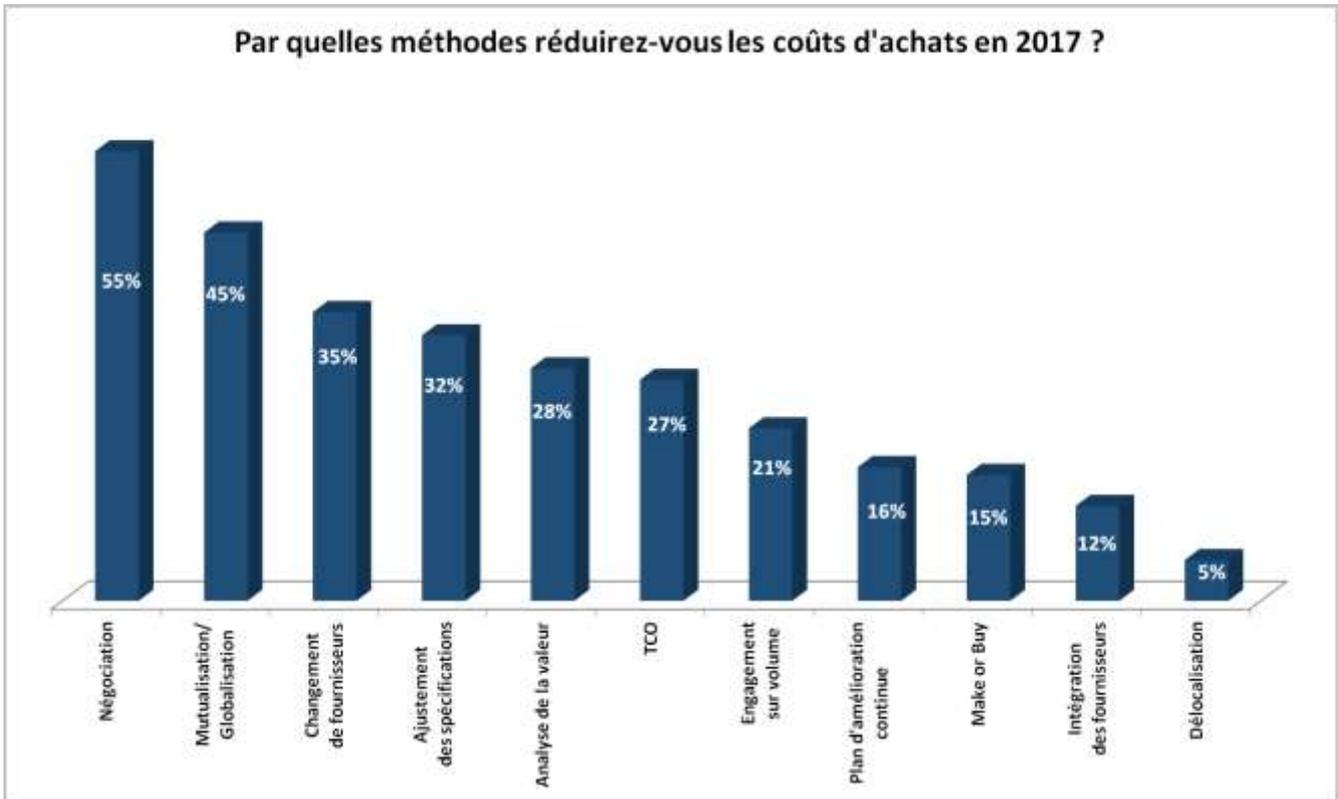
L'objectif de réduction des coûts revêt une importance similaire dans le privé et le public

La réduction du train de vie de l'Etat prend une réalité concrète dans la gestion des dépenses externes, sans doute plus faciles à réduire que les dépenses de personnel.

Nous avons bien observé que des Directeurs Achat « grosses pointures » ont rejoint le secteur public (Région Centre, Région Auvergne-Rhône Alpes, Région Ile de France, Radio France, etc).



6.1.4 Les méthodes pour atteindre l'objectif de réduction des coûts



Il existe différentes méthodes permettant à l'acheteur de réduire les coûts d'achats. Les plus utilisées consistent à : négocier, mutualiser/globaliser, ajuster les spécifications ou revoir le besoin à son strict minimum, jouer sur les volumes. En outre, l'acheteur peut aussi changer de fournisseur, mettre en place et suivre un plan d'amélioration continue, arbitrer sur le « faire ou faire faire », intégrer des fournisseurs ou délocaliser sa production.

Les entreprises interrogées plébiscitent **la négociation à 55%** et **la mutualisation/globalisation à 45%** comme principaux leviers de réduction des coûts d'achats en 2017. **Le changement de fournisseurs est envisagé par 35% des entreprises.** Seules **12%** d'entre elles mettent en avant **l'intégration de nouveaux fournisseurs** comme levier de réduction des coûts.

La négociation et la mutualisation / globalisation restent les principaux leviers envisagés

La mutualisation consiste, pour l'acheteur, à recueillir les besoins de différentes entités, géographiques, opérationnelles ou fonctionnelles. Ces besoins sont ensuite exprimés au sein

d'un seul cahier des charges à destination de ses fournisseurs. Cette méthode permet de réaliser des économies résultant de la « mutualisation » et donc de la réduction des frais incompressibles, tels que ceux de gestion ou d'études.

Suivant la même démarche, la « globalisation » s'opère au niveau international. Les achats sont traités au niveau monde et non plus localement de manière isolée, couvrant les besoins de l'ensemble des filiales de l'entreprise.

Le Total Cost of Ownership, abrégé TCO et traduit Coût Total de Possession, est une méthode qui consiste à apprécier le coût d'un produit ou d'un service en prenant en compte l'ensemble des coûts annexes liés à celui-ci, au-delà de sa seule valeur d'acquisition. Les coûts estimés des consommables, de l'exploitation, de la maintenance, des garanties ou de la valeur à la revente sont des aspects à considérer dans cette optique.

Pour réduire les coûts, les acheteurs oscillent entre techniques directes à l'ancienne (négociation), rationalisation en interne, et techniques de réduction de coûts intelligentes (ajuster les spécifications, mettre en place et suivre un plan d'amélioration continue, arbitrer sur le « faire ou faire-faire »).

Les leviers utilisés sont en priorité des leviers de confrontation et non collaboratifs. Un petit gain à court terme est privilégié sur des gains plus importants à long terme.

Négocier avec son fournisseur existant a l'avantage d'être potentiellement plus rapide et de ne pas engendrer les coûts d'un changement de fournisseur.

6.2 Réduction du nombre de fournisseurs

6.2.1 La réduction du panel fournisseurs, toujours un objectif majoritaire



54% des répondants déclarent que la réduction du nombre de fournisseurs fera encore partie de leurs objectifs en 2017, et ce, malgré une légère baisse par rapport à 2016 (57%).

La réduction du nombre de fournisseurs est un enjeu important pour les Directions Achats.

En concentrant leurs volumes d'affaires sur un nombre limité de fournisseurs, les entreprises visent des économies d'échelles et une belle simplification de la complexité.

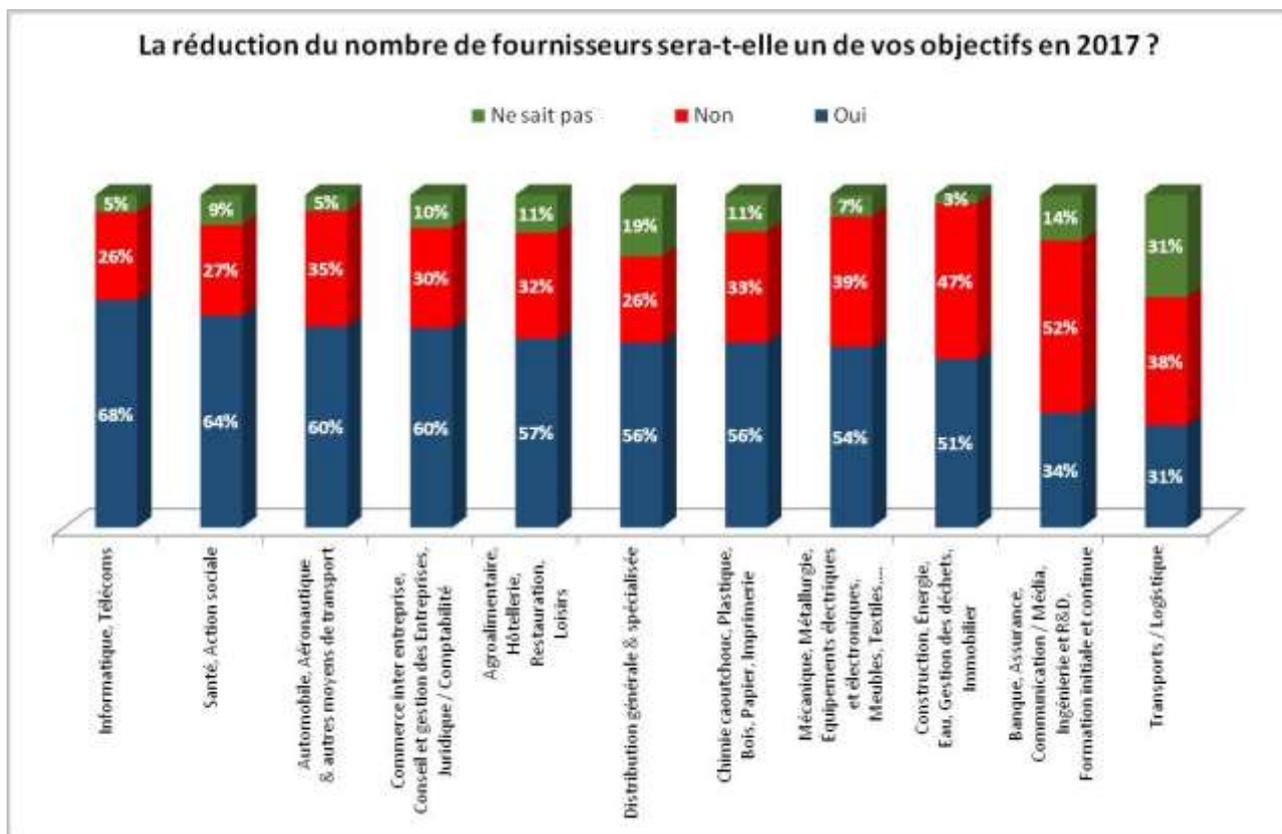
Travailler avec 100 fournisseurs est plus facile que de travailler avec 1000. C'est aussi moins coûteux en termes administratifs (factures, commandes, etc).

La réduction du nombre de fournisseurs reste un objectif pour la majorité des organisations Achats

Il y a derrière cette question **un point fondamental : la taille des entreprises françaises**. Les donneurs d'ordres veulent donc des fournisseurs couvrant plus de leurs besoins. Or, **il est connu que la France dispose de nombreuses PME mais pas assez d'ETI**.



6.2.2 Des secteurs plus concernés que d'autres

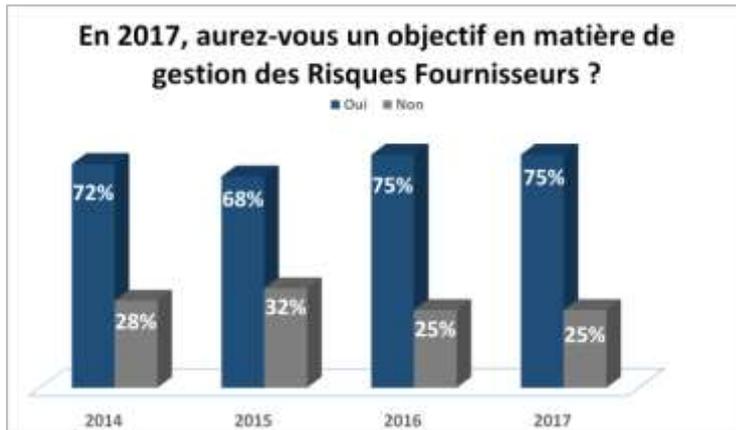


Ce sont les entreprises d'Informatique, Telecom qui sont les plus concernées par la réduction du nombre de fournisseurs en 2017, avec 68% d'entre elles orientées vers cet objectif. Dans le secteur Santé, Action sociale, cet objectif est également important puisque 64% des structures répondent favorablement, suivi par 60% des entreprises de l'Automobile, Aéronautique et du Commerce inter-entreprises.

6.3 Les risques Achat et Fournisseurs

Réduire son panel de fournisseurs peut être bénéfique, notamment en termes de coûts et de gestion, mais augmente les risques.

6.3.1 La gestion des risques fournisseurs, toujours un objectif prioritaire



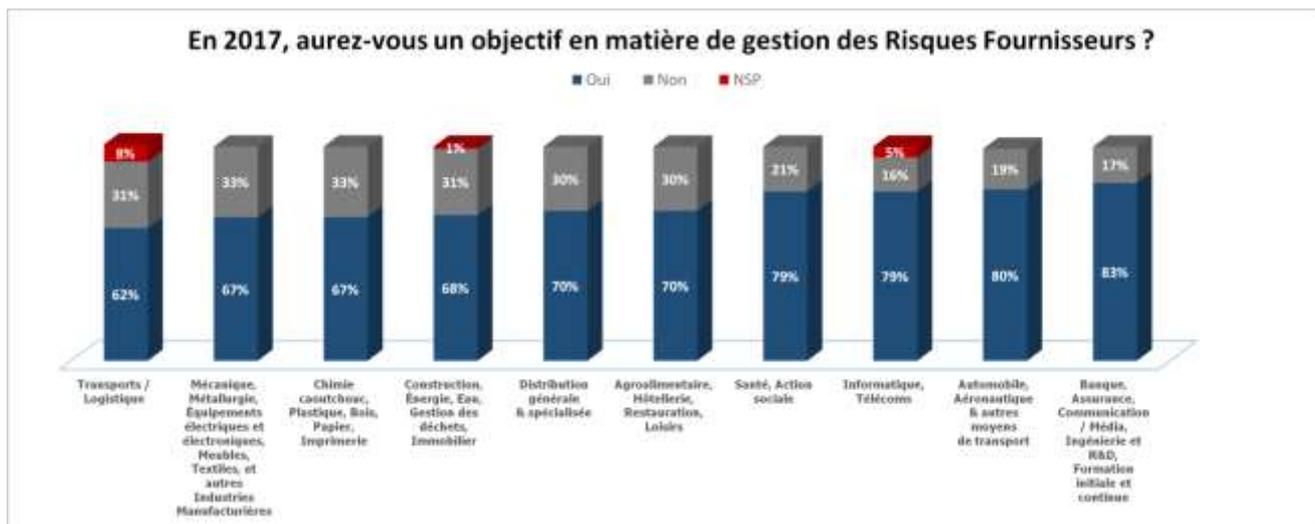
Pour 2017, la gestion des risques fournisseurs demeure une priorité Achats à implémenter ou à améliorer pour 75% des sondés.

La gestion des risques fournisseurs consiste pour l'entreprise à se prémunir contre une défaillance

de ses fournisseurs. Pour ce faire, l'entreprise devra les identifier, les anticiper et les mitiger. Ces risques peuvent être de caractères divers : risques logistiques, risques financiers, risques juridiques, risques qualité, risques normatifs, risques RSE, risques sanitaires, risques opérationnels ou risques d'image.



6.3.2 Tous les secteurs d'activité sont concernés en 2017



En 2017, le secteur de la Banque, Assurance, Communication/Media est celui dont l'objectif de réduction des risques fournisseurs est le plus fort, avec 83% des entreprises concernées. Il est suivi du secteur Automobile, Aéronautique répondant à 80%. Le secteur le moins concerné par cet objectif, Transports/Logistique, affiche tout de même un taux de réponses favorables de 62%, contre 47% l'année dernière, un gain de 15 points.

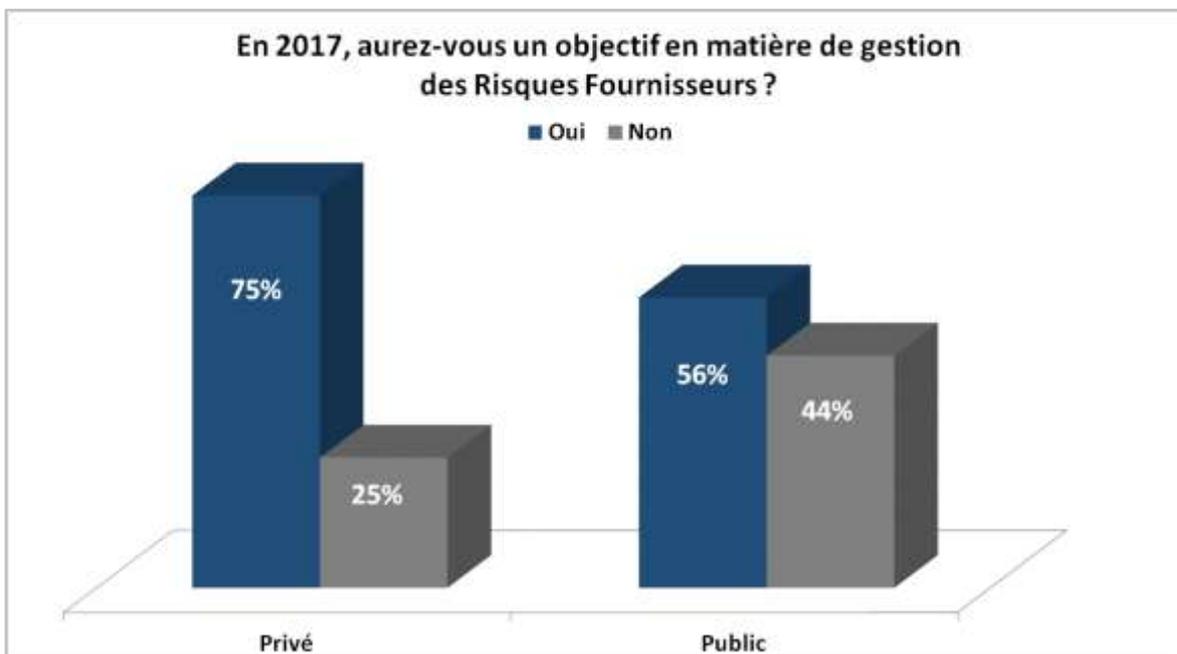


6.3.3 Un objectif présent aussi bien dans le secteur privé que public

La gestion des risques Achats est un objectif qui est très clairement affiché dans le secteur privé (75%), majoritaire mais moins prononcé dans le secteur public (56%).

Culturellement, la gestion opérationnelle des risques fournisseurs est mieux maîtrisée par le secteur privé, ce qui explique cette disparité dans le résultat.

Les risques ne sont pas forcément les mêmes mais le secteur public se fixe des objectifs de gestion des risques dans plus de la moitié des cas



Toutefois, cette thématique est une préoccupation importante pour le secteur public, bien que les entreprises de ce secteur se sentent habituellement protégées.

Les risques pour la sphère achat public ne sont pas les mêmes que dans le secteur privé.

Le respect de la procédure est en tête de leurs préoccupations puisqu'il implique un risque de délit pénal en cas d'irrégularité de la procédure, ce qui n'est pas le cas du privé. Du fait que ce soit de l'argent public, le risque d'image est particulièrement fort sur les choix fournisseurs. Certains appels d'offres publics, conduits dans le plus pur respect des procédures et dans l'intérêt du contribuable, ont pu donner lieu à des polémiques publiques.

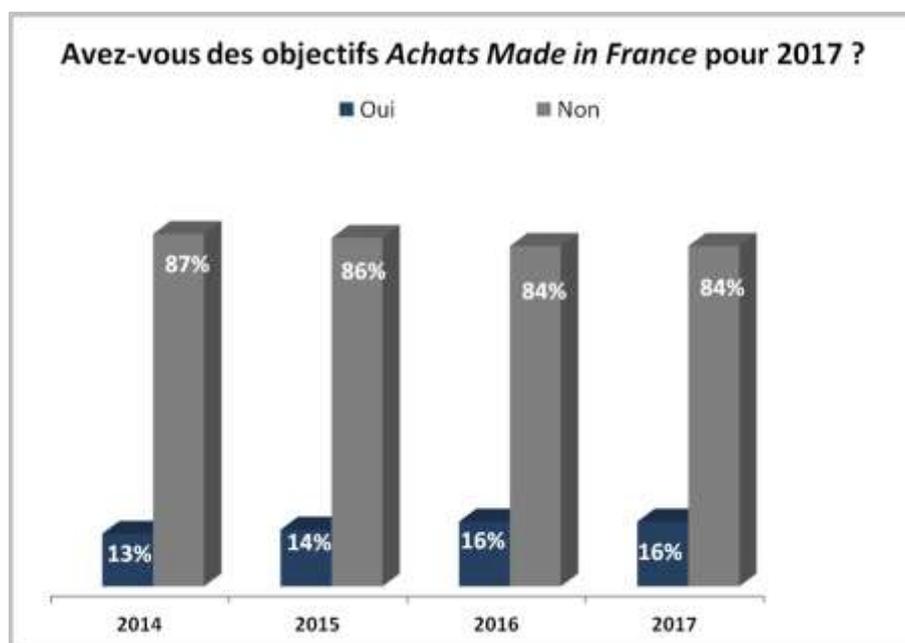
7. Les Achats « Made in France » et les Achats dans les Pays à Bas Coûts

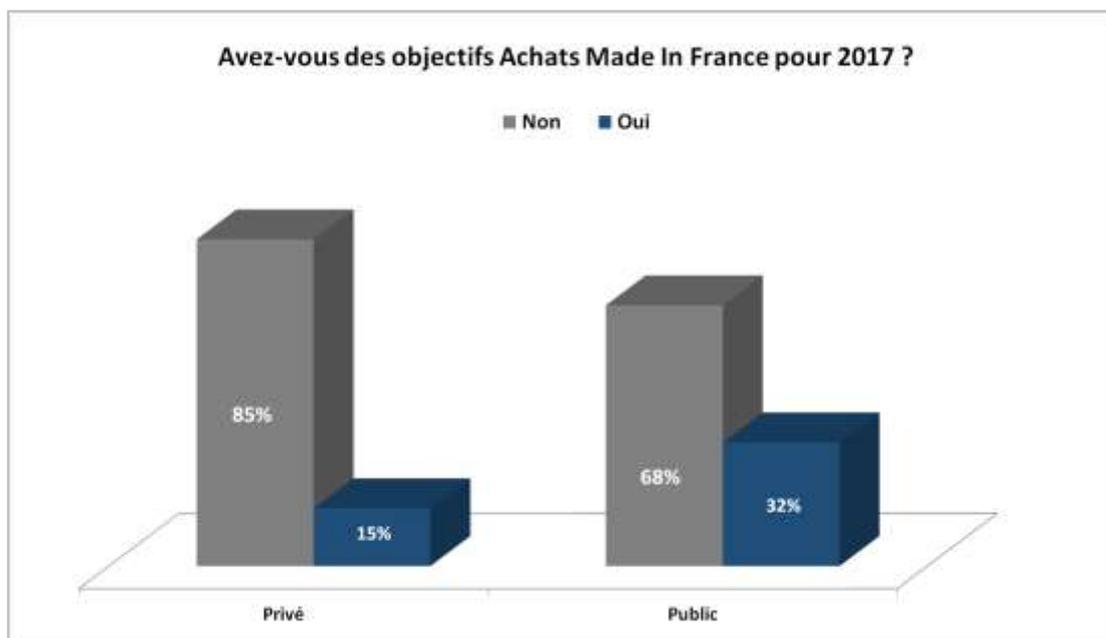
7.1 Les Achats « Made in France » en B-to-B

Le « Made in France » peine toujours et de façon profonde à prendre son essor dans le B-to-B. L'édition 2017 de notre étude permet de comprendre les causes racines de cette situation : peu de sociétés mesurent leur taux d'achat « Made in France » ou l'intègrent comme critère d'attribution de business. Et donc ne se fixent pas d'objectif en la matière. Etonnamment, les acheteurs ne considèrent pas qu'acheter « Made In France » soit plus cher.

7.1.1 Les Achats « Made in France » ne sont toujours pas un objectif majeur

En 2017 seulement 16% des Départements Achats auront des objectifs Achats orientés vers le « Made in France ». C'est exactement le même niveau qu'en 2016, qui avait connu une hausse de 2 points par rapport à 2015.





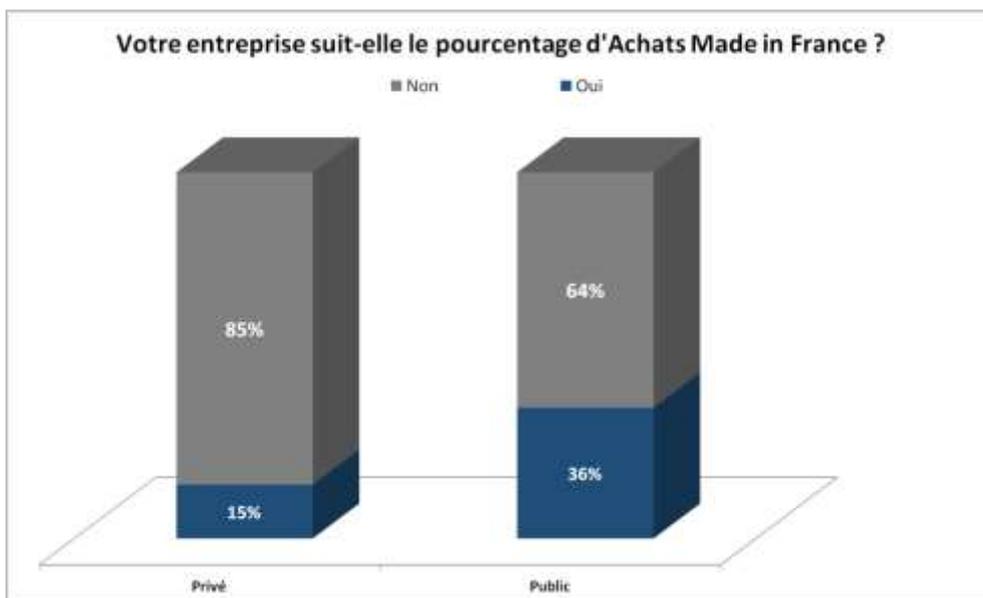
32% des donneurs d'ordres du public ont des objectifs Achats « Made in France », contre seulement 15% pour le secteur privé. **Le secteur public est deux fois plus préoccupé par cette problématique que le secteur privé. Le plus étonnant est que les règles Bruxelloises interdisent formellement la préférence nationale ou locale dans les achats publics.**

Nous observons la mise en place de certaines politiques publiques locales, officielles ou pas.

A l'image de la région PACA qui a adopté un dispositif de « préférence régionale » visant à favoriser l'accès aux TPE et PME de la région aux appels d'offres publics. Sur les 207 millions d'euros de marchés réalisés en 2015, plus de la moitié a été attribuée à des entreprises régionales.

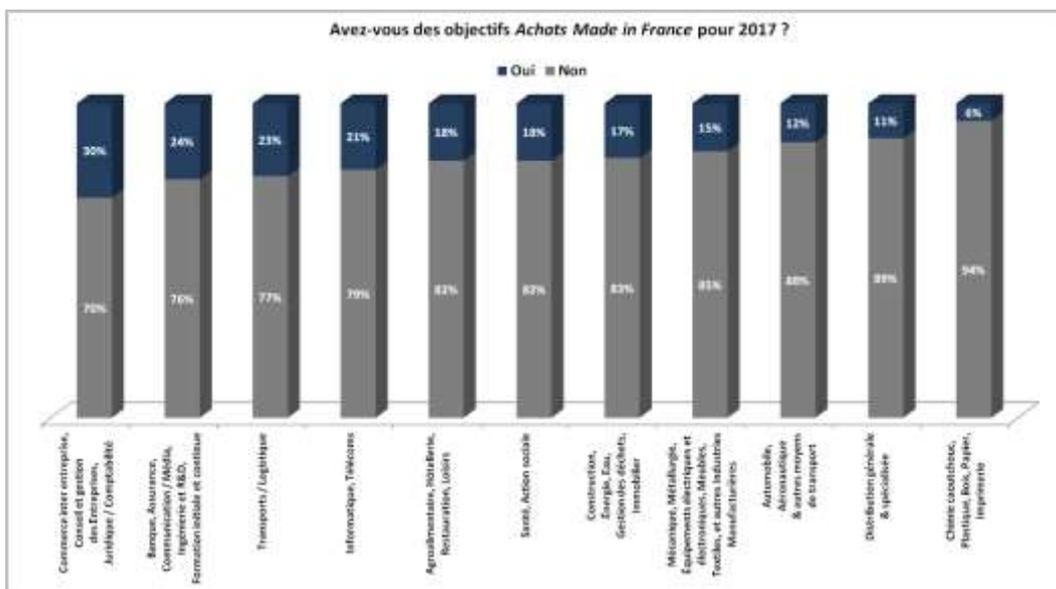


7.1.2 Un indicateur relativement plus suivi dans le secteur public



Seules 15% des entreprises du secteur privé suivent cet indicateur, contre 36% dans le secteur public.

7.1.3 Objectifs « Made in France » par secteur d'activité



Les entreprises du secteur Commerce inter-entreprises sont 30% à avoir des objectifs d'Achats « Made in France ». Ce secteur est suivi des entreprises de la Banque, Assurance, Communication/Media à 24% et des entreprises du Transports/Logistique à 23%.

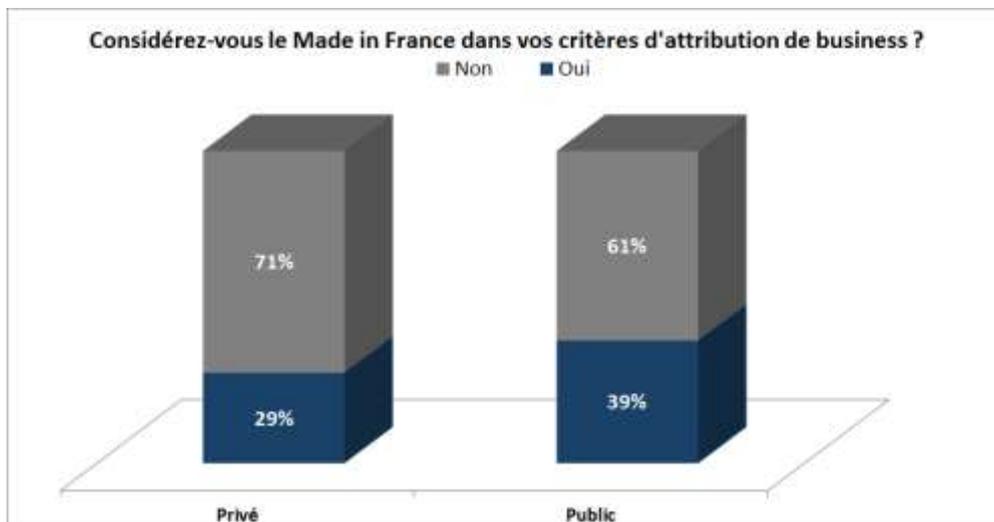


Les objectifs « Made in France » sont les moins élevés au sein des activités s'approvisionnant en **matières premières à l'étranger**, comme le secteur Chimie, Caoutchouc qui se prononce à 6% ou l'Automobile, Aéronautique qui se prononce à 12%.

7.1.4 Les critères d'attribution « Made in France »



Le « Made in France » n'est pas un critère d'attribution de business. Seules 31% des entreprises interrogées le considèrent.

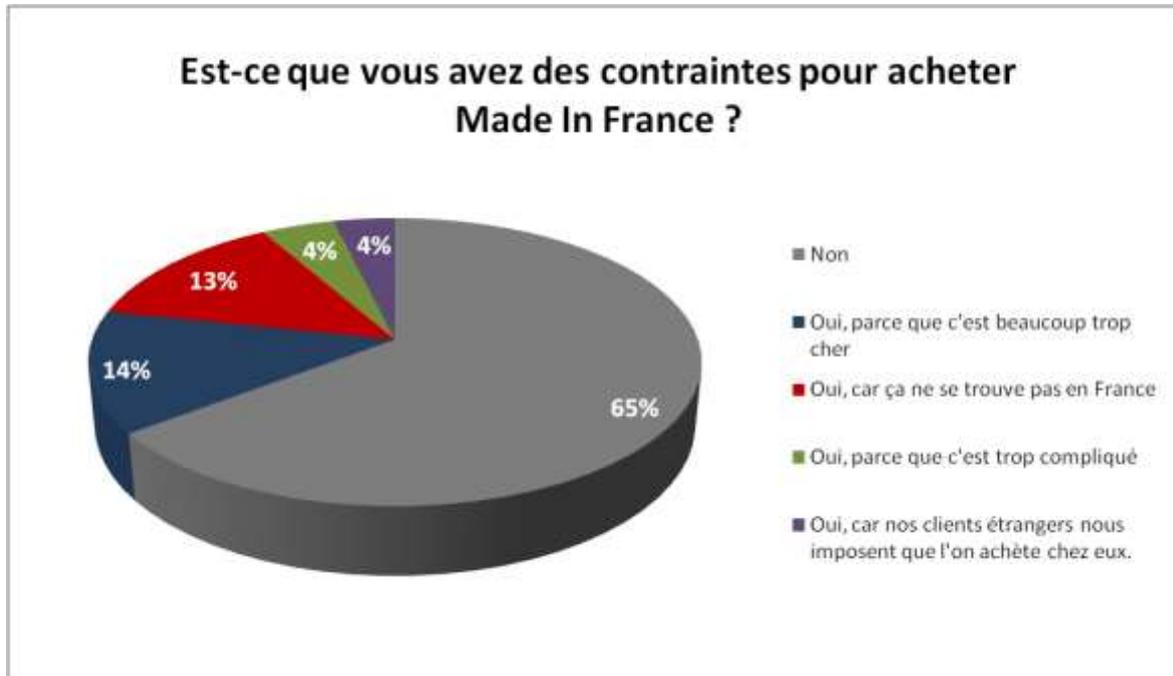


Nous constatons que 39% des entreprises du secteur public disent intégrer le « Made in France » comme critère d'attribution contre 29% des entreprises du secteur privé.

Même s'il y porte plus d'attention, le secteur public ne considère majoritairement pas le « Made in France » comme un critère d'attribution



7.1.5 Des freins à l'achat « Made in France » ?



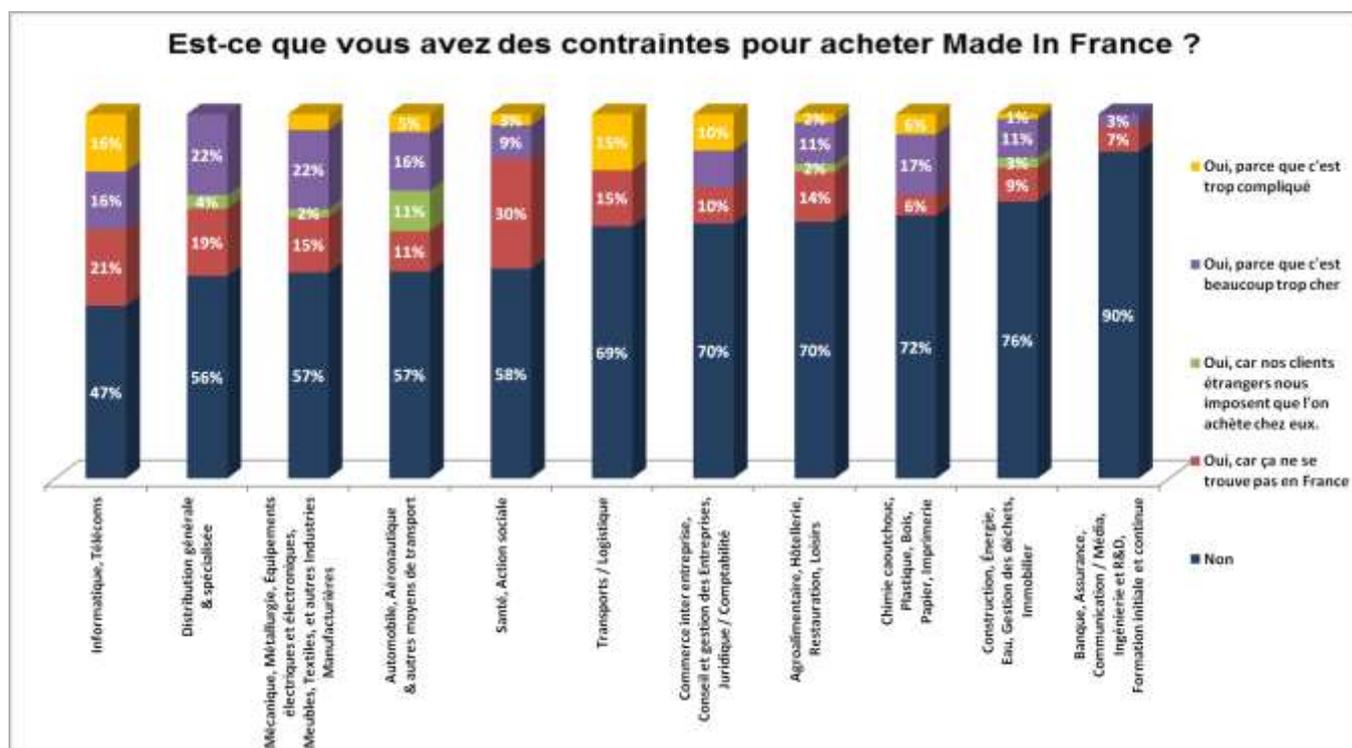
Seuls 14% des acheteurs déclarent qu'acheter français est trop cher. La seconde contrainte majeure des acheteurs est **la disponibilité des produits** sur le marché français. En 2017, 14% des acheteurs nous affirment que les produits recherchés ne sont pas disponibles en France. Une augmentation de 2 points par rapport à 2016. Les acheteurs sont également 4% à déclarer

Le « Made in France » ne souffre pas plus de son prix que de son manque de disponibilité sur le marché

la volonté de leurs clients d'acheter dans le pays de celui-ci, pour diverses raisons souvent politiques ou fiscales.

Pour 4% des acheteurs, le fait d'acheter en France est trop compliqué, un frein supplémentaire au « Made in France ». Il faut comprendre que la législation peut être moins contraignante hors de France ou hors d'Europe.

65% des sondés déclarent ne rencontrer aucun frein à leur démarche d'achats « Made in France ». **En matière d'achat « Made In France », il n'y a pas de contrainte mais il n'y a aussi pas d'envie.** C'est sans doute un héritage de « Vendre globalement, acheter globalement ».



L'analyse sectorielle des contraintes à l'achat « Made in France » montre que **les secteurs manufacturiers rencontrent le plus des freins financiers à l'achat tricolore**. Il s'agit de la Distribution et de la Mécanique, Métallurgie, Equipement électrique. Ils sont 22% à avancer cet argument, suivi par le secteur de la Chimie, Caoutchouc à 17%.

Tous les secteurs rencontrent des difficultés à trouver le produit recherché en France. Le secteur de la Santé se retrouve en tête du classement avec 30% des répondants, suivi à 21% par le secteur de l'Informatique et les Télécoms.

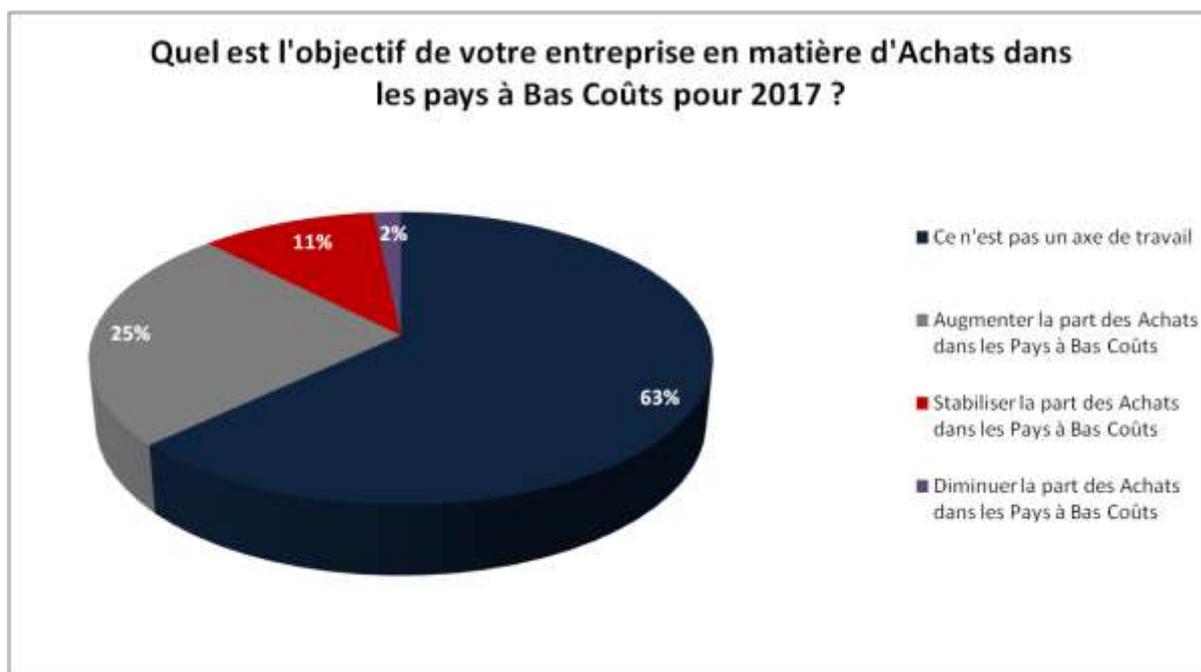
Le secteur Banque, Assurance est celui qui trouve le moins de contraintes à acheter français, pour 90% des sondés du secteur.



7.2 Achats dans les Pays à Bas Coûts

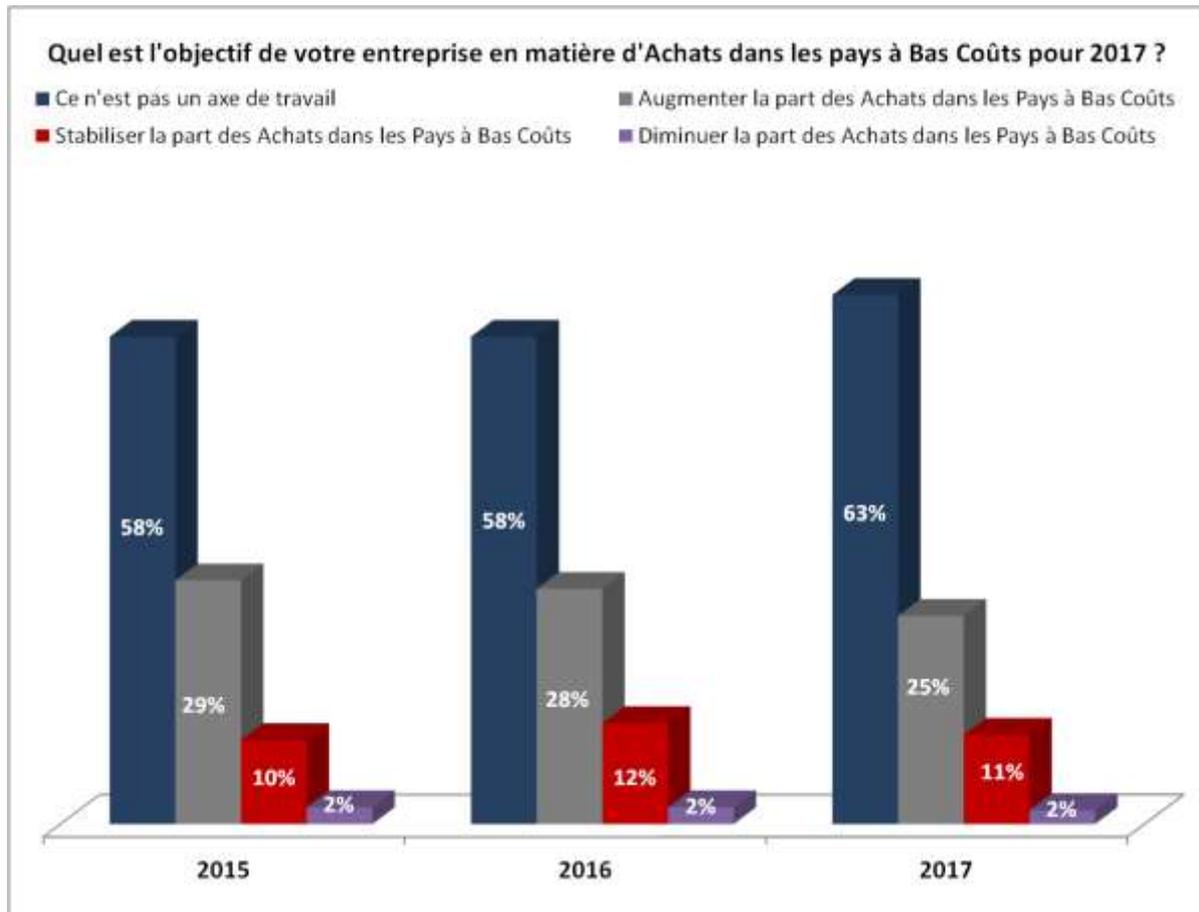
7.2.1 Les objectifs Achats dans les Pays à Bas Coûts

En 2017, 63% des professionnels Achats interrogés déclarent que les achats dans les Pays à Bas Coûts ne sont pas un axe de travail.

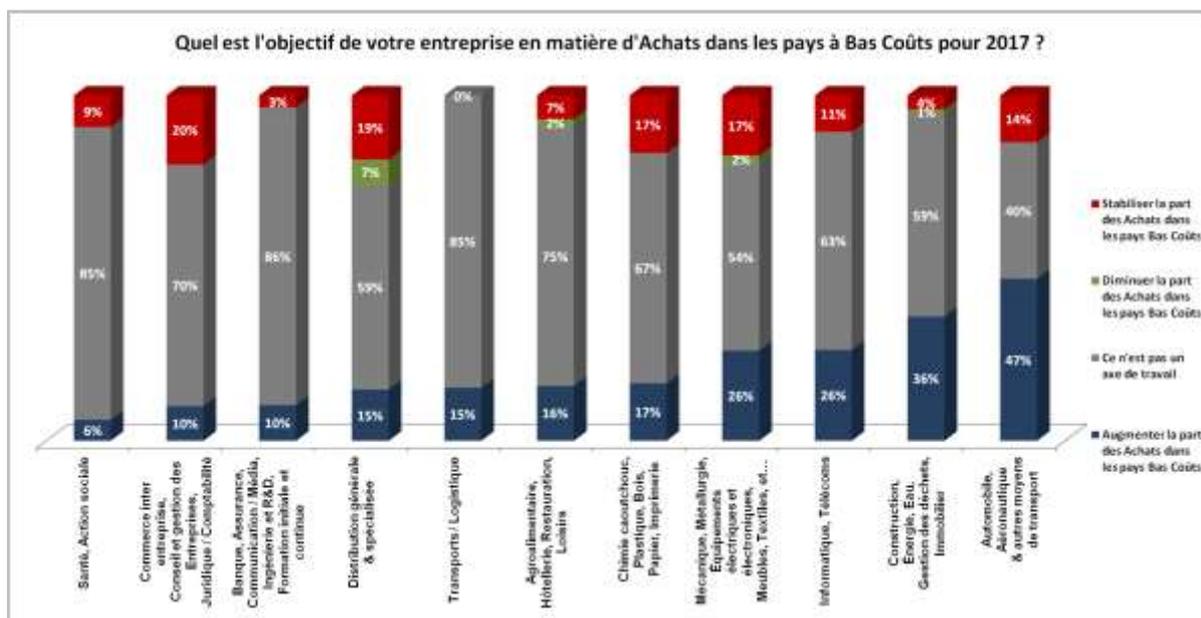


Malgré les délocalisations vers les Pays à Bas Coûts suite aux grands programmes des années 2000, 25% des sondés affirment encore vouloir augmenter les Achats dans les Pays à Bas Coûts. Les entreprises sont cependant 11% à vouloir stabiliser la part des Achats dans les Pays à Bas Coûts, soit 1 point de moins qu'en 2016.

Les objectifs Achat dans les Pays à Bas Coûts stagnent



Les entreprises se désengagent peu à peu des Achats dans les Pays à Bas Coûts. 29% comptaient augmenter la part des achats dans ces pays en 2015, 28% en 2016 et 25% en 2017. Pour 58% des entreprises ce n'était pas un axe de travail en 2015 et 2016 contre 63% en 2017. **Mais seulement 2% d'entre elles comptent diminuer cette part sur les trois années considérées.**



Le secteur le plus engagé dans cette stratégie est sans surprise l'Automobile, Aéronautique, avec 47% des réponses positives. Ce chiffre perd toutefois 18 points par rapport à 2015. Les secteurs de la Construction et de l'Energie, la Mécanique, Métallurgie et l'Informatique, Télécoms revoient également leurs stratégies d'achat dans ces pays.



8. Start-up, TPE et Innovation dans les Achats

8.1 Start-up

Le terme Start-up désigne une jeune entreprise, innovante sur le marché et à fort potentiel tout en ayant pas toujours trouvé son modèle économique. Elle se trouve en phase plus ou moins avancée de développement d'un produit, d'expérimentation, de test, de validation d'une technologie ou d'un modèle économique.

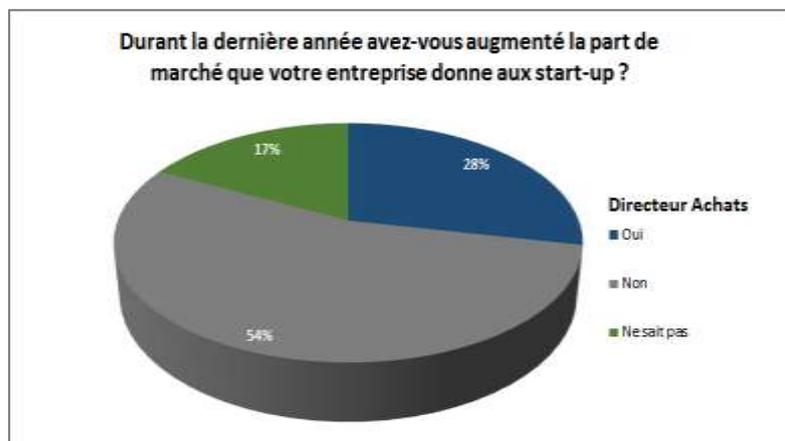
8.1.1 Une absence d'engouement pour acheter aux Start-up



En 2016, peu d'entreprises ont eu pour priorité d'augmenter la part de marché Achat destinée aux Start-up.

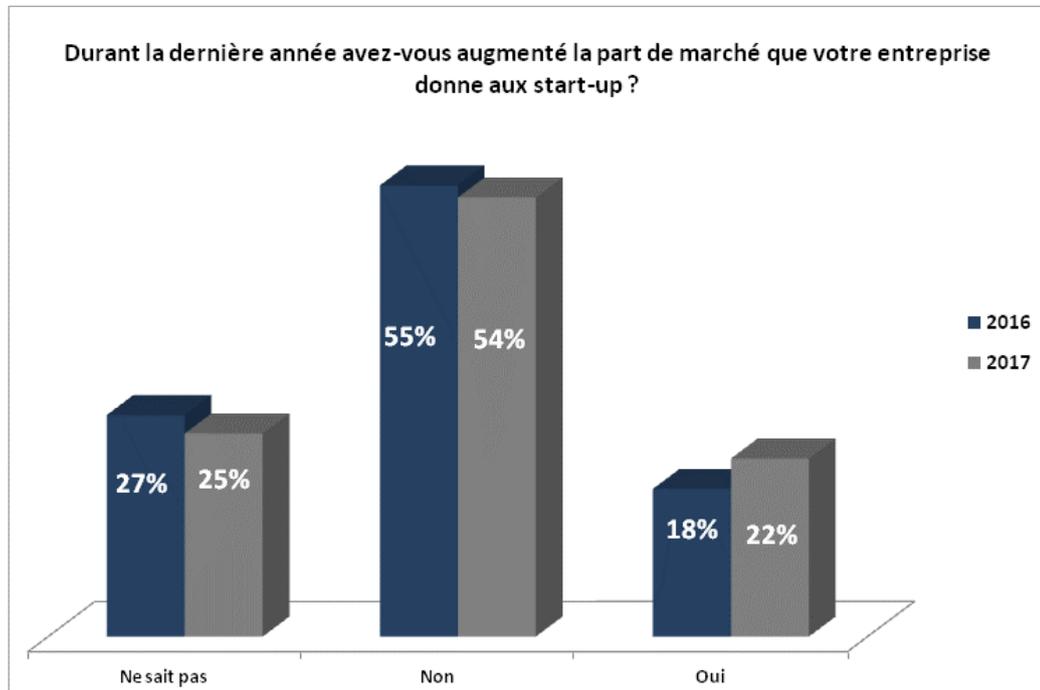
22% des répondants affirment avoir augmenté leur collaboration avec une Start-up.

28% des Directeurs Achats déclarent avoir augmenté la part de marché destinée aux Start-up alors que 54% n'y ont pas été favorables. Certains ne suivent pas cet indicateur, en témoignent les 17% qui disent ne pas savoir.

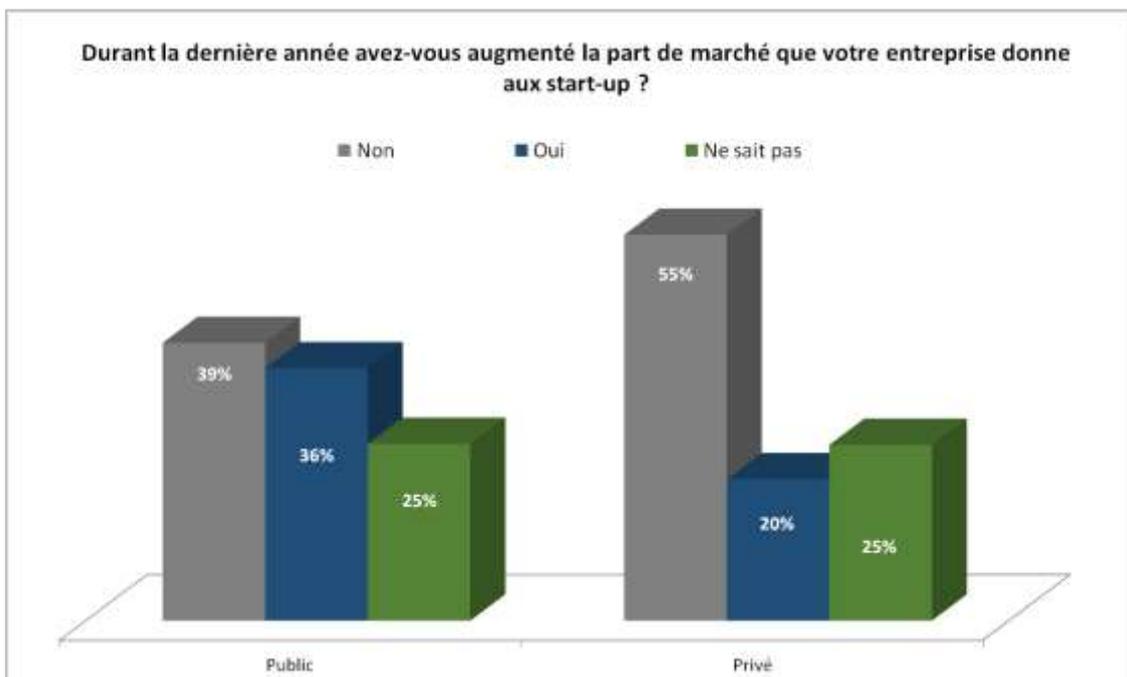




8.1.2 Une absence d'engouement qui tend à se réduire timidement

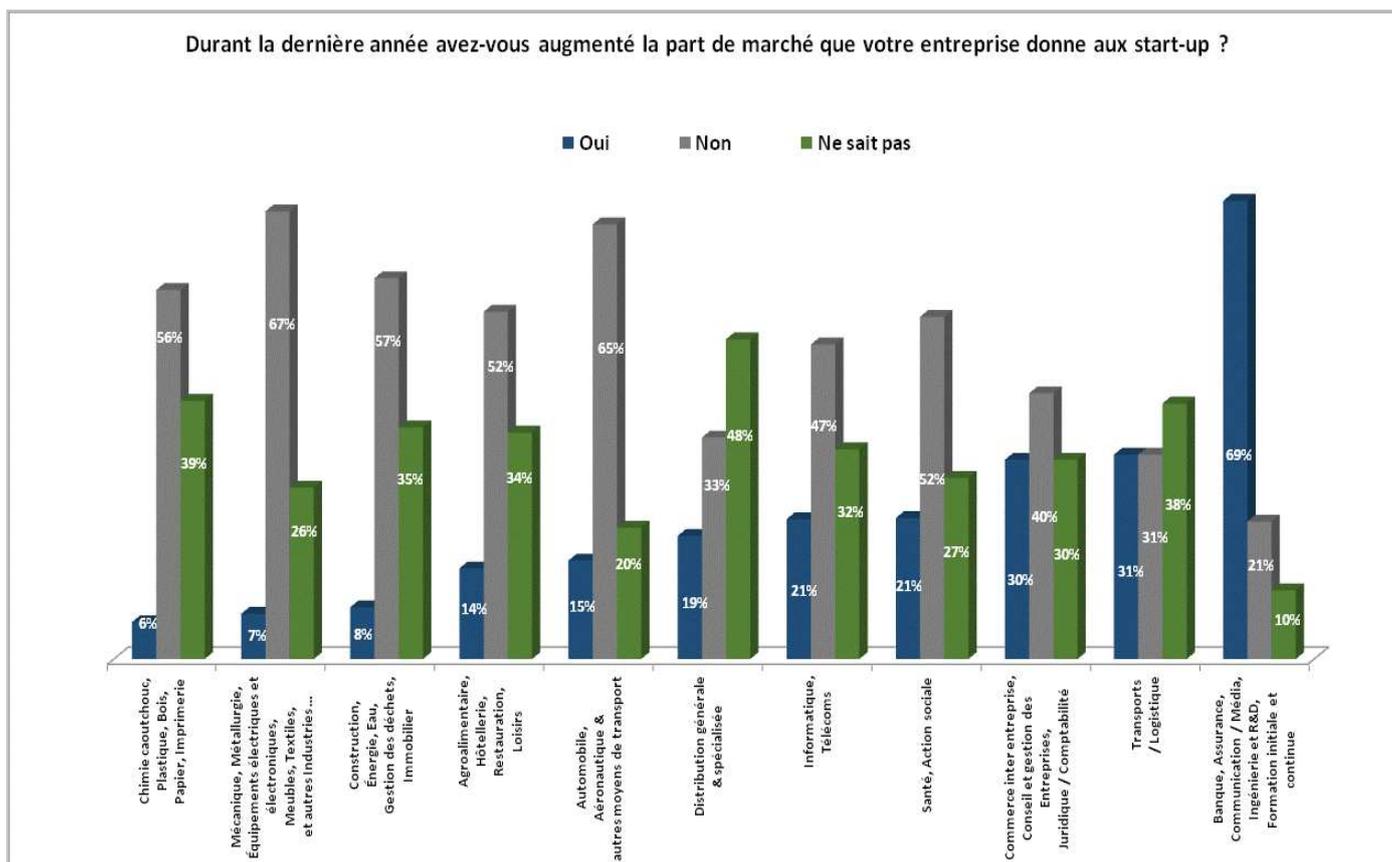


54% des entreprises ont répondu ne pas avoir procédé à cette augmentation de part de marché. Il s'agit peut-être ici d'une simple évolution plutôt que d'une priorité ou d'une volonté en soi.





36% des entreprises publiques ont consacré une part de marché plus importante pour les Start-up, contre 20% des entreprises privées. **69% des entreprises du secteur Banque, Assurance, Communication/Media ont augmenté leurs parts de marché destinées aux Start-up.**



L'augmentation très forte de l'achat auprès de start-up dans la banque, assurance et la communication reflète bien le degré de digitalisation croissante de ces métiers et l'appétence des consommateurs pour de nouveaux modes de consommation qui requièrent un accroissement de l'offre de ces entreprises.

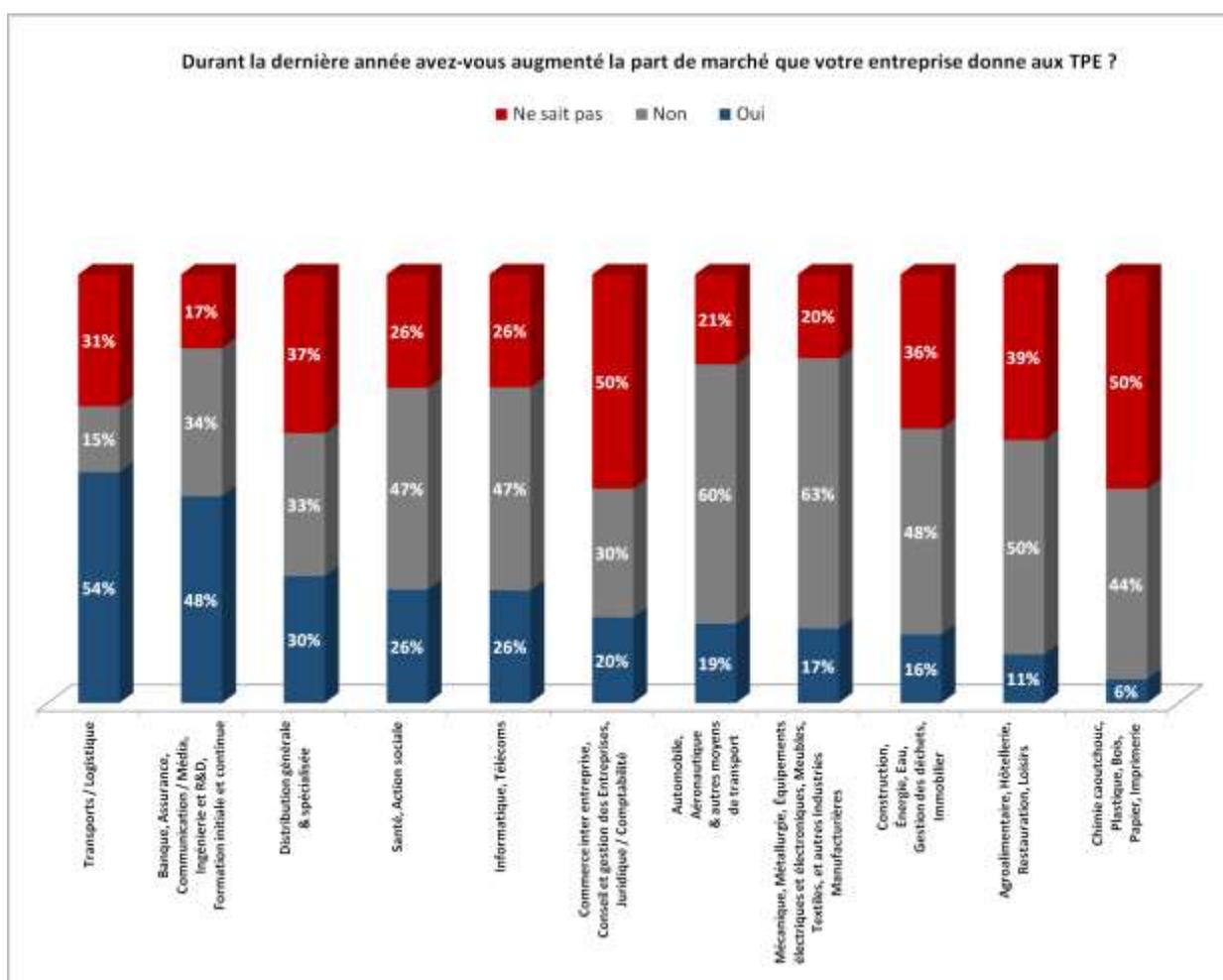
La digitalisation est un facteur majeur de l'augmentation du volume d'affaires donné aux TPE.

Plus étonnamment les secteurs manufacturiers qui communiquent depuis 18 mois sur l'usine du futur et leur digitalisation ne sont pas présents, l'achat auprès de Start-up étant un reflet de la mise en œuvre de ces stratégies communiquées. Il en est de même pour le secteur du BTP où le BIM est un sujet à la mode depuis quelques mois. La technologie BIM ou Building Information Modeling, traduit par Modélisation des Informations du Bâtiment, est



un ensemble de processus et méthodes de travail qui impliquent la création et l'utilisation d'un modèle 3D intelligent pour prendre de meilleures décisions concernant un projet et les communiquer. Peut-être que la traduction de ces stratégies ne s'étant pas encore déployée jusqu'aux niveaux opérationnels, le mouvement se reflètera lors de l'enquête de l'année prochaine pour ces secteurs.

8.2 TPE

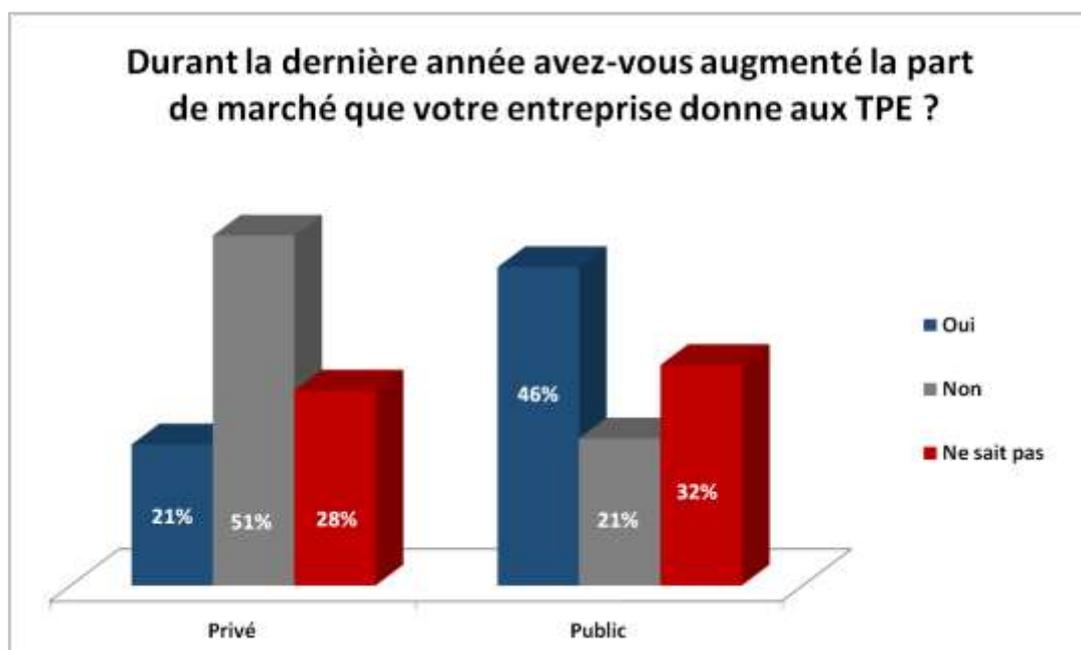




En 2017, les Départements Achats, dans leur grande majorité **n'ont pas privilégié les fournisseurs de type TPE.**

49% des sondés affirment ainsi que leurs entreprises n'ont pas augmenté leurs parts de marché achats auprès de ce type de fournisseurs. Seules

22% des entreprises interrogées ont agi dans ce sens. La part considérable de « Ne sait pas » témoigne tout de même du fait que cet indicateur n'est pas toujours suivi par les Directions Achats.



En proportion, deux fois plus d'entreprises publiques (46%) que d'entreprises privées (21%) déclarent avoir augmenté leurs parts de marché destinées aux TPE.

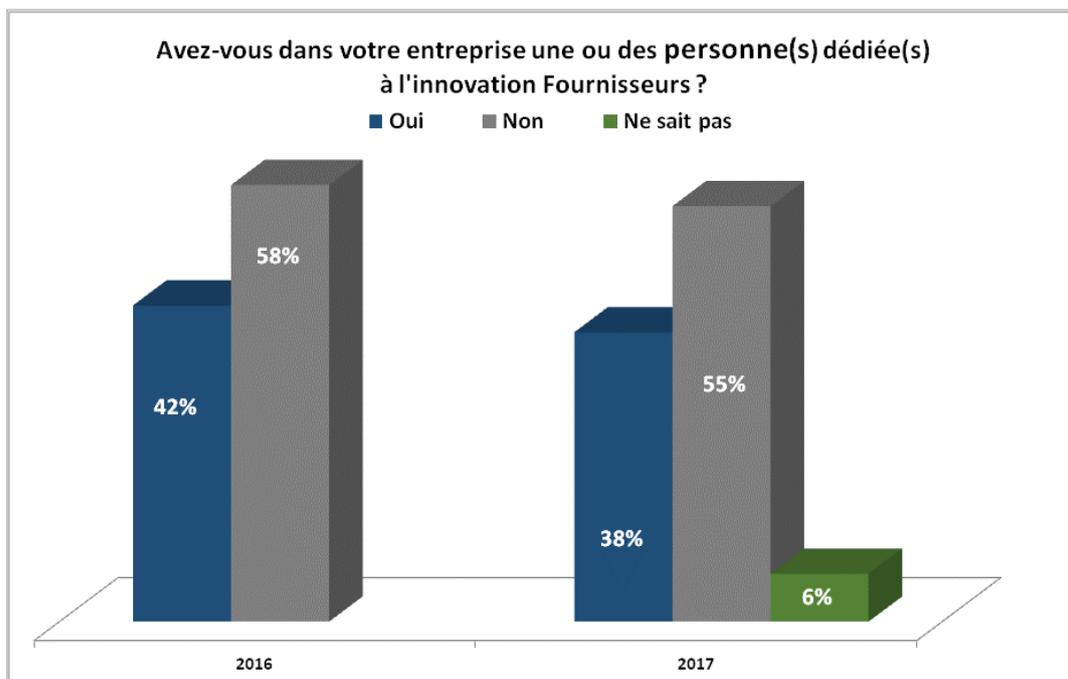
8.3 Innovation

L'innovation peut provenir d'une source interne à l'entreprise ou de ses fournisseurs. C'est sur cette deuxième source que se positionnent les services Achat.

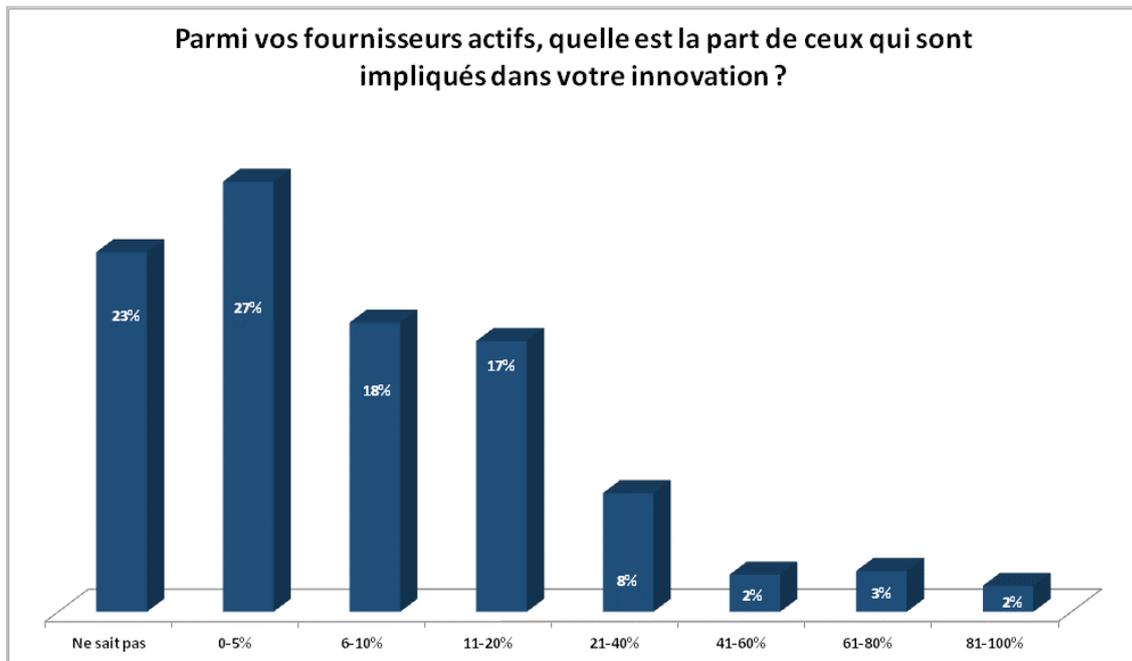
8.3.1 Achats, la recherche de l'innovation

38% des sondés déclarent avoir des personnes dédiées à la recherche de l'innovation fournisseurs, chiffre en baisse de 4 points par rapport à 2016. L'innovation fournisseurs est un levier de compétitivité concernant autant les Directions Achats, que les Directions opérationnelles ou marketing.

En effet, les avancées technologiques, sur de nouveaux produits ou services par exemple, pourraient permettre à une entreprise d'augmenter ses parts de marché et sa compétitivité.



Les secteurs Banque, Assurance et Commerce inter-entreprises, Conseil & gestion sont ceux qui ont les objectifs les plus élevés en la matière. Dans ce secteur, les projets B2C ont eu une forte influence : développer les services en ligne et permettre la fermeture d'agences.



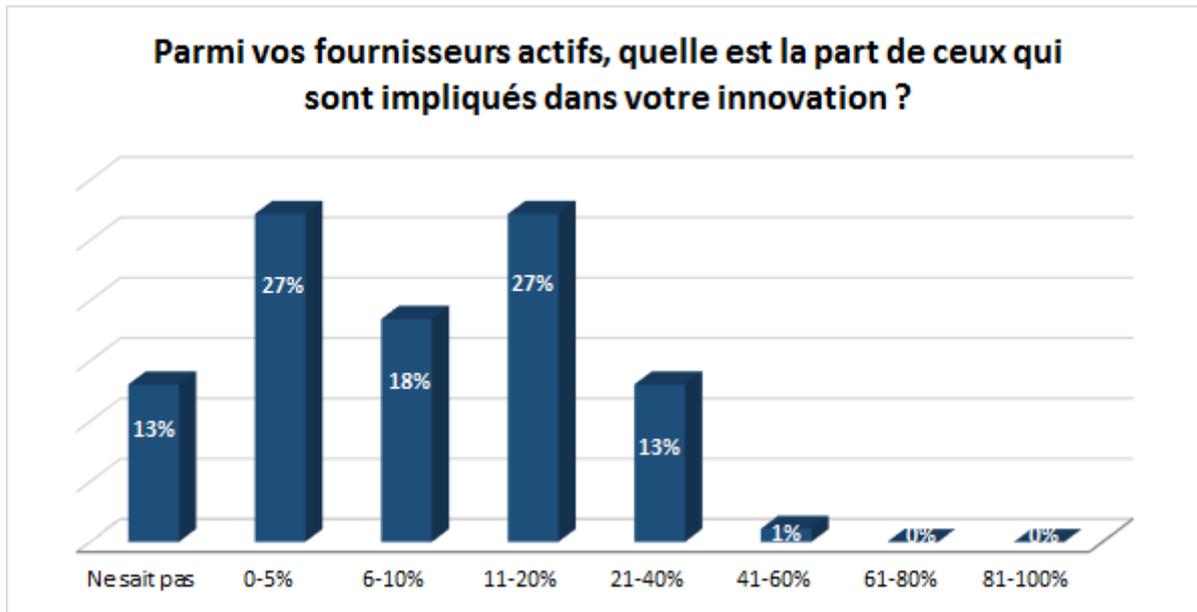
Capter l'innovation n'est pas uniquement du périmètre d'une Direction des Achats. 27% des répondants affirment que seuls 0% à 5% des fournisseurs sont impliqués dans leur stratégie d'innovation. Parfois les enjeux sont tels, que l'innovation est gérée au niveau des directions générales. Les 23% de « Ne sait pas » manifestent le manque de suivi sur cet indicateur.

Prise de conscience de l'aspect stratégique de l'innovation, mais sa captation par le biais des fournisseurs encore peu développée.

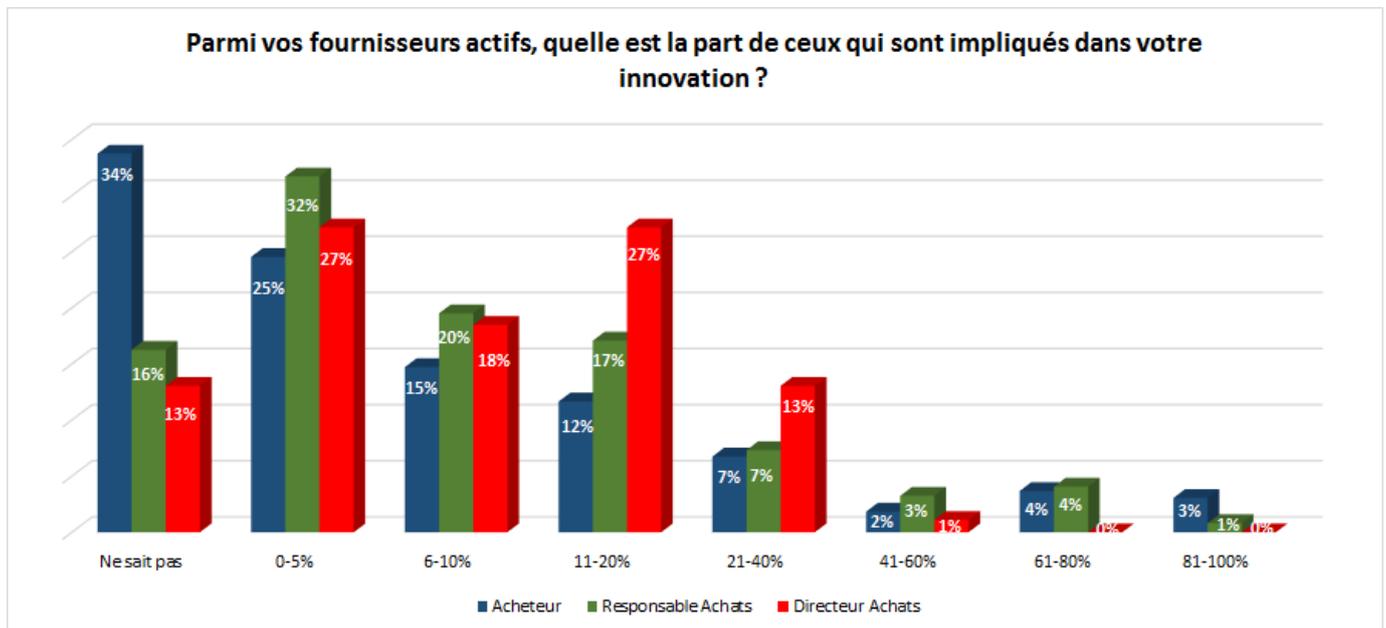
Le pourcentage de fournisseurs potentiellement porteurs d'innovation est faible.

Impliquer les fournisseurs dans les projets d'innovation pour qu'ils contribuent à la conception du futur produit/service et sa chaîne d'approvisionnement est un facteur clef de succès de l'innovation. Il reste toutefois encore peu reconnu en France comme le montre notre étude où 27% des répondants affirment que seuls 0% à 5% des fournisseurs sont impliqués dans leur stratégie.

De même si la fonction Achats devrait être naturellement l'interlocuteur privilégié pour développer ces relations, et qu'il y a une certaine prise de conscience ainsi que le montre la proportion non négligeable de personnes dédiées à l'innovation dans la fonction Achats, celle-ci n'est pas encore « on-boardé » sur l'innovation fournisseur ainsi que le montre les 23% de « Ne sait pas » qui manifeste le manque de suivi sur cet indicateur.



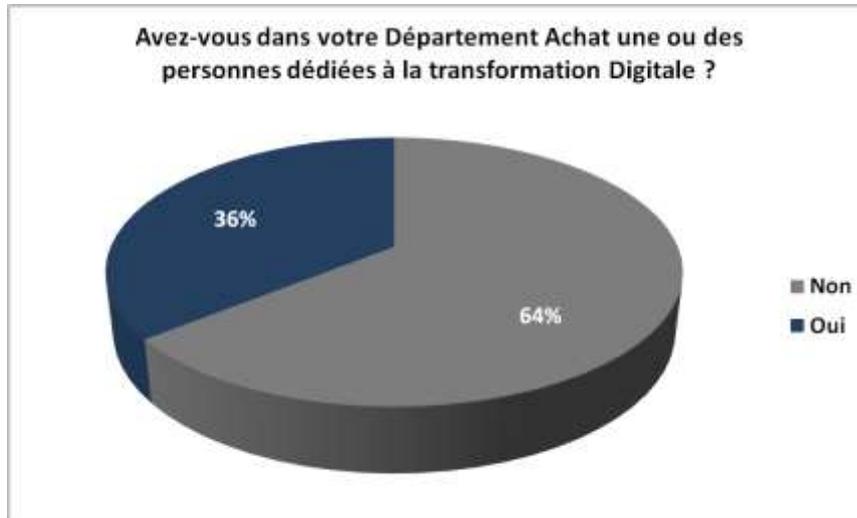
Selon 27% des Directeurs Achats, entre 0% et 5% des fournisseurs actifs sont impliqués dans l'innovation. Pour 27% d'autres Directeurs Achats, ce chiffre est compris entre 11% et 20%.



Ce qui saute aux yeux ici est la part des Acheteurs qui ne se prononcent pas sur l'implication des fournisseurs dans l'innovation de leur entreprise. Ils sont 34% à ignorer cette donnée. En revanche, 25% déclarent que dans leur panel fournisseurs, entre 0% et 5% de ceux-ci sont impliqués dans l'innovation de l'entreprise. Les Responsables Achats sont 32% à répondre dans le même intervalle, mais sont tout de même 16% à méconnaître cette information.



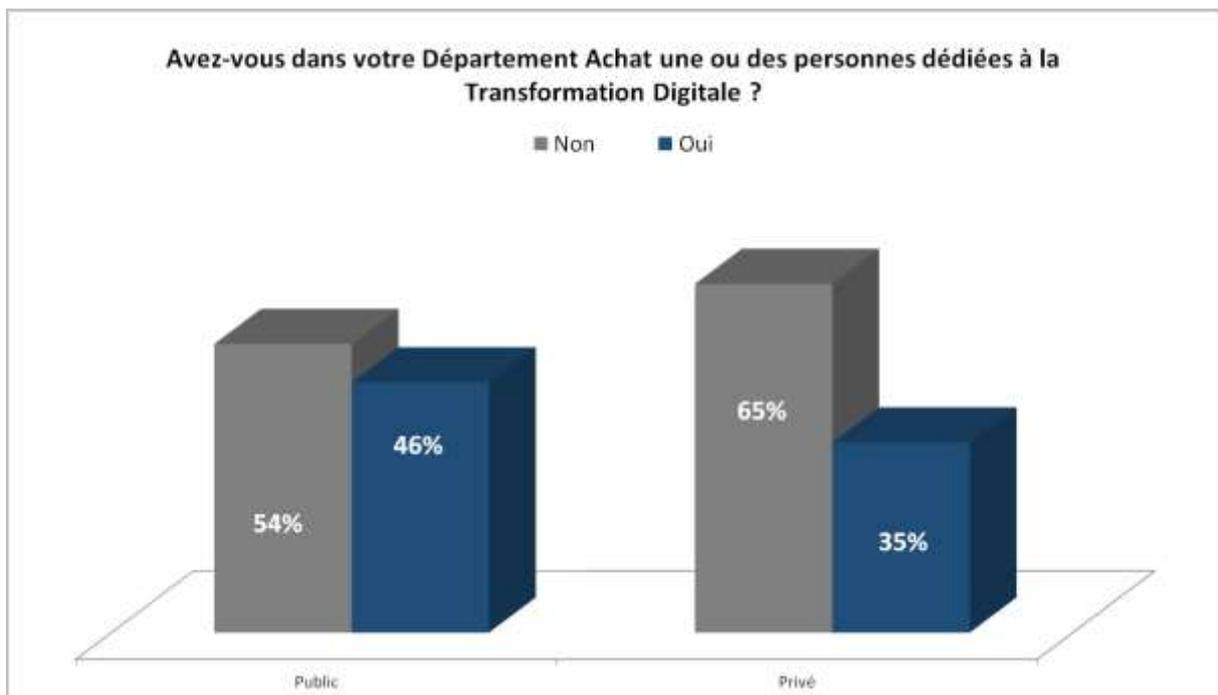
9. Digital et Achats



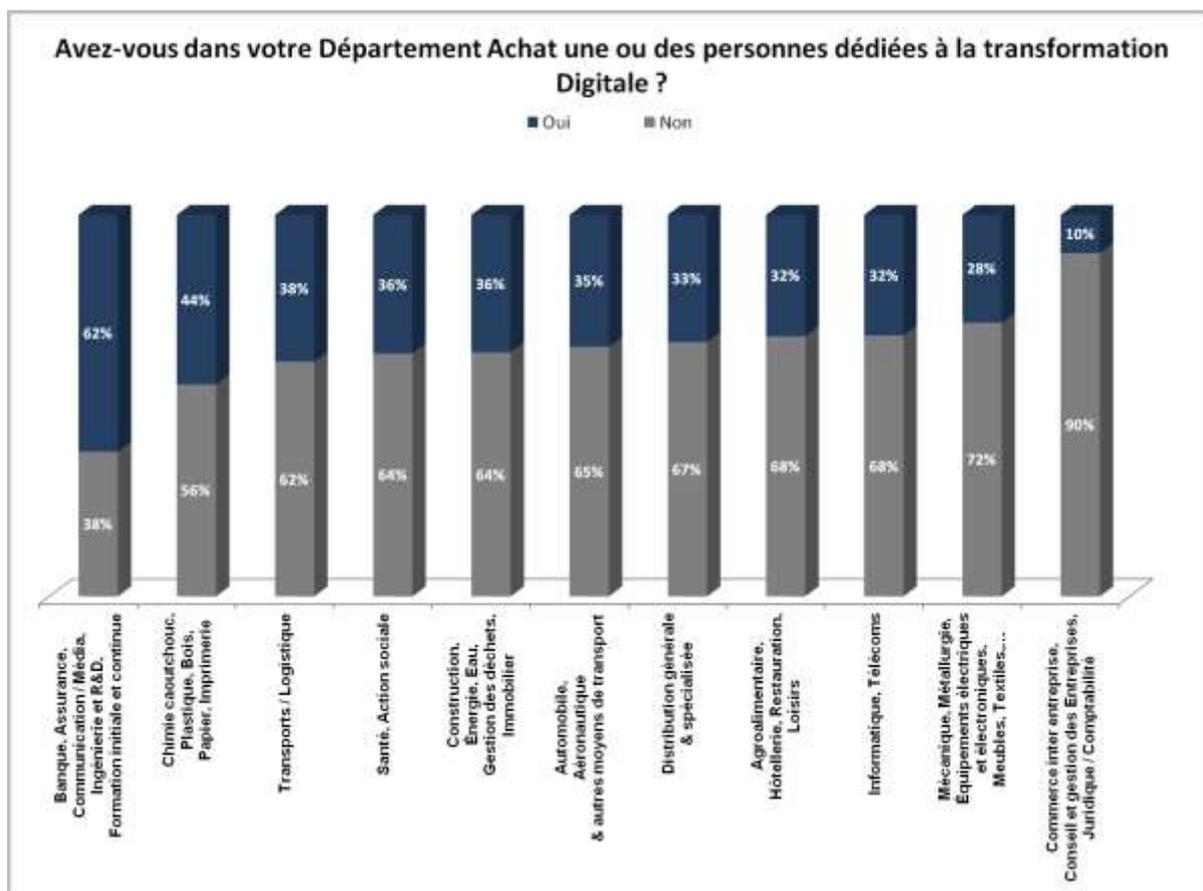
36% des répondants déclarent que leur Département Achats comporte une ou des personnes dédiées à la transformation digitale.

Ce terme désigne la démarche par laquelle est intégré l'ensemble

des nouvelles technologies de l'information et de la communication aux processus opérationnels des entreprises. La transformation digitale a pour objectif principal d'améliorer les processus, dans une logique de gain de productivité et de réduction des coûts.



46% des entreprises du secteur public disposent d'une ou de personnes dédiées à la transformation digitale au sein du Département Achats.



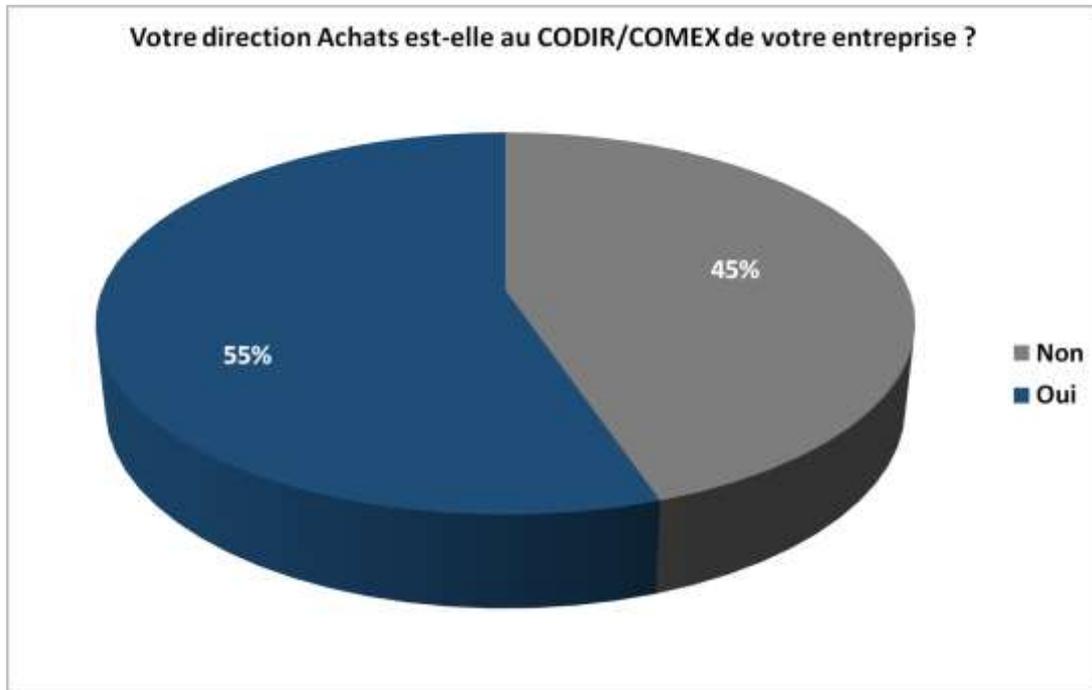
Indispensable à la modernisation de la Fonction Achats, le potentiel de digitalisation reste à ce jour très important **dans les secteurs de la Banque, Assurance et de la Chimie, Caoutchouc avec 62% et 44% de réponses favorables.**

Comme toute transformation importante au sein de l'entreprise, elle nécessite au préalable le développement ou l'acquisition de compétences, le soutien de la Direction Générale de l'entreprise et un changement de culture.

De manière surprenante, le secteur de l'Informatique et des Télécoms arrive presque en queue de peloton avec seulement 32% des sondés qui répondent positivement à la question. Mais ce chiffre s'explique sûrement par le fait que le digital est censé être dans les gênes des entreprises IT. Il n'y a donc pas besoin d'une personne dédiée.

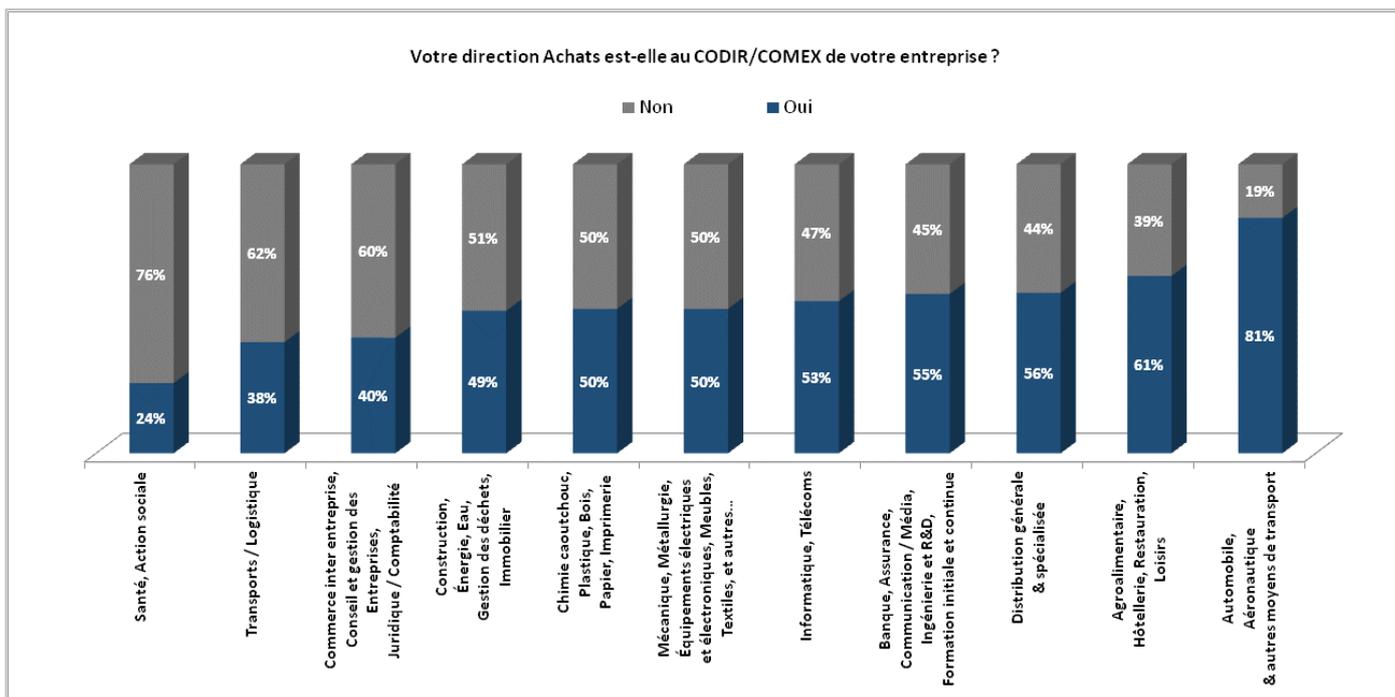


10. Les Directions Achats sont-elles stratégiques ?

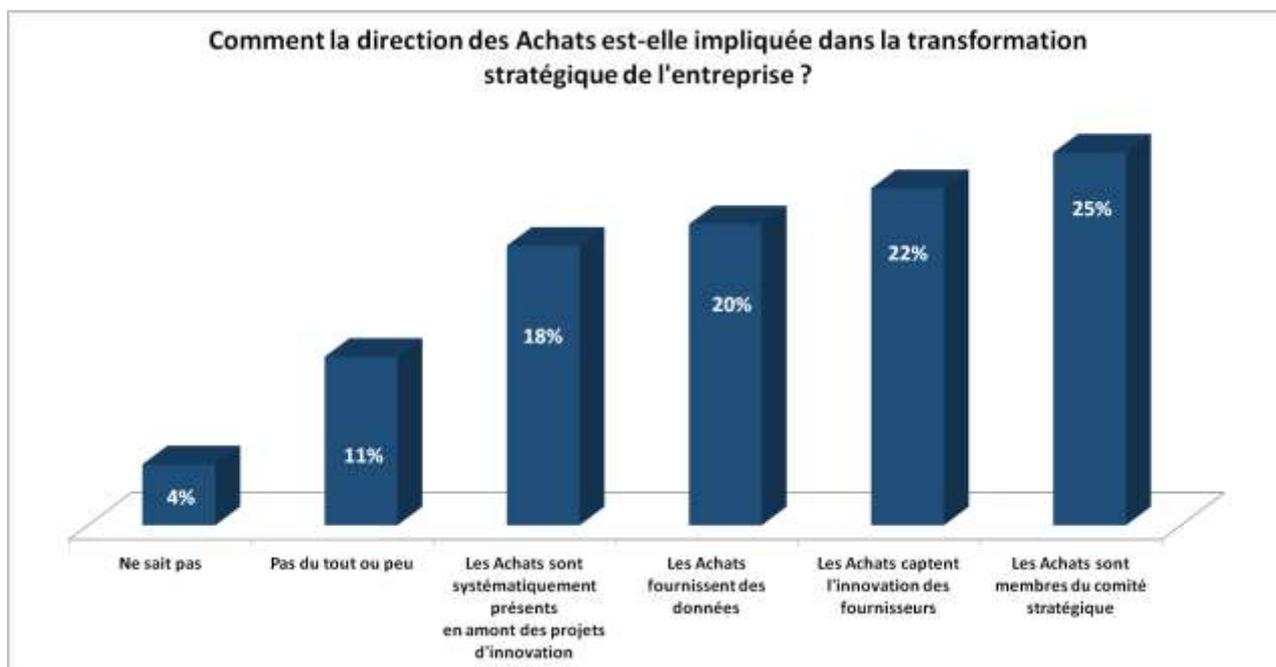


Nous constatons qu'en majorité, les Directions Achats (55%) sont membres des comités où sont prises les décisions stratégiques de l'entreprise.

Cela démontre le rôle important des achats au sein de l'entreprise. Ce rôle l'est d'autant plus dans les secteurs d'activité où les achats sont une composante majeure de la chaîne de production. Cette nouvelle question confirme le rôle accru de la fonction Achats dans l'impact opérationnel de ses actions et son évolution dans les aspects stratégiques des entreprises.



81% des entreprises de l'Automobile, Aéronautique attestent que leurs Directions Achats font partie du CODIR/COMEX d'entreprise. 61% des entreprises de l'Agroalimentaire, Hôtellerie, Restauration, Loisirs avancent la même réponse. Le secteur Santé, Action sociale présente le chiffre le plus bas, à savoir 24%.

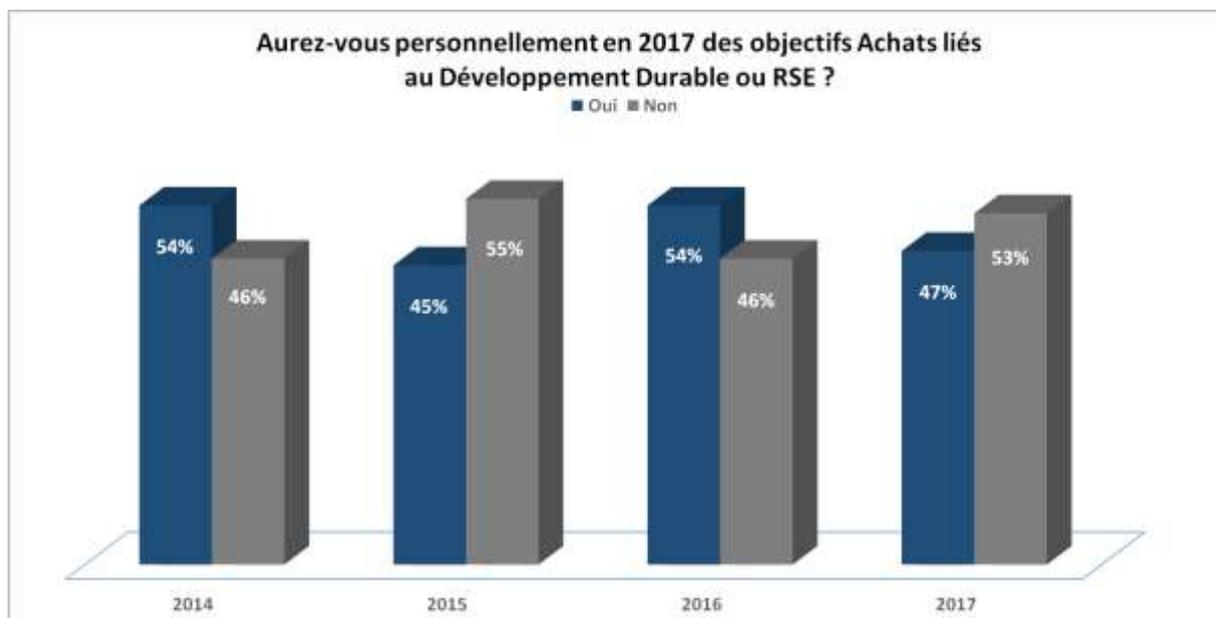


Les Directions Achats sont impliquées dans la transformation stratégique des entreprises : **en étant membre de comités stratégiques (25%), en captant l'innovation des fournisseurs pour apporter un avantage concurrentiel dans les produits que l'entreprise fournit (22%).**



11. La RSE et les Achats

11.1 Objectifs 2017 en termes de RSE et de Développement Durable

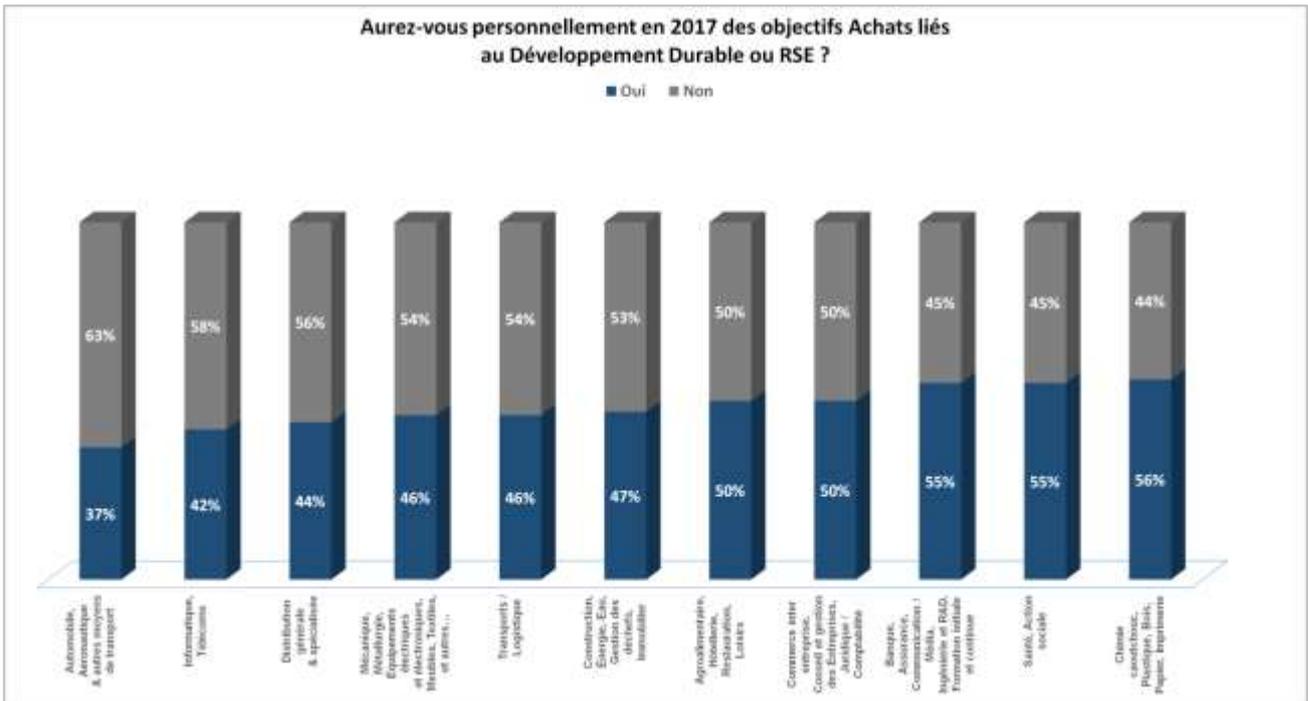


Selon l'étude, 47% des sondés projettent d'avoir des objectifs Achats liés au Développement Durable ou RSE en 2017, soit une diminution de 7 points par rapport à 2016.

La RSE, Responsabilité Sociétale des Entreprises, est un concept à travers lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et dans leur interaction avec leurs parties prenantes sur la base du volontariat.

Depuis 2014, les réponses sur ce thème sont en « dents de scie ». Alors qu'en 2014 et 2016 54% des entreprises se prononçaient en faveur d'objectifs Développement Durable et RSE, on constate un léger désintérêt en 2015 (45%).

Quasiment tous les secteurs sont en baisse significative concernant les sujets Développement Durable ou RSE. Le secteur Chimie, Caoutchouc perd ainsi jusqu'à -18 points (56%) par rapport à 2016. Le secteur Santé, Action sociale revoit quant à lui cet objectif à la hausse, avec 55% (+3 points) de structures favorables tout comme le secteur Transports/Logistique, à 46% favorable (+17 points).



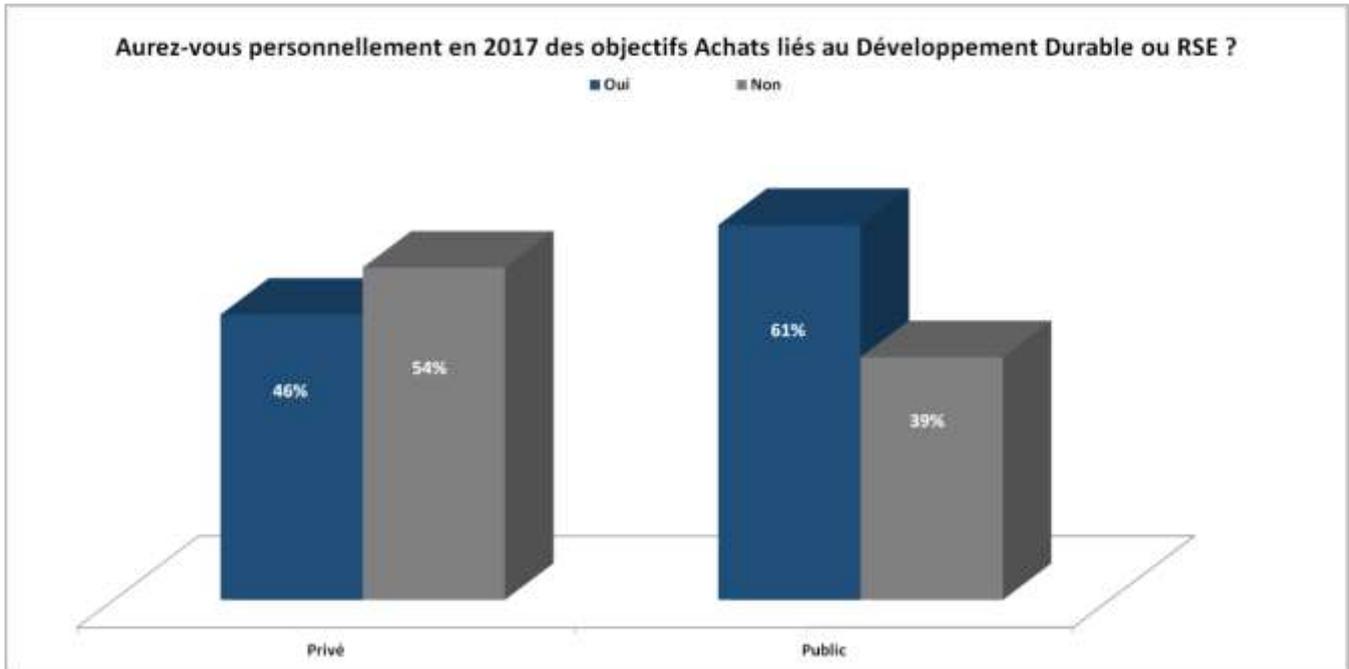
Pour trois secteurs d'activité, c'est un objectif clairement identifié : Chimie, Caoutchouc (56%), Santé, Action sociale (55%) et Banque, Assurance, Communication/Média (55%).

Les Directeurs Achats sont les plus concernés par ce thème, puisque 57% d'entre eux ont des objectifs liés au Développement Durable ou à la RSE.





Le secteur public a majoritairement des objectifs liés au Développement Durable ou à la RSE, puisqu'il affiche 61% d'intérêt contre 46% dans le secteur privé. Ces chiffres sont à rapprocher de la préoccupation qu'ont les entreprises publiques en matière de gestion des risques fournisseurs. **Quelques marchés publics, notamment ceux au-dessus de certains seuils, intègrent le respect des exigences RSE en guise de critère d'attribution.**

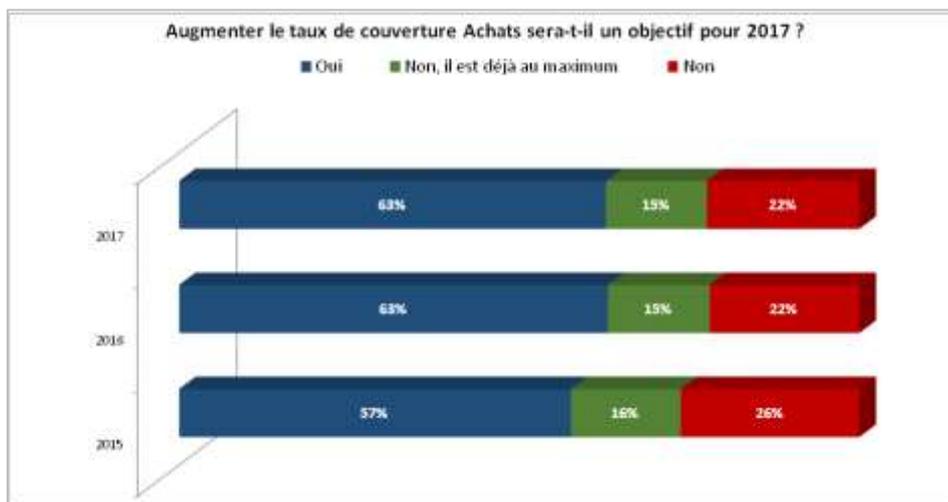


12. Autres : Taux de couverture, Charte anti-corruption, Gestion des fournisseurs, Délais de paiement, Outils collaboratifs, Achats et autres fonctions de l'entreprise, Effectifs

12.1 Le taux de couverture achats, un objectif dont la priorité est constante

Le taux de couverture Achat est un indicateur de performance Achat correspondant au pourcentage de commandes passées par une entreprise, maîtrisé par le Département Achats.

C'est le pourcentage de commandes régi par une action du Département Achats, comme un



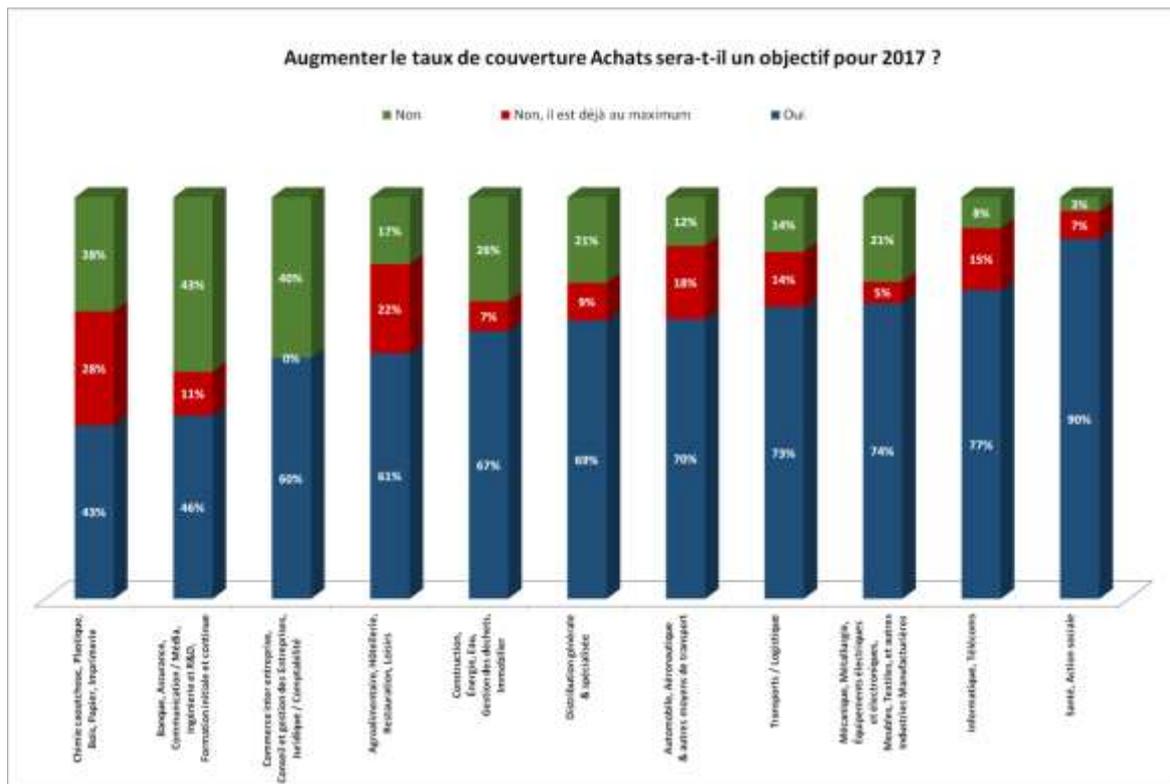
contrat-cadre par exemple. **63% des répondants indiquent que l'augmentation du taux de couverture Achat sera un objectif en 2017.** Il est aussi intéressant de noter que **15% des**

répondants considèrent toujours que leur taux de couverture Achats est à son maximum, c'est-à-dire que les Achats sont totalement maîtrisés par la fonction. Cet indicateur montre que les Achats sont des acteurs de plus en plus incontournables au sein des entreprises.

Le taux de couverture, un objectif toujours en vogue

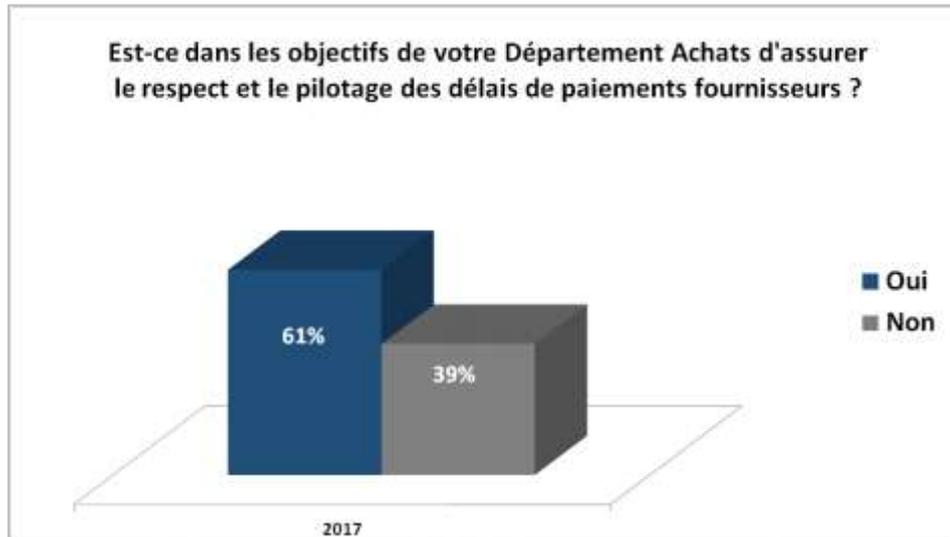
12.2 Analyse des objectifs taux de couverture Achats par secteur

Cette analyse par secteur montre que **même les structures Achats les plus mûres comme l'Automobile, Aéronautique & autres moyens de transport ont encore des objectifs élevés en la matière**, puisque 70% auront cet objectif en 2017. Ceci démontre que les secteurs très concurrentiels sont constamment à la recherche de la maîtrise de leurs coûts. Le secteur Santé, Action sociale est celui qui est le plus objectivé vers cet enjeu, à 90%.

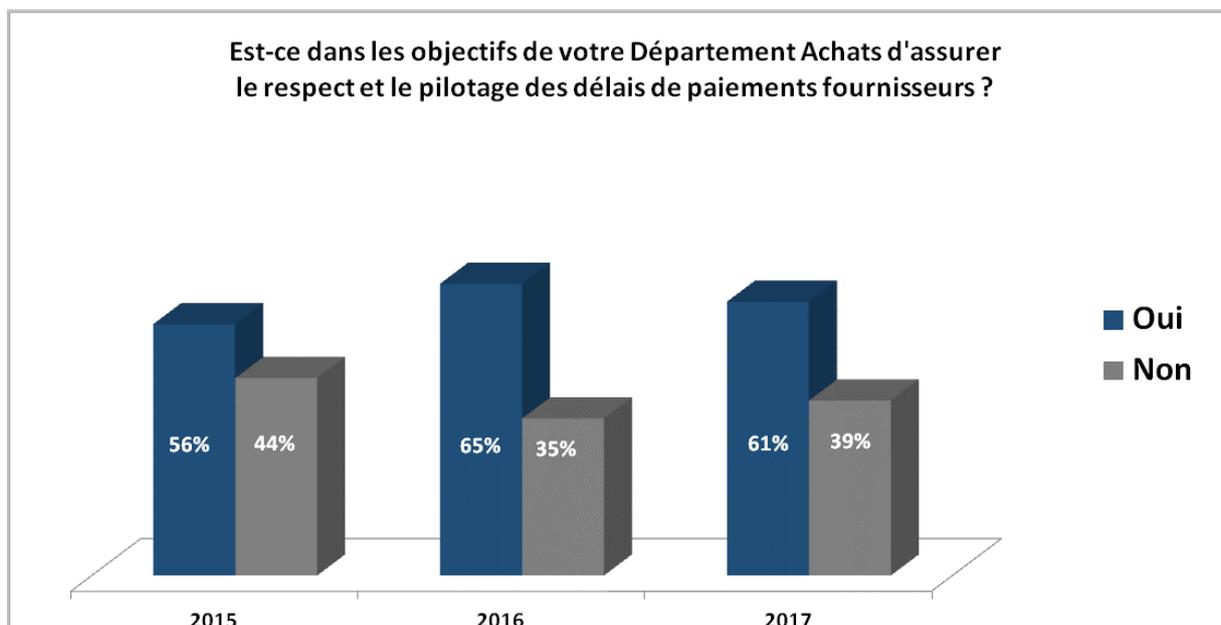


12.3 Gestion fournisseurs et délais de paiement

Concernant la gestion des fournisseurs en 2017, **61% déclarent que le respect des délais de paiement fournisseurs fait partie de leurs objectifs.**



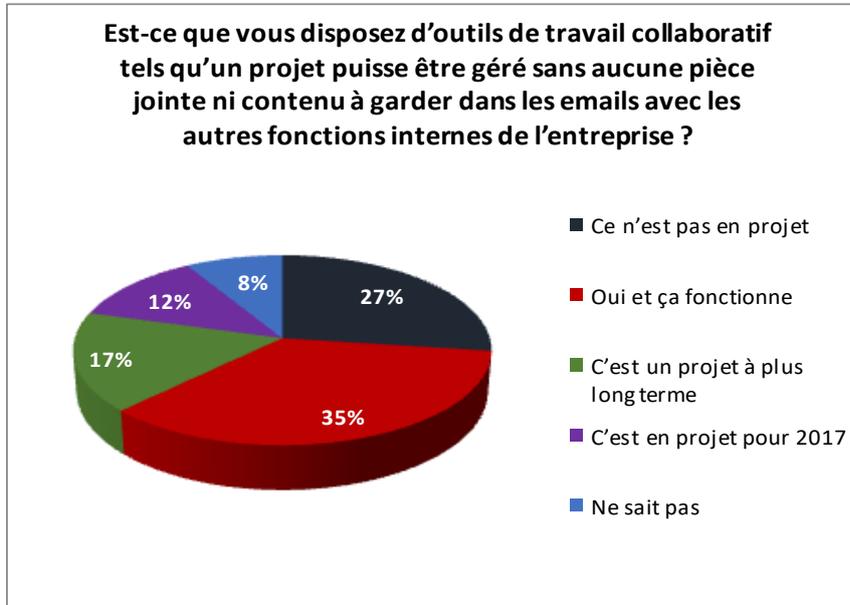
La loi LME de 2008 a permis d'encadrer les abus, incluant des pénalités de retard et limitant le délai de paiement maximum à 60 jours nets ou 45 jours fin de mois à compter de la date d'émission de la facture.



Pour 61% des entreprises interrogées, s'assurer du respect et du pilotage des délais de paiement est un enjeu pour 2017, un chiffre en baisse de 4 points par rapport à 2016.

12.4 Les Outils Collaboratifs Achats Internes et Externes : pas une priorité

12.4.1 Les Outils Collaboratifs Internes



35% des interrogés indiquent disposer de tels outils. Néanmoins, 27% indiquent que se doter de ces outils n'est pas en projet dans leurs entreprises. Pour 17% d'entre elles, c'est un objectif en projet pour 2017.

Il y a eu une légère amélioration entre 2016 et 2017. Les réponses « Ce n'est pas en projet » passent de 38% à 27%. Les réponses "Oui et ça fonctionne" passent de 30 à 35%, mais les objectifs d'implémentation n'ont manifestement pas été atteints puisque l'année dernière 11% pensaient l'implémenter en 2016, ce qui aurait dû faire augmenter d'autant les réponses "Oui et ça fonctionne", à 41%.

Les outils collaboratifs ne seront pas encore la priorité de l'année 2017

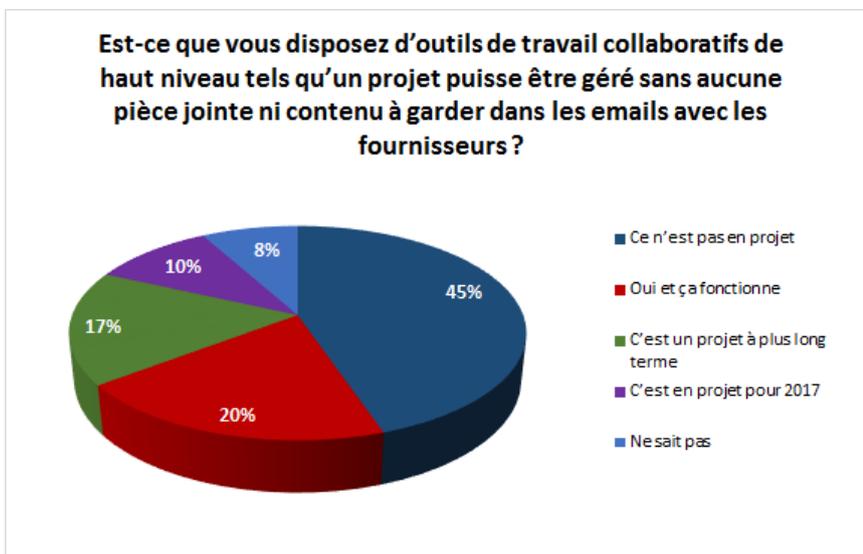
Ce développement limité des outils collaboratifs n'est-il pas le talon d'Achille des fonctions Achats ? Alors que le rôle principal de l'acheteur devient de plus en plus de l'animation en apportant de la valeur ajoutée, l'apport des outils collaboratifs n'est-il pas indispensable ? Le retard vient-il des échecs passés de déploiement de tels outils ? Les projets de déploiement d'outils collaboratifs ont souvent été gérés comme une implantation de nouveau logiciel, alors que cela implique de la conduite du changement.

Une autre cause possible du retard dans le déploiement est probablement liée aux faibles budgets d'investissement IT pour les Achats par rapport à la majorité des autres fonctions.

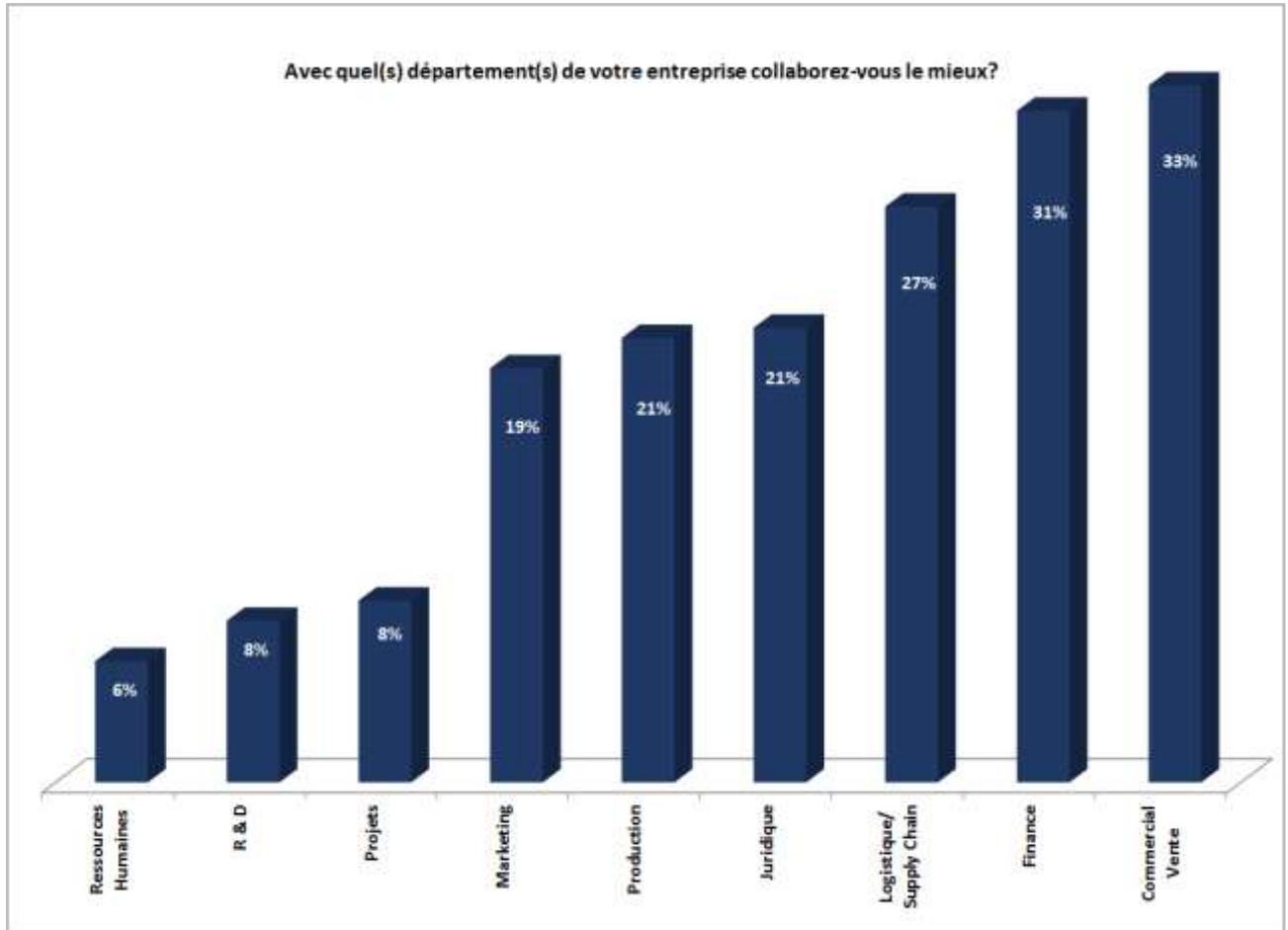


12.4.2 Les Outils Collaboratifs Externes

Seuls 20% des interrogés disent bénéficier dans leurs entreprises de ces outils. Ce retard s'explique par le fait que les priorités sont données à la réduction des coûts au sein des entreprises ce qui freine les investissements.



12.5 Les Achats et les autres fonctions de l'entreprise



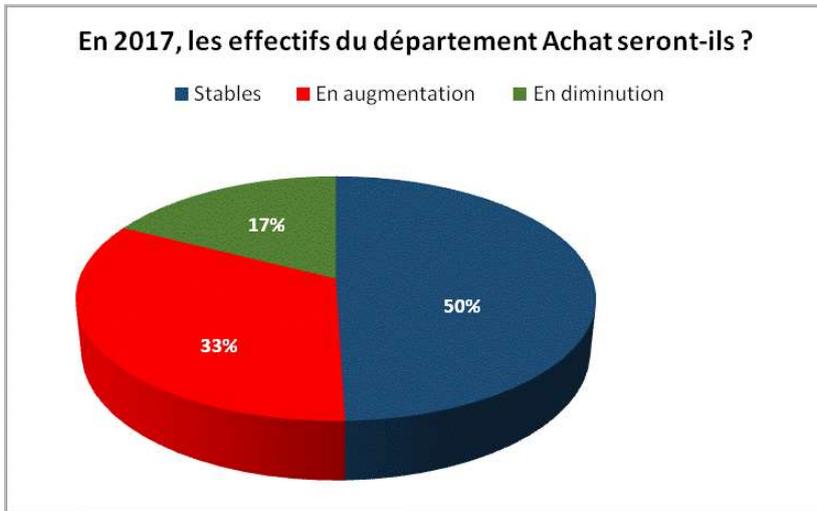
Le service Commercial-Vente est celui qui s'entend le mieux avec les Achats pour 38% des sondés, suivi de la Finance (31%), la Logistique/Supply Chain (27%).

La proximité des Départements Achat avec les Départements Commercial-Vente traduit l'orientation business de la fonction Achat. Si le rôle de la fonction est traditionnellement associé à une amélioration de la rentabilité, les Départements Achat aident de plus en plus les entreprises à augmenter leurs chiffres d'affaires. Il est cependant étonnant de voir le marketing assez loin, mais surtout les projets et la R&D si mal placés!

Ces fonctions sont les interlocuteurs principaux pour le développement des nouveaux produits. Une grande partie des innovations est développée en collaboration avec ces fonctions. Comment peut-on être innovant sans une collaboration efficace avec la R&D?



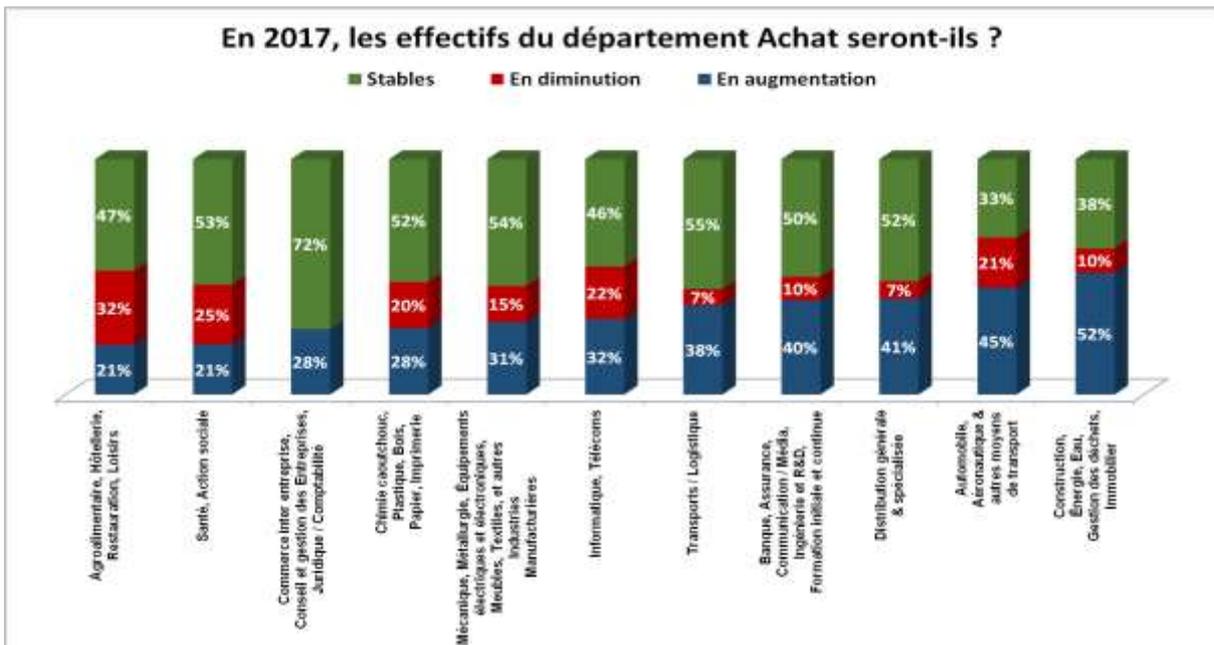
12.6 Des effectifs stables et en augmentation



La moitié des sondés indiquent que leurs effectifs Achats seront stables en 2017. A noter tout de même qu'un tiers des répondants envisagent d'augmenter leurs effectifs Achats, contre 17% prévoyant de les réduire.

Les secteurs de la Construction (52%) et de l'Automobile, Aéronautique (45%) sont ceux qui prévoient d'augmenter le plus leurs effectifs en 2017, à l'inverse de ceux de la Santé (21%) et de l'Agroalimentaire (21%).

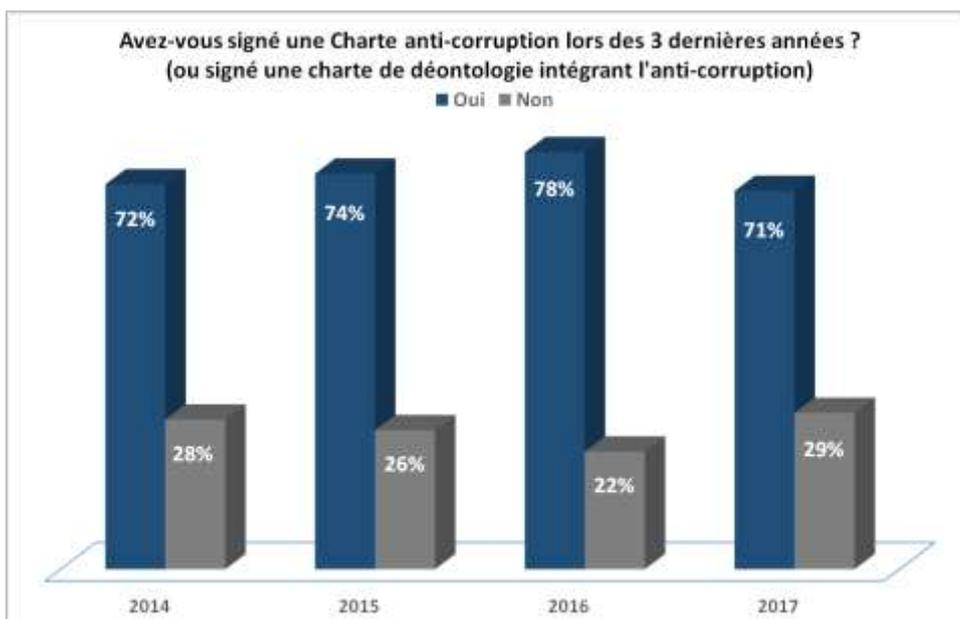
Des effectifs Achats en légère augmentation



La réduction des effectifs n'est pas forcément synonyme de baisse d'intérêt pour la fonction Achats dans les entreprises. Il peut s'agir, en effet, de départs en retraite non remplacés ou du résultat d'optimisation des ressources déjà en place.



12.7 La Charte Anti-corruption, une pratique toujours majoritaire



En 2017, 71% des professionnels Achats ont signé une Charte Anti-corruption, soit 1 point de moins qu'en 2014 et le plus bas taux depuis 4 ans.

La mise en place de contrôles, par les services de contrôle interne, d'audits ou des commissaires aux comptes, sur le respect de la procédure achat, est un élément venant compléter le dispositif.

13. 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 Equipers Achats.** Ce sont des consultants opérationnels qui mettent « la main à la pâte » comme des acheteurs. Les missions sont de 3 à 12 mois dans les Achats de Production, Hors Production et Investissements. Les Equipers Achats 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 Achats. AgileBuyer accompagne, entre autres, plus de 80% des entreprises du CAC40.

Contact : Olivier Wajnszok, Directeur Associé – olivier.wa@agilebuyer.com - 06.6170.1662
En savoir plus : www.agilebuyer.com

X-Achats fait partie de l'association des anciens élèves de l'Ecole Polytechnique. X-Achats regroupe les personnes intéressées d'une manière ou d'une autre par le domaine des Achats.

X-Achats



X-Achats a été créé en juin 2009. Sa vocation est de créer **une communauté d'échange et de mise en commun sur le domaine des Achats.** X-Achats organise régulièrement des rencontres. Le format des rencontres comprend une session de présentation-débat sur un sujet, suivie d'un dîner. Elles permettent de nombreux échanges, dans une ambiance simple et détendue. Un blog contient toutes les informations concernant ce groupe. Il est en accès libre sur le web et contient tous les comptes rendus et la quasi-totalité des présentations des Rencontres X-Achats. X-Achats co-organise depuis 2015 les "Plumes des Achats", événement récompensant les meilleurs ouvrages dans le domaine des Achats et de la Supply Chain (<http://plumes-des-achats.com/>).

X-Achats est présidé par François Renard depuis sa création en 2009.

14. Remerciements

Un grand merci : à Éric, Guillaume, Juan, Marcelle, Ophélie et Sarah, consultants AgileBuyer, aux Anciens du MAI, aux membres de X-Achats, à Franck Douau, Président de l'ACA HEC et évidemment aux nombreux clients AgileBuyer.