

# Etude AgileBuyer – CNA

---



---

Tendances et priorités des Départements Achats en 2018

**Les relations Acheteurs-Fournisseurs sous un jour nouveau**

---



## 1. Introduction, par Olivier Wajnsztok, Directeur associé d'AgileBuyer

### Objectif Calinothérapie



C'est une tendance de fond que l'on sentait mais que l'on ne parvenait pas à chiffrer. Un changement dans la volonté de faire pression sur les coûts, pour (re)nouer des relations plus proches et soutenues avec les fournisseurs.

Cette 8<sup>ème</sup> édition de l'étude annuelle AgileBuyer sur « Les tendances et les priorités des Départements Achats en 2018 », en partenariat avec le Conseil National des Achats (CNA), est donc marquante à plus d'un titre. Un exemple parmi d'autres : le « Made in France » dans le B-to-B. Jugé avec peu d'intérêt il y a quelques années, celui-ci commence à devenir un critère d'achats à part entière et un indicateur de plus en plus suivi.

Notre étude 2018 révèle d'autres changements et je vous laisse les découvrir. En s'associant avec le CNA, notre objectif est ainsi d'analyser les priorités des directions achats en 2018, tous secteurs confondus. La fonction Achats a peu à peu démontré son rôle stratégique, passant d'une approche « *adversariale* » de réduction des prix à une logique de management de Coût Total d'Acquisition et d'apporteur d'innovations.

Dans son édition 2018, l'étude s'intéresse plus particulièrement aux relations entre les acheteurs et les fournisseurs. Les objectifs de réduction des coûts et de réduction des panels fournisseurs sont-ils toujours aussi importants ? La continuité et la sécurisation des achats sont-elles de plus en plus prioritaires ? Les directions des achats mettent-elles en place des actions pour valoriser leurs fournisseurs ? Les acheteurs sont-ils sensibles au respect des délais de paiement ? Autant de questions qui intéressent la communauté des Achats et interrogent ses professionnels sur une tendance que l'on pourrait désormais qualifier de « *calinothérapie* » fournisseurs.

Ces tendances, les célèbres équipiers achats d'AgileBuyer les vivent au quotidien, aux côtés de nombreuses entreprises dont plus de 85% des entreprises du CAC 40, tous secteurs confondus, sur des problématiques Achats stratégiques et opérationnelles. Et c'est une grande joie de s'associer au Conseil National des Achats pour analyser la fonction Achats, ainsi que ses priorités pour 2018.

*Olivier Wajnsztok est Directeur associé fondateur d'AgileBuyer et auteur de l'ouvrage intitulé « Stratégie Achats, L'essentiel des bonnes pratiques » paru aux Editions Eyrolles.*

## 2. Introduction, par Marc Sauvage, Président du Conseil National des Achats

### Décoder les grandes orientations de la fonction Achats



L'étude « Les tendances et les priorités des Départements Achats » est devenue le marqueur des publications annuelles dans le domaine des Achats. C'est l'une des analyses les plus attendues et les plus pertinentes. Et le Conseil National des Achats est particulièrement fier de s'y associer pour 2018.

Avec AgileBuyer et Olivier Wajnszok, nous avons élaboré un cahier de tendances et d'indicateurs toujours plus riche. Et cette année 2018 va l'être. Nous avons hâte de nous projeter avec vous et de décoder les grandes orientations de la fonction Achats. Tout y est abordé : les priorités en termes de recherche de performance, le positionnement stratégique de la fonction, la sécurisation des achats, la gestion des relations fournisseurs, les achats responsables, etc. On découvrira notamment que, à l'aune de la reprise économique, les acheteurs vont probablement devoir travailler leur attractivité pour préserver et développer leur panel fournisseurs. Une sorte de reverse-compétition risque bien de s'instaurer...

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. Une nouvelle ère est devant nous et annonce l'émergence de transformations profondes. Comme souvent, pour obtenir le succès, il faut être capable de se projeter dans le futur : c'est ce que nous permet cette étude !

*Marc Sauvage est le Président national du Conseil National des Achats et Directeur Général Adjoint de la région Ile-de-France en charge des Achats, de la Performance, de la Commande Publique et du Juridique.*

## Sommaire

1.	Introduction, par Olivier Wajnszok, Directeur associé d'AgileBuyer.....	2
2.	Introduction, par Marc Sauvage, Président du Conseil National des Achats .....	3
3.	Présentation et rôle du Comité scientifique de l'étude.....	5
4.	Executive Summary.....	6
5.	Réduction des coûts et performance Achats : les lignes bougent.....	7
6.	Gestion des relations fournisseurs : vers la calinothérapie .....	15
7.	Achats « Made in France » dans le B-to-B : cela bouge enfin.....	25
8.	TPE, PME et start-up : des fournisseurs de plus en plus privilégiés.....	30
9.	Positionnement de la fonction : les Achats toujours bien positionnés .....	34
10.	Effectif, recrutement et évolution aux Achats.....	38
11.	Achats, développement durable et RSE : du mythe à la réalité .....	42
12.	Méthodologie.....	46
13.	A propos des auteurs .....	47
14.	Remerciements .....	47

### 3. Présentation et rôle du Comité scientifique de l'étude

Le Comité scientifique est constitué de huit personnalités des Achats, dont l'ensemble des compétences et connaissances apportent une expertise supplémentaire à l'étude « Les priorités des Départements Achats ». Comme lors de chaque édition, ses membres participent pleinement aux travaux de recherche, d'échanges et de publication autour de l'étude. Ils proposent notamment un certain nombre d'orientations, selon l'évolution des problématiques Achats qu'ils peuvent rencontrer au quotidien, mais également en fonction des sujets qui font l'actualité du métier.

#### Composition du Comité scientifique :

<b>Karine Alquier-Caro</b>	<i>Directrice des Achats chez <b>Legrand</b></i>	
<b>Francois Basier</b>	<i>Responsable des Achats chez <b>TOTAL</b></i>	
<b>Jean Bouverot</b>	<i>Responsable ministériel des achats au <b>ministère des Armées</b></i>	 LIBERTÉ • ÉGALITÉ • FRATERNITÉ REPUBLIQUE FRANÇAISE MINISTÈRE DES ARMÉES
<b>Françoise Guillaume</b>	<i>Directrice des Achats chez <b>Société Générale</b></i>	
<b>Coline Pont</b>	<i>Directrice des Achats chez <b>AccorHotels France</b></i>	
<b>Marc Sauvage,</b>	<i>Président National du <b>Conseil National des Achats</b></i>	
<b>Romarc Servajean-Hilst</b>	<i>Chercheur-associé au Centre de Recherche en Gestion de <b>l'Ecole polytechnique</b></i>	
<b>Olivier Wajnsztok,</b>	<i>Directeur Associé chez <b>AgileBuyer</b></i>	

#### 4. Executive Summary

Les priorités des Départements Achats en 2018 et les chiffres-clés à retenir sont :

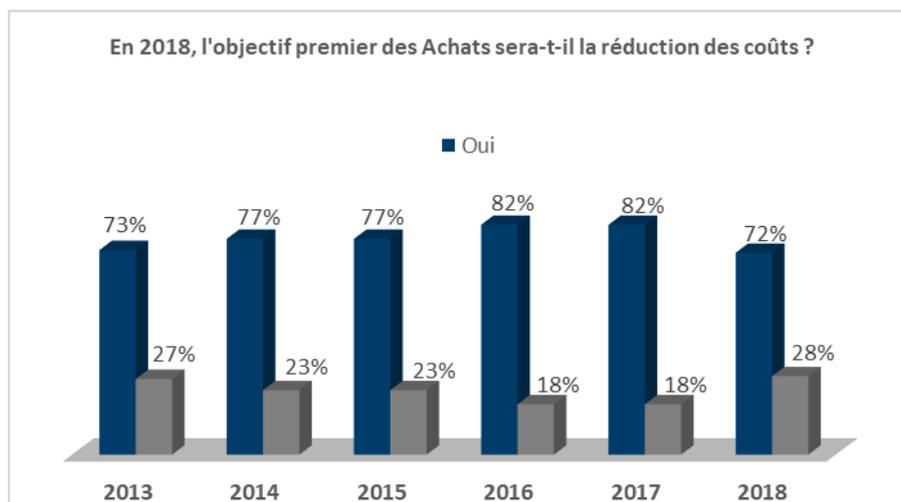
- **Les objectifs de réduction des coûts ne sont plus autant prioritaires pour les décideurs Achats.** En 2018, 72% des personnes interrogées déclarent que la réduction des coûts est le premier objectif des directions des achats. Ce pourcentage est à son plus bas niveau depuis 2013, avec notamment une chute de près de 10 points par rapport à 2017. C'est aussi la première fois que ce pourcentage est en baisse, après cinq années d'augmentation.
- **Seuls 4% des acheteurs interrogés indiquent bénéficier de bonus uniquement sur les gains Achats.** Un résultat démontrant que les acheteurs sont bien loin de l'image de simples « cost killers » que certains veulent leur attribuer.
- **L'heure est aujourd'hui à la calinothérapie dans les relations entre acheteurs et fournisseurs.** Ou la crainte de ne pas être livré en temps et en heure, à la qualité attendue. Selon 70% des répondants, la **continuité et la sécurisation des achats** et des approvisionnements seront des préoccupations plus importantes en 2018 qu'en 2017. Un résultat tout à fait significatif et qui témoigne de la tension qui peut exister sur la chaîne d'approvisionnement.
- Près de 59% des répondants affirment que leur entreprise ou leur organisation a mis en place des actions pour vendre leurs besoins à certains de leurs fournisseurs et leur donner (encore) plus envie de travailler avec eux. Résultat : **les acheteurs chouchoutent leurs prestataires stratégiques et veulent devenir le meilleur client de leurs fournisseurs.**
- **Le pourcentage d'achats « Made in France » dans le B-to-B est désormais suivi par une part significative des entreprises et des entités publiques.** Et près de 46% des répondants, quel que soit le secteur, considèrent le « Made in France » dans leurs critères d'attribution du business. A l'opposé des achats « Made in France », les achats dans les pays à bas coûts semblent perdre du terrain. En effet, pour 67% des répondants, il ne s'agit pas d'un axe de travail (en hausse de 4 points par rapport à 2017).
- **Près de 56% des répondants déclarent que la performance Achats de leur entreprise est évaluée en priorité à l'aune des économies réalisées, loin devant la contribution des achats au chiffre d'affaires (12%).**

## 5. Réduction des coûts et performance Achats : les lignes bougent

### 5.1 L'objectif de réduction des coûts à son plus bas niveau depuis 2013

En 2018, **72%** des personnes interrogées déclarent que la réduction des coûts reste le premier objectif des directions des achats. Un pourcentage somme toute logique, la plupart des directions générales attendant de la fonction achats qu'elle permette d'optimiser les coûts, dans un contexte international de plus en plus concurrentiel et où la notion de performance économique est plus que jamais de mise.

Cela dit, et c'est là l'un des enseignements majeurs de cette édition 2018, **ce pourcentage est à son plus bas niveau depuis 2013**, avec notamment une chute de près de 10 points par rapport à 2017 (82%). C'est aussi la première fois que ce pourcentage est en baisse, après cinq années d'augmentation plus ou moins continue.



Ce résultat traduit une tendance globale, confirmée par les autres résultats de l'étude, que l'heure n'est plus à la réduction des coûts à tout prix mais à une relation plus constructive avec les fournisseurs. Plusieurs facteurs expliquent ce phénomène : l'économie mondiale n'est plus en récession et les perspectives de croissance voient à nouveau le jour ; le rôle des acheteurs évolue et dépasse la « simple » réduction des coûts pour aller sur le terrain de l'innovation par exemple. A noter que les objectifs de réductions des coûts peuvent également varier d'un segment d'achats à un autre. Par exemple, sur un certain nombre de commodités, la problématique du coût reste moyenne.



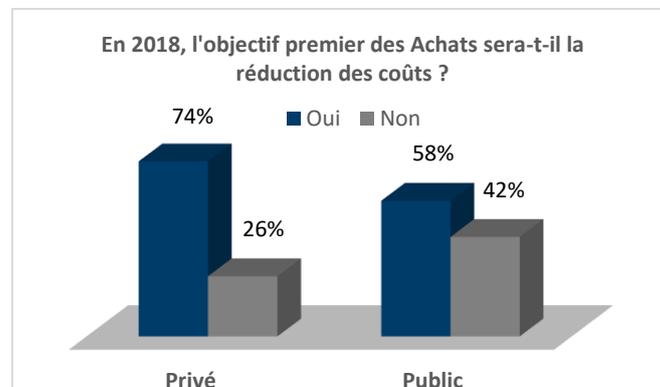
**Romarc Servajean-Hilst**  
Chercheur-associé au Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole polytechnique

*Aller sur le terrain de l'innovation par exemple représente une véritable opportunité pour la fonction Achats de prendre une position plus affirmée sur la création de valeur. Durant ces trois, quatre dernières années, le nombre de postes d'acheteurs dédiés à l'innovation et/ou aux relations avec les start-ups s'est multiplié en France. Avec cette tendance, que l'on souhaite voir se poursuivre, ils vont pouvoir asseoir leur position, disséminer leurs apprentissages et participer à un nouveau gain de la maturité Achats dans leurs organisations.*

## 5.2 Une différence notable entre le public et le privé

La réduction des coûts semble être un objectif beaucoup plus impératif dans les entreprises du secteur privé que dans les organisations publiques : 74% contre 58%, soit une différence notable de 16 points.

Attention toutefois à ne pas en tirer de conclusions hâtives : l'optimisation des coûts est bien un enjeu pour les directions achats relevant du secteur public ! Celui-ci apparaît simplement plus nuancé ou moins prononcé au regard des résultats de cette étude. Au demeurant, les Achats sont et restent un levier essentiel de l'équilibre des finances publiques.



## 5.3 Un objectif de réduction des coûts moins prégnant dans les entreprises de services

Si la réduction des coûts est majoritairement l'objectif premier de toutes les entreprises, quel que soit le secteur, il apparaît tout de même **une différence relativement nette entre les entreprises de services d'un côté et les entreprises industrielles de l'autre.**

Par exemple, les directions achats appartenant aux secteurs de l'IT (71%), de la banque et de l'assurance (62%), ou encore du commerce interentreprises (55%), affichent un pourcentage inférieur à celui de la moyenne du panel. Cette tendance peut s'expliquer, entre autres, par la digitalisation accélérée dans les secteurs de services. En effet, cette période a davantage été marquée par

l'équipement et l'exploration de nouvelles manières de travailler, avec de nouveaux fournisseurs, et donc une moindre concentration sur l'optimisation de l'existant. Toutefois, la transformation de l'économie et le développement du digital challengent désormais le modèle économique d'un certain nombre d'entreprises, par exemple dans le domaine de la banque et de l'assurance. Et sur ce point, les directions achats de ces secteurs devraient être mises à contribution.

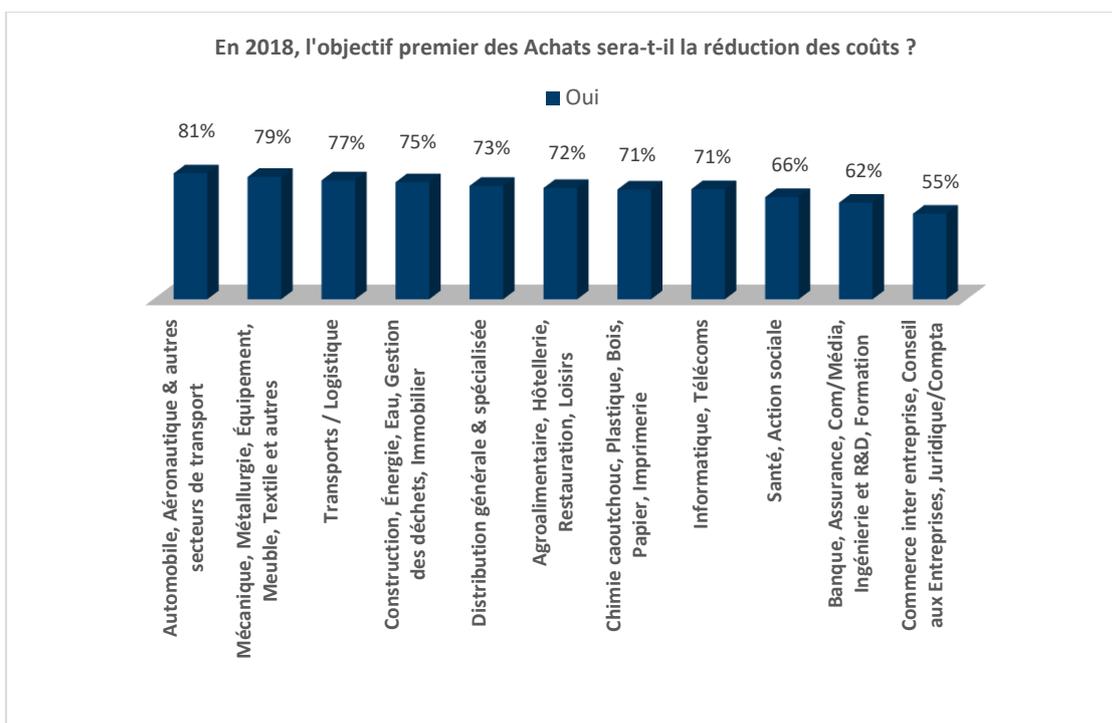


**Olivier Joseph**  
**Senior Procurement Engagement Manager - Microsoft**

*Si la réduction des coûts figure toujours en première place chez Microsoft, elle fait dorénavant partie d'un ensemble de 7 « Top Metric's » qui ont tous leur importance.*

Cela dit, la réduction des coûts reste un objectif historiquement très présent au sein des entreprises industrielles issues des secteurs de l'automobile et de l'aéronautique (81%), de la mécanique et de la métallurgie (79%), de la construction ou de l'énergie (75%) pour ne citer qu'elles.

**Cette différence s'explique par le fait que les achats directs et/ou de production représentent un pourcentage du chiffre d'affaires plus important dans les entreprises industrielles, d'où une tension sur les prix qui reste, malgré tout, très présente dans un contexte de plus en plus internationalisé.** Par exemple, la flambée du prix de l'acier a poussé l'industrie manufacturière à compenser ces hausses de coûts sur les matières premières. Pour rappel, il est communément admis que les Achats représentent l'équivalent de 75 à 95% du chiffre d'affaires dans les entreprises industrielles, et « seulement » 35 à 65% dans les entreprises de services.



## 5.4 Des méthodes de réduction des coûts plus diversifiées

Pour réduire les coûts, **la négociation** restera la méthode la plus utilisée par les acheteurs (58%).

Toutefois, il est très intéressant de noter que d'autres leviers sont couramment utilisés, loin des clichés autour de la confrontation directe et parfois brutale avec les fournisseurs. Ces leviers peuvent être internes, comme **la mutualisation et la globalisation des achats** (citées par 50% des acheteurs), ou encore **l'ajustement des spécifications techniques** (47%). Des résultats en forte augmentation par rapport à l'année dernière (respectivement de 5 points et de 15 points), qui soulignent l'importance de la collaboration avec les clients internes de la fonction, pour des achats plus efficaces.

Ces leviers peuvent être également plus analytiques, à l'image du TCO (**Total Cost of Ownership**, ndlr) mentionné par 39% des répondants, ou de **l'analyse de la valeur** (38%). Des techniques d'achats plus globales et basées notamment sur l'open-innovation, avec une vision à long terme, que l'on qualifiera de plus intelligentes. Et qui, là aussi, enregistrent une forte augmentation par rapport à 2017 : près de 12 points pour le TCO et 10 points pour l'analyse de la valeur.



**Karine Alquier-Caro**  
Directrice des Achats Groupe - Legrand

*L'ajustement des spécificités techniques et l'analyse de la valeur me semblent des méthodes de réduction de coûts qu'il convient encore de pousser chez nos acheteurs. Ils sont moins enclins à les utiliser car ils doivent entrer dans un process collaboratif pour les actionner...*

**Jean-Luc Baras**  
Directeur Achats - Eiffage

*La réduction des coûts reste un axe important de nos objectifs achats. Même si, aujourd'hui, il s'agit d'actions sur l'ensemble des composantes du TCO, notamment les coûts logistiques et transactionnels. Nos gisements sur la globalisation/massification sont déjà largement exploités, mais nous avons en complément des objectifs sur la standardisation des produits fonctionnels.*

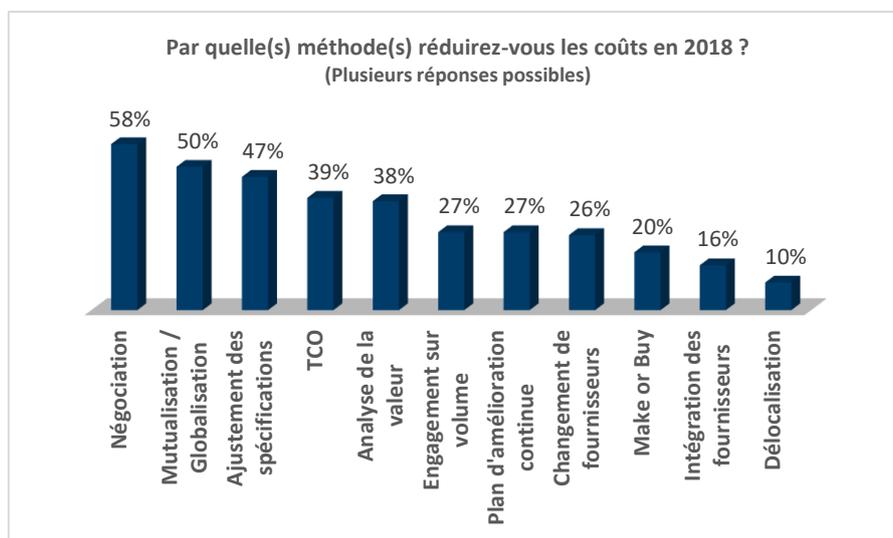
**Sylvie Robin-Romet**  
Directeur des Achats Groupe - Crédit Agricole SA

*L'analyse en TCO se généralise peu à peu mais de manière inégale suivant les catégories. Elle est facilitée dès qu'il y a co-construction des cahiers charges, d'où l'avance dans les catégories « moyens généraux » et « immobilier ».*

**Romarc Servajean-Hilst**  
Chercheur-associé au Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole polytechnique

*Le basculement vers des techniques d'achats plus élaborées nécessite une collaboration à la fois avec l'interne et avec l'externe. Elles sont un autre signe de gain de maturité de la fonction Achats, sur la base d'une de ses missions classiques.*

En revanche, d'autres techniques sont de moins en moins utilisées, à l'image du changement de fournisseurs (26% en 2018 contre 35% en 2017, soit une baisse de 9 points), ce qui témoigne ici encore de la **volonté des acheteurs de s'inscrire dans la continuité et la collaboration plutôt que dans le changement pur et dur.**



### 5.5 La performance Achats toujours mesurée à l'aune des économies réalisées

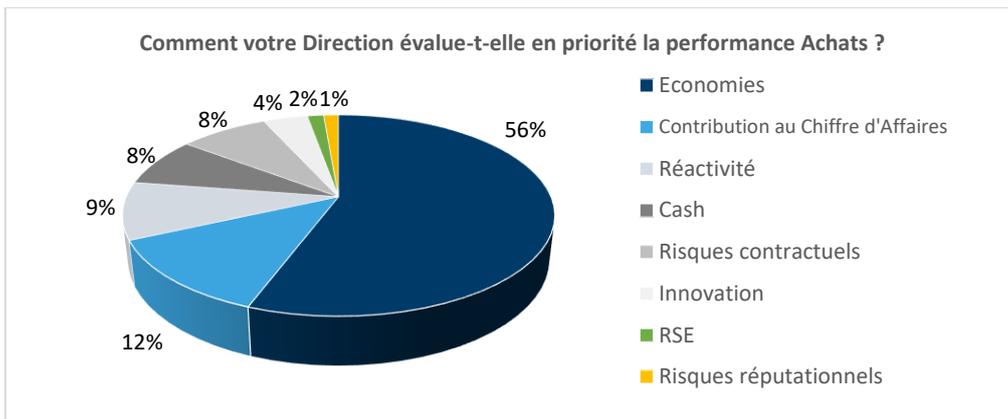
Près de 56% des répondants déclarent que la performance Achats de leur entreprise est évaluée en priorité à l'aune des économies réalisées, loin devant la contribution des achats au chiffre d'affaires (12%). Un résultat qui ne surprendra pas, à corréler avec l'objectif premier de réduction des coûts intimement lié à la fonction. Et ce, qu'il s'agisse du secteur privé comme du secteur public (53% des acheteurs publics sur la même ligne).



**Luc Jeanneney**  
Directeur Achats - LafargeHolcim France

*Performance et réduction des coûts : c'est le dilemme de 2018 ! Car la reprise économique s'accompagne naturellement d'un « come back » de l'inflation. Oui à la réduction des coûts, mais celle-ci sera plus difficile à afficher, et elle doit s'intégrer dans un pilotage plus large de la relation fournisseur.*

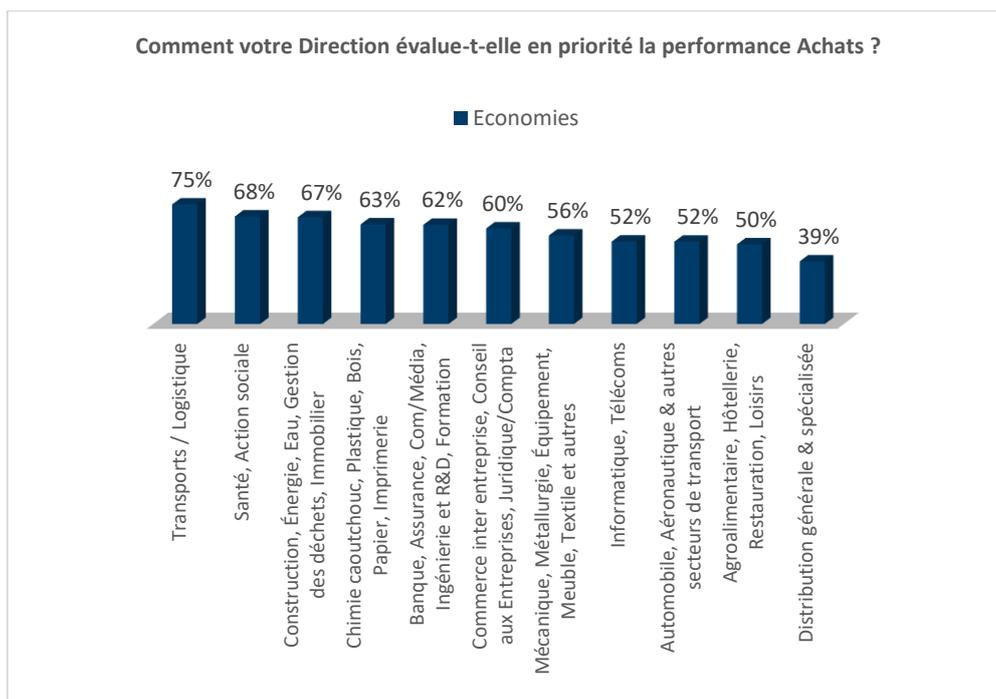
A noter tout de même un écart non négligeable avec les réponses des directeurs achats : 68% d'entre eux, soit 12 points de plus que l'ensemble du panel, estiment que la performance Achats de l'entreprise est évaluée en priorité en fonction des économies réalisées.



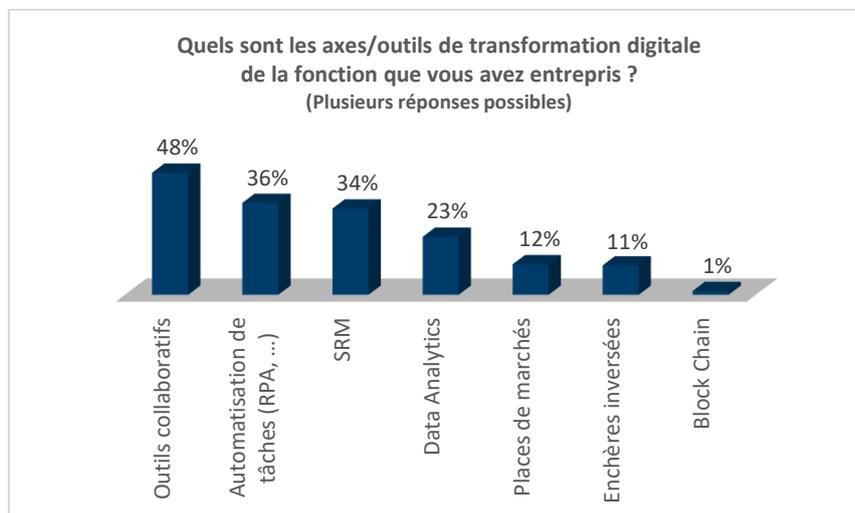
**Sylvie Robin-Romet**  
Directeur des Achats Groupe - Crédit Agricole SA

*La ligne métier Achats au sein de l'entreprise doit désormais créer de la valeur ajoutée : on est plus dans l'acheter mieux que dans l'acheter moins. Mais le problème de la pertinence des indicateurs de mesure de la performance achats est toujours présent.*

On constate des différences entre les secteurs. Par exemple, dans la logistique, 75% des répondants estiment que leur direction évalue en priorité la performance Achats à travers les économies réalisées. D'autres secteurs semblent plus mesurés, à l'image de l'hôtellerie, de la restauration et des loisirs (50%). Idem pour des branches industrielles où la pression sur les coûts est traditionnellement importante, comme l'automobile et de l'aéronautique où l'on observe un résultat de 52%.



Pour parvenir à leurs objectifs de performance, les directions achats privilégient plusieurs axes de travail, parmi lesquels le développement d'outils collaboratifs (48%), l'automatisation de certaines tâches (36%) ou encore le SRM (34%). Le recours à des places de marchés (12%) ou aux enchères inversées (11%) perd du terrain. La notion de Block Chain (1%) est encore confidentielle.

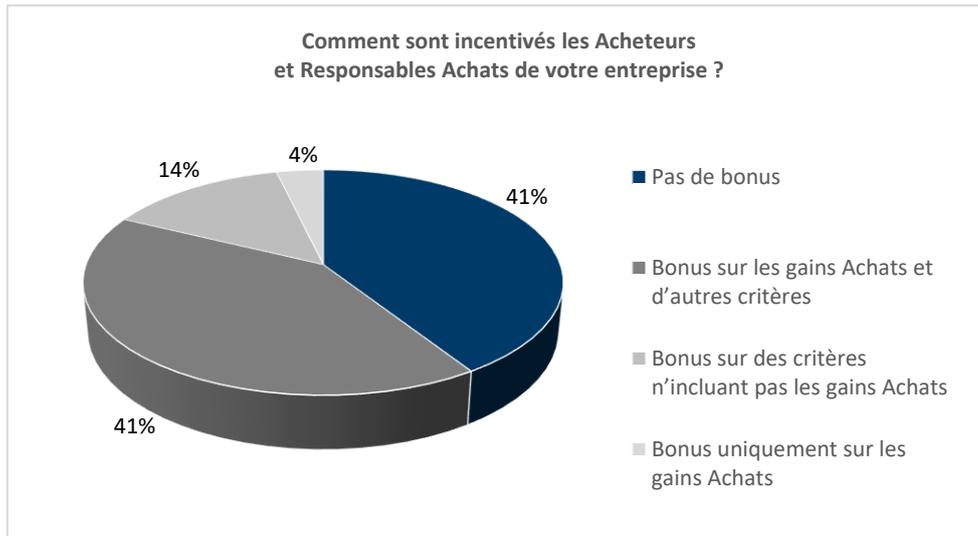


**Karine Alquier-Caro**  
Directrice des Achats Groupe - Legrand

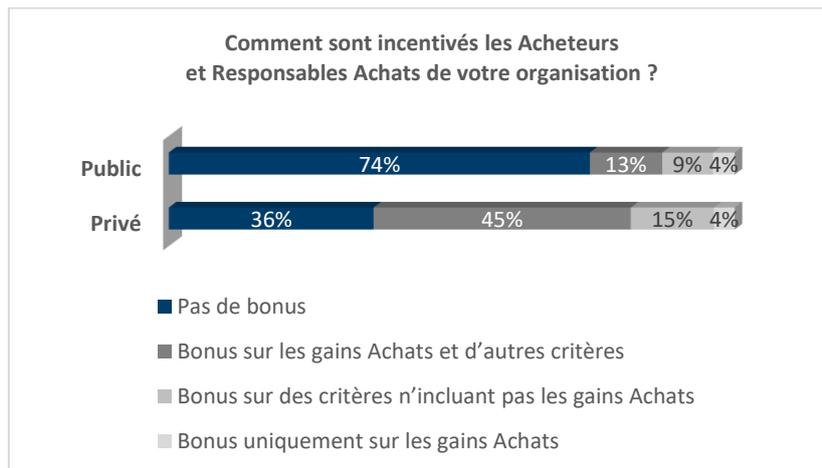
*48% des Directions Achats investissent sur des outils collaboratifs : ce résultat confirme que la performance de l'acheteur ne passe pas uniquement par un travail individuel mais collectif, dans un contexte de marché où le levier négociation est plus difficile à activer. Dans le Digital, l'humain compte aussi.*

## 5.6 Des acheteurs pas si motivés sur les gains achats que cela...

**Seuls 4% des acheteurs interrogés indiquent bénéficier de bonus uniquement sur les gains Achats**, un système incitant à faire du cost killing et des économies à court terme. Un pourcentage extrêmement faible et qui vient tordre le coup à certaines idées reçues. **Ils sont également 41% à déclarer ne pas percevoir de bonus**, là aussi une proportion somme toute importante et équivalente aux acheteurs et responsables achats qui perçoivent des bonus calculés à la fois sur les gains achats et sur d'autres critères non financiers.



A noter qu'il existe une différence notable entre le secteur privé et le secteur public, une immense majorité des acheteurs publics n'ayant pas de bonus (74%), ni même de bonus alliant à la fois des gains achats et des critères non financiers (13%).



Parfois taxés de cost killers uniquement intéressés par les gains financiers, ces résultats montrent en tout cas un autre visage des acheteurs qui ne sont donc en rien des traders.



**Karine Alquier-Caro**  
Directrice des Achats Groupe - Legrand

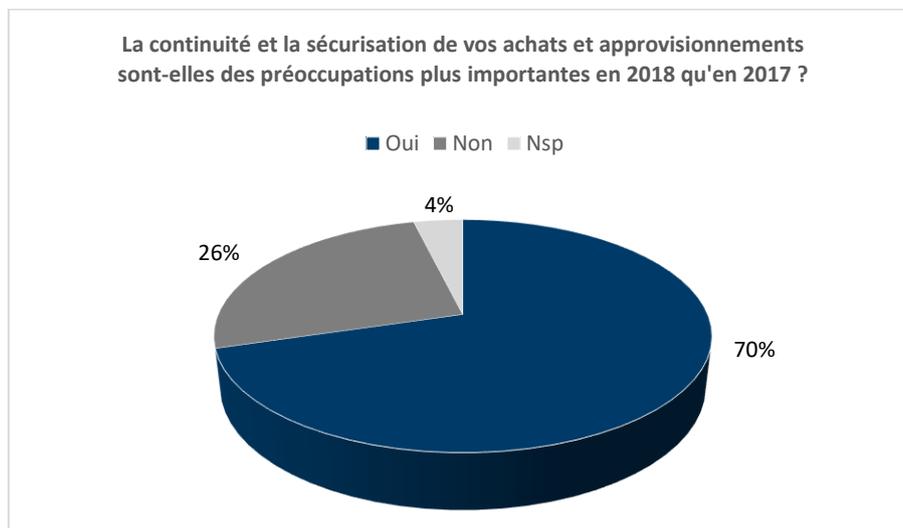
*Avec une recherche de performance collective liée à la réussite d'un lancement de projet « produits nouveaux » par exemple, un re-sourcing ou une remise en cause du cahier des charges technique, la performance individuelle n'a plus vraiment de sens pour motiver une équipe projet, surtout si seul l'acheteur a une part variable de rémunération au sein de cette équipe.*

## 6. Gestion des relations fournisseurs : vers la calinothérapie

### 6.1 Risques fournisseurs : la sécurisation des achats, un enjeu de plus en plus important

**Selon 70% des répondants, la continuité et la sécurisation des achats et des approvisionnements seront des préoccupations plus importantes en 2018 qu'en 2017.** Un résultat tout à fait significatif et qui témoigne de la tension qui peut exister sur les chaînes d'approvisionnement.

En effet, l'une des principales craintes des directions achats est de ne pas être livrées en temps et en heure, à la qualité attendue. Une préoccupation qui va se renforcer avec la reprise économique et l'augmentation des carnets de commandes. Un exemple parmi d'autres en Ile-de-France : le secteur de la construction et la mise en œuvre de grands projets tels que le Grand Paris et les Jeux Olympiques de 2024 qui vont engendrer une certaine tension sur les marchés fournisseurs.

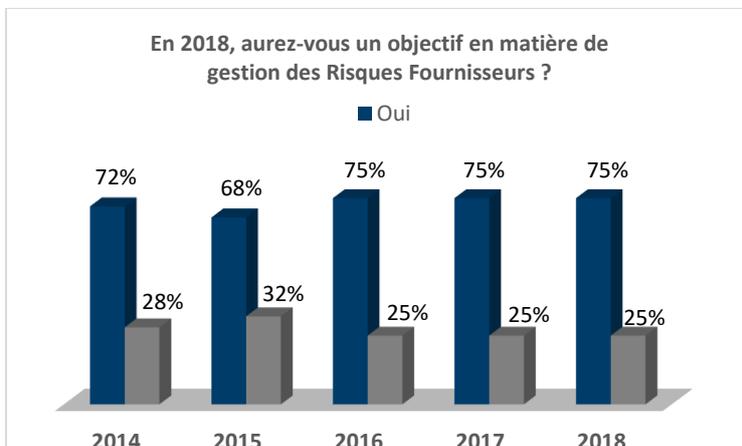


**Karine Alquier-Caro**  
Directrice des Achats Groupe - Legrand

*Avec 70%, la sécurisation des approvisionnements est un enjeu plus important en 2018. Nous le vivons en particulier sur le marché des composants électroniques, les capacités fournisseurs ne suivant pas la hausse de la demande. La qualité de notre relation fournisseurs est clairement mise à l'épreuve pas nos clients internes. Le bon fonctionnement du binôme Achats - Supply Chain est clé dans cette période. C'est le moment de démontrer que les acheteurs ne sont pas que des chasseurs de coûts.*

Plus globalement, la gestion des risques fournisseurs demeure une question centrale chez les répondants puisque 75% d'entre eux déclarent avoir des objectifs en la matière en 2018, un chiffre

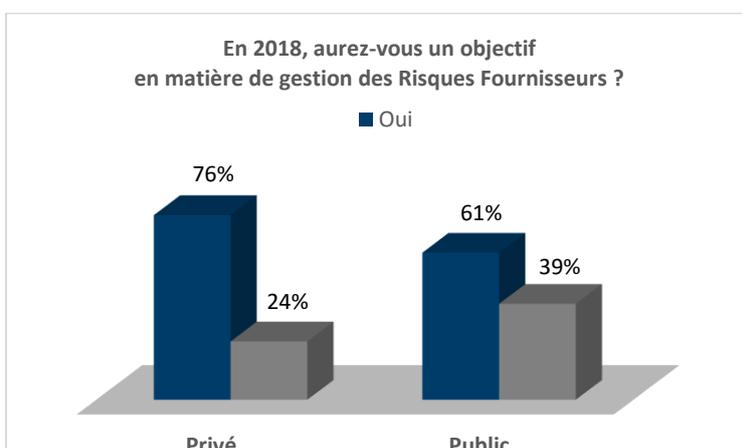
stable par rapport aux années précédentes. Ces risques peuvent être de caractères divers : risques logistiques, risques financiers, risques juridiques, risques qualité, risques normatifs, risques RSE, risques sanitaires, risques opérationnels ou risques d’image. Sur ce chapitre, les directions achats attendent beaucoup de l’émergence d’outils facilitant le pilotage de ces risques.



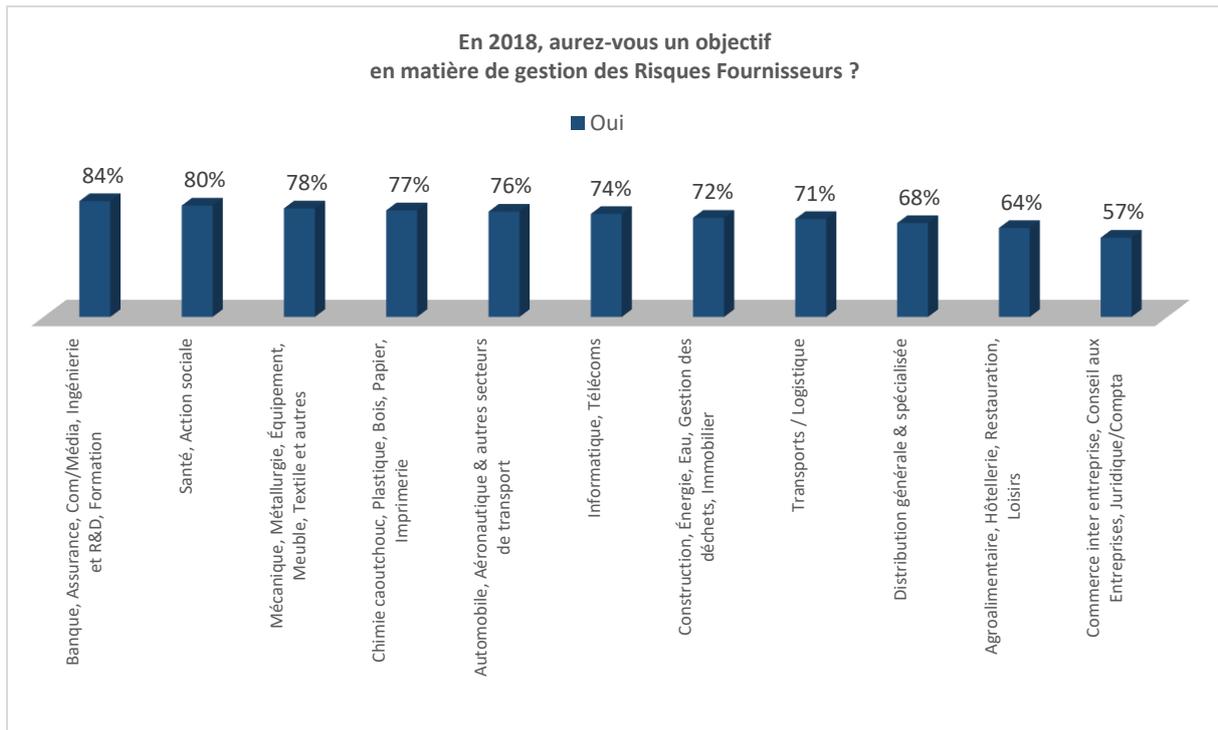
**Pascal Garnero**  
Directeur Achats - Groupe Atalian

*Le sujet de la maîtrise des risques RSE fournisseurs reste pour nous un sujet prioritaire, en particulier pour nos entités en croissance dans les pays à fort développement de l'Europe de l'Est et de l'Asie. Nous déployons pour cela, de façon systématique, la signature de chartes d'achats responsables et de déontologie.*

En revanche, il existe une différence assez nette entre le privé et le public, puisque 76% des acheteurs du privé possèdent des objectifs de gestion des risques fournisseurs, contre 61% pour les acheteurs du public, soit 15 points de moins. En effet, dans un certain nombre de collectivités, on ne trouve pas de véritables « risk managers ».



Il existe également des différences notables sur le sujet selon certaines branches d'activité, avec des secteurs qui apparaissent très matures en la matière, du fait des réglementations en vigueur notamment (la banque et l'assurance par exemple, avec près de 84% des répondants qui déclarent avoir des objectifs de gestion des risques fournisseurs en 2018, ou encore la santé avec 80%). Les secteurs dont le cœur du business est lui-même orienté sur la gestion des risques sont naturellement plus vigilants à la gestion des risques fournisseurs. D'autres branches semblent moins préoccupées, comme l'hôtellerie et la restauration (64%), ou encore le commerce interentreprises (57%).



## 6.2 Vers de nouvelles formes de relations avec les fournisseurs

En 2018, **près de 59% des répondants affirment que leur entreprise ou leur organisation a mis en place des actions pour vendre leurs besoins à certains de leurs fournisseurs et leur donner (encore) plus envie de travailler avec eux.**

C'est l'un des enseignements intéressants et encourageants de cette édition, puisque les directions des achats doivent véritablement faire en sorte que leur entreprise devienne le client préféré de leurs principaux fournisseurs. Avec la reprise économique et des opportunités de business diversifiées, cette posture va même devenir de plus en plus une nécessité.



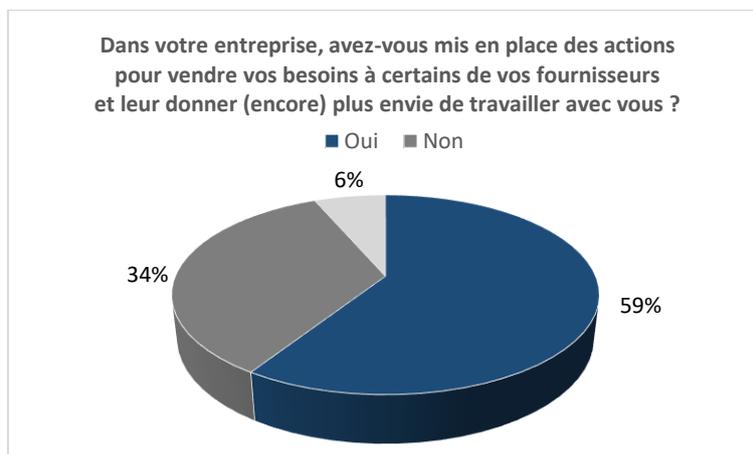
**Sylvie Robin-Romet**  
**Directeur des Achats Groupe - Crédit Agricole SA**

*La dimension KYS (Know Your Supplier, ndlr) au sein des directions achats se développe dans les sociétés de services en parallèle du renforcement de la réglementation.*

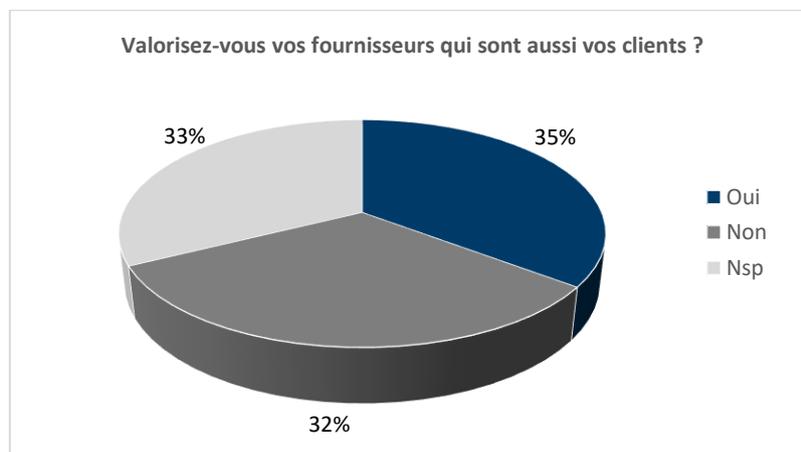
**Olivier Joseph**  
**Senior Procurement Engagement Manager - Microsoft**

*Depuis de nombreuses années, nous avons mis en place un Microsoft Supplier Program (MSP) visant à renforcer et privilégier le partenariat avec certains de nos fournisseurs.*

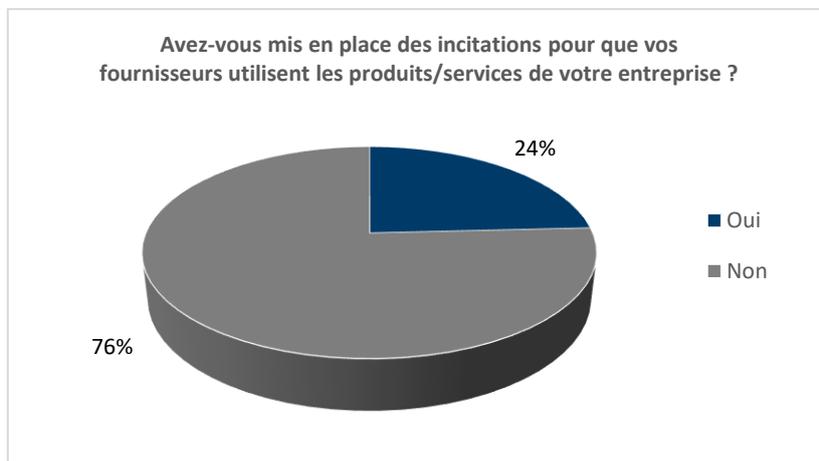
Au-delà des leviers classiques en la matière, comme par exemple une meilleure visibilité sur les commandes, de plus en plus de donneurs d'ordres mettent en place des processus de co-développement, de co-innovation ou de co-investissement avec leurs fournisseurs.



Toutefois, certaines initiatives restent minoritaires. Par exemple, seules 35% des entreprises valorisent leurs fournisseurs qui sont aussi leurs clients.

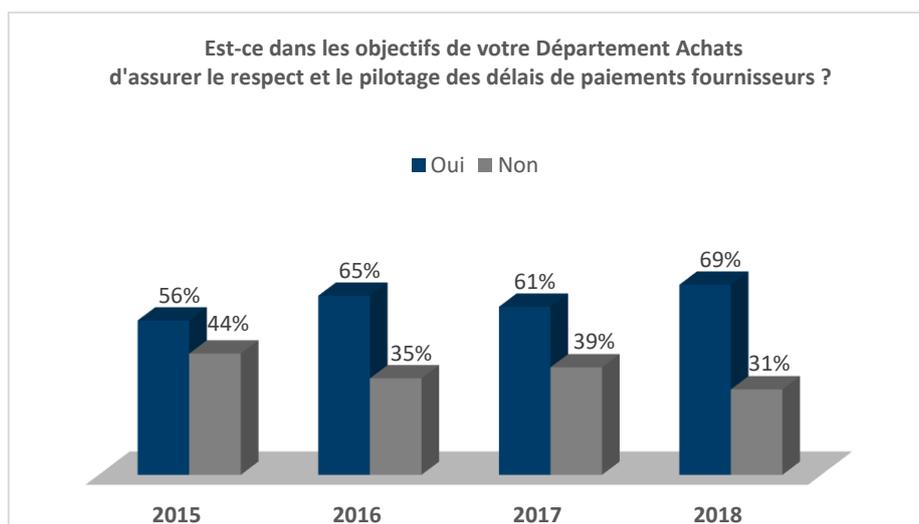


Et seuls 24% des répondants déclarent avoir mis en place des incitations pour que leurs fournisseurs utilisent les produits et/ou les services de leur entreprise. Le business croisé est pourtant considéré comme un levier efficace pour améliorer de façon exponentielle les relations commerciales.



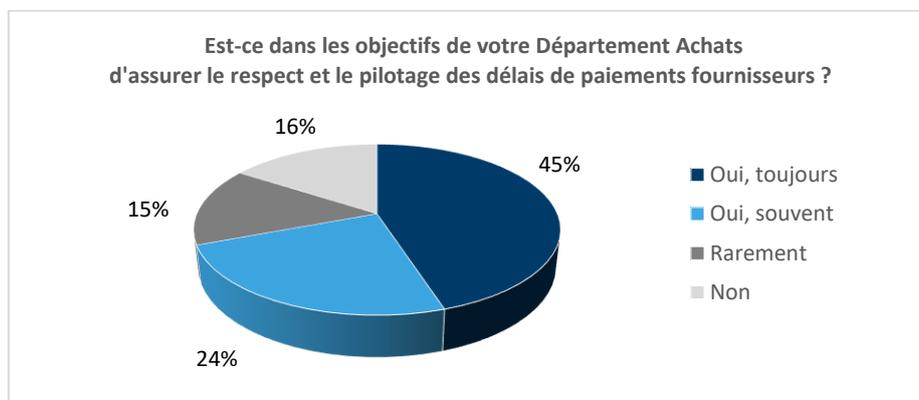
### 6.3 Un pilotage plus suivi des délais de paiement fournisseurs

Près de 69% des répondants déclarent s'assurer du respect et du pilotage des délais de paiement fournisseurs (45% « toujours » et 24% « souvent »). Il s'agit du pourcentage le plus important jamais enregistré dans le cadre de cette étude, en hausse de 8 points par rapport à l'édition 2017.



Le respect des délais de paiement est un sujet hautement sensible des relations fournisseurs qui, depuis deux ou trois ans, a également pris une tournure médiatique. Mais au-delà des questions d'image, ce thème fait partie intégrante de la volonté des donneurs d'ordres en général et des

directions achats en particulier d'améliorer les relations avec leurs fournisseurs. Aujourd'hui, seuls 16% des répondants déclarent ne pas piloter le respect des délais de paiement fournisseurs.



Ces chiffres sont plutôt encourageants et témoignent d'une véritable prise de responsabilité des acheteurs qui, bien que responsables des relations avec les fournisseurs, ne sont pas dans beaucoup d'organisations la personne « qui appuie sur le bouton » et qui déclenche le paiement.



**Pascal Pelon**  
CPO / Directeur des Achats - Axa France

*Chez Axa France, le suivi des délais de paiement est maintenant supervisé par la fonction Achats car un des facteurs clés de succès est la bonne connaissance des fournisseurs et la bonne maîtrise des interactions entre fournisseur et donneur d'ordres.*

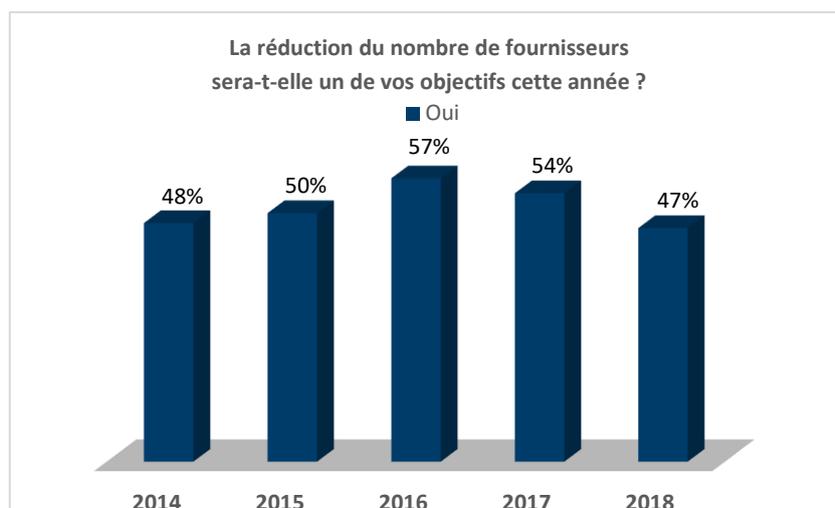
En France, les délais de paiement et surtout les retards de paiement posent régulièrement des problèmes, surtout vis-à-vis des PME et des TPE. C'est pourquoi le gouvernement envisage de revenir sur la réglementation des délais de paiement dans la future loi Entreprises pour le printemps 2018. L'objectif n'est pas nécessairement de raccourcir les délais légaux mais éventuellement de les adapter selon la taille des entreprises : 30 jours par exemple pour les TPE et PME, notamment lorsque le donneur d'ordres est un grand groupe ; ou bien des délais différenciés selon les secteurs (c'est déjà le cas dans le secteur des transports qui sont à trente jours maximum), pour rééquilibrer les rapports entre acheteurs et fournisseurs dans certaines activités, comme la grande distribution. Pour rappel, 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.

Le respect des délais de paiement est également d'un des fondements de la Charte Relations Fournisseurs Responsables. Conçue en 2010 par la Médiation des entreprises et le Conseil National des Achats, cette charte a pour but d'inciter les entreprises et organisations publiques à adopter des pratiques d'achats responsables vis-à-vis de leurs fournisseurs. Par le biais de ses 10 engagements pour des achats responsables, cette charte participe à la construction d'une relation équilibrée et durable

entre les grandes entreprises et leurs fournisseurs, dans la connaissance et le respect des droits et devoirs respectifs de chaque partie. A ce jour, le volume d'achats des entreprises signataires de la Charte Relations Fournisseurs Responsables est de près de 600 milliards d'euros.

#### 6.4 La réduction du nombre de fournisseurs n'est plus l'objectif d'une majorité

Il s'agit d'un autre enseignement de cette édition 2018 : **la réduction du nombre de fournisseurs « n'est plus qu'un objectif » pour 47% des personnes interrogées, soit le pourcentage le plus bas depuis 2014, en diminution de 7 points par rapport à 2017.** Pour rappel, ce pourcentage était de 57% en 2016.



A l'instar de l'objectif de réduction des coûts également en baisse, ce résultat marque un tournant de la gestion des relations fournisseurs en revenant sous la barre des 50%. Il s'inscrit dans un contexte général qui tend vers des relations plus poussées avec un nombre déterminé de fournisseurs et des réductions de panel moins tranchées que les années passées.

A noter que les objectifs de réduction du nombre de fournisseurs peuvent être amenés à varier selon l'importance stratégique des familles d'achats et la complexité des marchés fournisseurs dans tel ou tel secteur. Chaque organisation peut donc opérer des stratégies différentes en fonction de la cartographie de ses achats via, par exemple, une matrice de Kraljic.

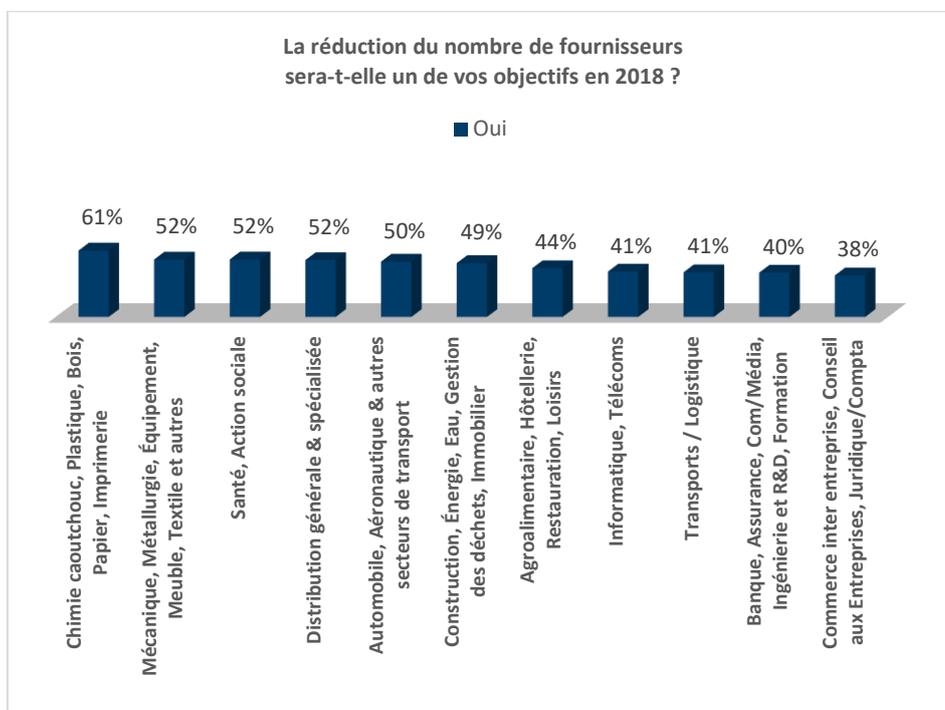


**Jean Bouverot**  
**Responsable ministériel des Achats - Ministère des Armées**

*Si le ministère des Armées n'a pas engagé de véritable politique de réduction de son panel fournisseurs, notamment du fait de son obligation de liberté d'accès à la commande publique, il s'est tout de même efforcé de rationaliser ses achats et de réduire le nombre d'actes. Son panel fournisseurs « actif » est important, avec près de 26.000 fournisseurs (dont près de 90% de PME) à fin 2016.*

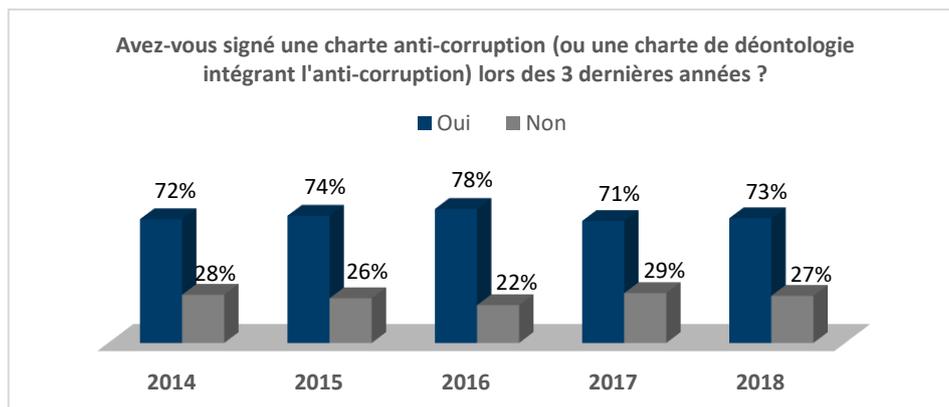
Au niveau des secteurs, on retrouve une certaine concordance avec les objectifs de réduction de coûts, sans pour autant être en mesure de généraliser de la même façon. Par exemple, dans l'industrie, toutes les entreprises ne sont pas logées à la même enseigne. Ainsi, plus de 50% des répondants évoluant dans les secteurs de la chimie, du plastique, de la mécanique ou de la métallurgie pour ne citer qu'eux, déclarent avoir des objectifs de réduction du nombre de fournisseurs en 2018. Un pourcentage inférieur à 50% pour les répondants appartenant aux secteurs de l'automobile, de l'aéronautique, de la construction ou de l'énergie. Secteurs où la réduction du nombre de fournisseurs a été un levier d'économies très important ces dernières années.

Inversement, dans les entreprises de services, cette stratégie est moins utilisée à l'image de la banque, de l'assurance, des groupes d'ingénierie et de R&D, du secteur de la communication et de la formation où « seuls » 40% des répondants seront amenés à réduire le nombre de fournisseurs en 2018. Là aussi, il s'agit d'un certain tassement par rapport aux stratégies achats menées ces dernières années et qui ont déjà portés leurs fruits en la matière.

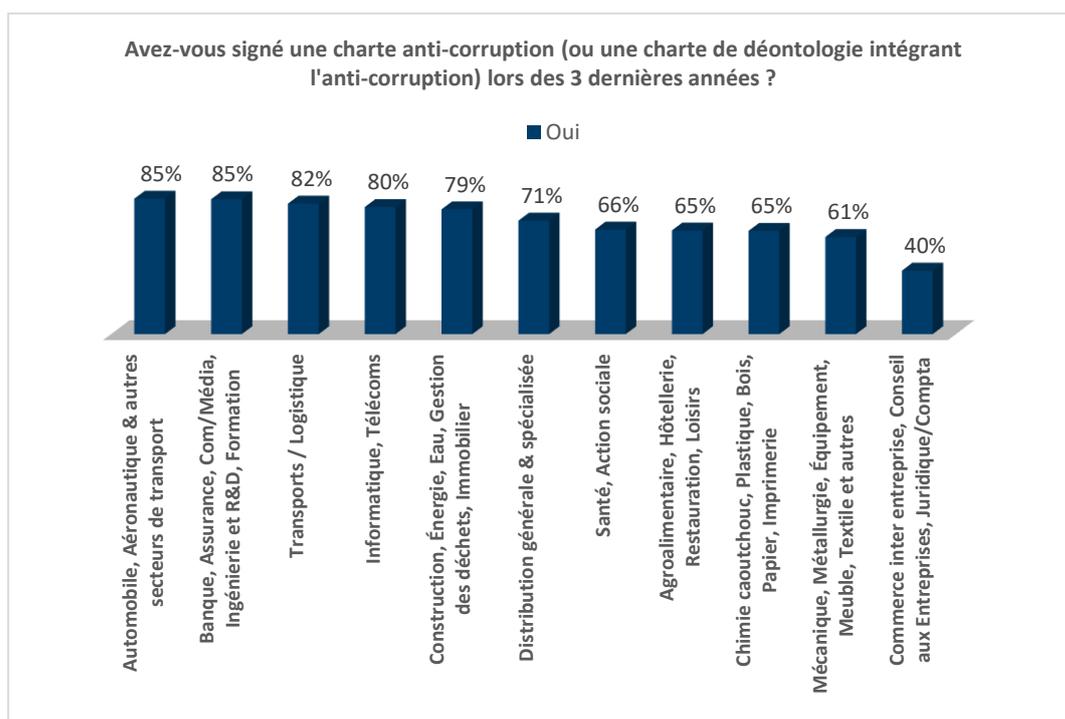


## 6.5 Une lutte contre la corruption assez importante mais hétéroclite selon les secteurs

En 2018, **73% des répondants déclarent avoir signé, au cours des trois dernières années, une charte anti-corruption ou une charte de déontologie intégrant la notion d'anti-corruption**. Un résultat dans la moyenne des précédentes éditions de cette étude et légèrement supérieur à celui de l'an dernier (71%, soit deux points de moins). Une proportion relativement importante donc, qui rappelle que l'intégrité et la lutte contre le favoritisme doivent faire partie des valeurs des acheteurs.



En revanche, on observe quelques différences selon les secteurs. Dans l'automobile, l'aéronautique, la banque et l'assurance par exemple, la signature de ce type de charte est quasiment généralisée, à plus de 85%. Dans d'autres branches, y compris industrielles, la signature d'une charte est une pratique moins courante. Ce qui ne veut pas dire, au demeurant, qu'il s'agit de secteurs où il y aurait davantage de corruptions ou d'acheteurs corruptibles.



**Pascal Pelon**  
CPO / Directeur des Achats - Axa France

*La lutte anti-corruption est depuis longtemps dans l'ADN des acheteurs d'AXA France, avec notamment une déclaration au premier euro pour chaque acheteur de tout cadeau et avantage reçu ou offert.*

Au-delà de la signature d'une charte, d'autres processus sont souvent mis en place dans les entreprises pour lutter contre la corruption, via les services de contrôle interne, les cabinets d'audits ou les commissaires aux comptes qui vont s'intéresser au respect des procédures d'achats et compléter ainsi le dispositif.



**Jean Bouverot**  
**Responsable ministériel des Achats - Ministère des Armées**

*Le MINARM (ministère des Armées, ndlr) s'est doté depuis 2010 d'une charte de déontologie de l'achat public, charte mise à jour en 2017, contribuant à lutter contre la corruption, le favoritisme et les conflits d'intérêt. Cette charte s'associe à une volonté de rénovation de la politique de contrôle interne et de maîtrise des risques Achats.*

Pour rappel, la France s'est également doté d'une Loi sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique, dite « Sapin 2 ». Celle-ci a pour ambition de porter la législation française aux meilleurs standards européens et internationaux en matière de lutte contre la corruption et de contribuer ainsi à une image positive de la France à l'international. Le projet de loi a été adopté par le Parlement le 8 novembre 2016, puis validée définitivement par le Conseil constitutionnel le 8 décembre 2016.

L'un des projets phares de cette Loi est notamment de mieux prévenir et détecter la corruption. Pour ce faire, deux dispositifs ont été mis en place :

- la création d'une Agence nationale de prévention et de détection de la corruption d'une part,
- et une obligation de vigilance applicable aux grandes entreprises (> 500 salariés et ayant un chiffre d'affaires > 100M d'euros) d'autre part, afin que ces dernières mettent en œuvre des procédures de détection et de prévention des faits de corruption ou de trafic d'influence (par exemple, un code de conduite ou un programme de formation du personnel). Cette obligation s'appliquera à environ 1.570 groupes qui, au total, emploient 5,3 millions de salariés en France.



**Luc Jeanneney**  
**Directeur Achats - LafargeHolcim France**

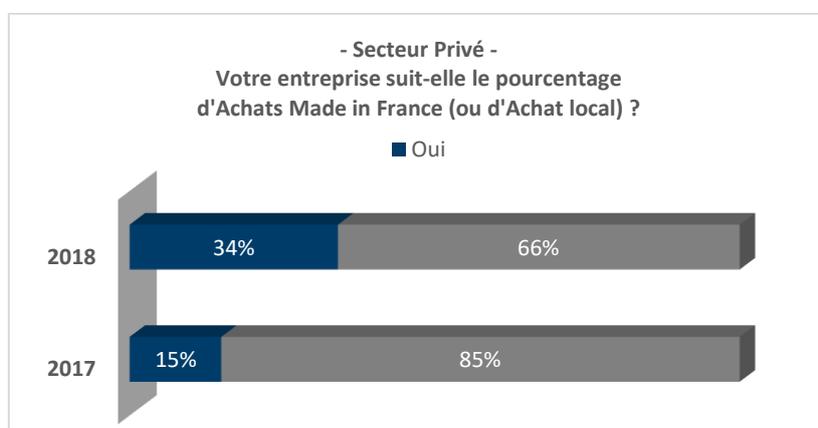
*La professionnalisation du métier Achats n'est pas étrangère à une évolution positive des relations d'affaires clients-fournisseurs. Pour autant, ne pas baisser la garde, car les dispositions de la loi « anti-corruption » en place depuis mi-2017 relèvent le niveau d'exigence pour l'ensemble des acteurs.*

## 7. Achats « Made in France » dans le B-to-B : cela bouge enfin

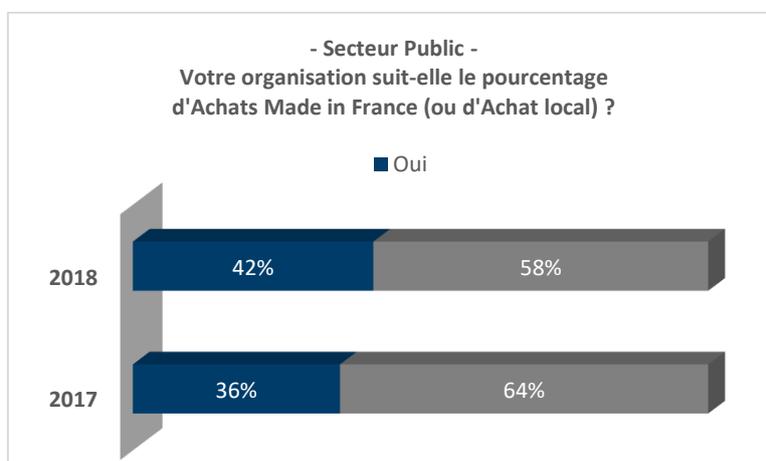
### 7.1 Le pourcentage d'achats « Made in France » désormais suivi

Il s'agit de l'une des surprises de cette édition 2018 : le pourcentage d'achats « Made in France » est désormais suivi par une part significative des entreprises et des entités publiques.

**Dans le privé, 34% des entreprises suivent le pourcentage d'achats « Made in France », soit une progression notable de près de 19 points par rapport à 2017.** Un résultat qui interpelle tant ce paramètre n'était pas un sujet il y a encore quelques années pour la plupart des directions achats. La question, devenue très médiatique, semble donc influencer les politiques d'achats et devenir un objectif en soi.



Dans le public, où la question doit être appréhendée différemment pour ne pas tomber sous le joug des directives européennes, **42% des répondants appartenant à des structures publiques reconnaissent suivre le pourcentage d'achats « Made in France » ou d'achats locaux (circuits courts)**, un chiffre en progression de 8 points par rapport à 2017. Le thème, très politique, s'invite donc dans les politiques d'achats publiques.



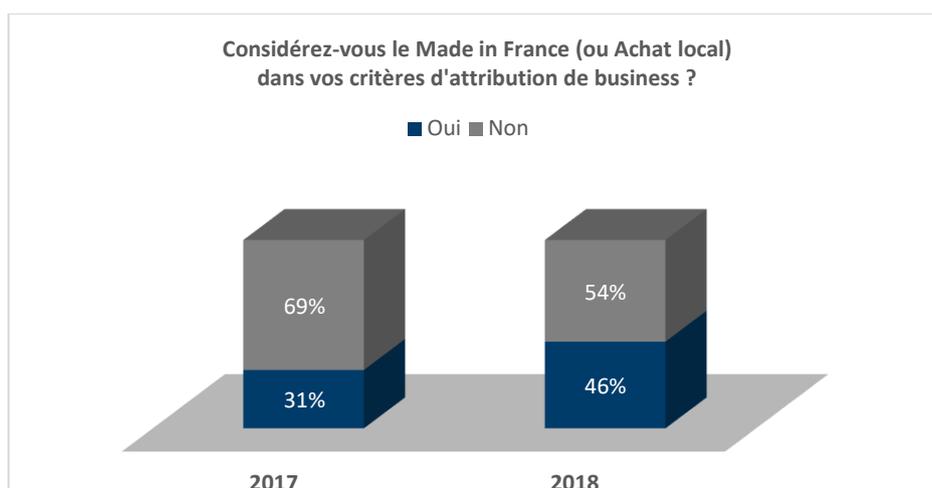


**Jean Bouverot**  
**Responsable ministériel des Achats - Ministère des Armées**

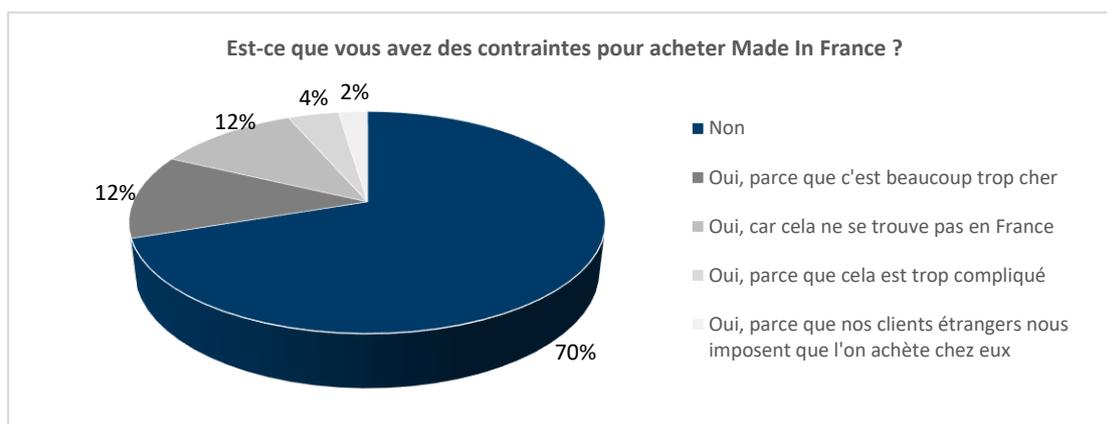
*La discrimination explicite au profit de produits et de services « Made in France » ne peut être mise en œuvre au sein du ministère des Armées. Ce type de discrimination « positive » serait une entorse à la réglementation de l'achat public. En revanche, favoriser le développement local par un achat plus ancré dans les territoires contribue à intégrer cette problématique dans la politique achats ministérielle.*

## 7.2 Le « Made in France », un critère d'attribution du business comme les autres

**Près 46% des répondants, quel que soit le secteur, considèrent le « Made in France » dans leurs critères d'attribution du business.** Il s'agit là encore d'un résultat significatif, notamment dans le privé où ce score enregistre une hausse de près de 17 points par rapport à 2017.

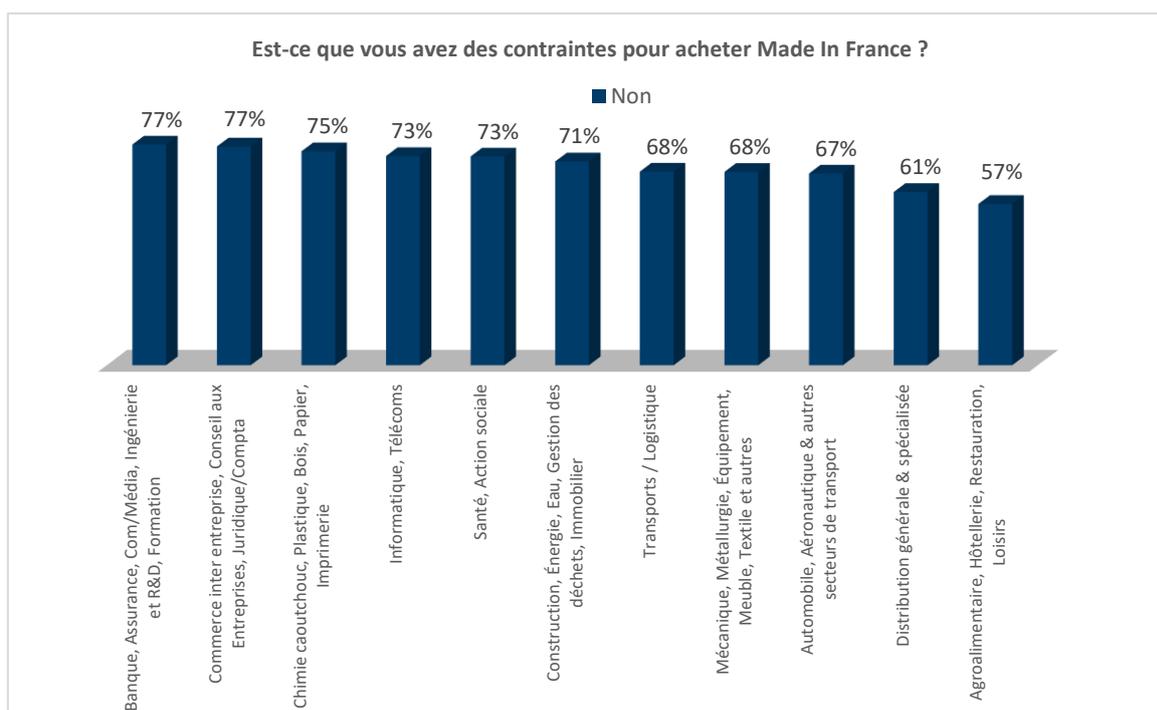


Dans l'absolu, une importante majorité des répondants (70%, en hausse de 5 points par rapport à 2017) considère d'ailleurs qu'acheter « Made in France » n'est pas une contrainte en tant que telle. Pour les autres, à tort ou à bon escient, les raisons divergent. Ainsi, 12% des répondants pensent qu'acheter « Made in France » représente une contrainte en termes de coûts. Par ailleurs, 12% des répondants estiment également que leurs besoins ne se trouvent pas en France et qu'il leur est donc impossible d'acheter des produits ou des services « Made in France ». Enfin, 4% des répondants déclarent qu'acheter « Made in France » est trop compliqué, quand 2% évoquent des contraintes liées à leurs clients étrangers qui leur imposent d'acheter dans leur pays.



A noter que, sur ce point, le contexte est très inégal selon les entreprises : par exemple, il est plus facile d'acheter en France pour une entreprise de services hexagonale que pour un groupe industriel français dont les achats de production et de matières premières se trouvent parfois à l'étranger. De même, certaines entreprises françaises qui se développent à l'international et qui s'implantent dans des pays étrangers peuvent se doter de nouvelles sources d'approvisionnements et/ou s'adresser plus facilement et logiquement à des fournisseurs locaux.

Par ailleurs, certains secteurs semblent plus ouverts que d'autres au « Made in France », notamment les entreprises de services. Dans la banque et l'assurance par exemple, ou encore la formation, 77% des répondants estiment que le « Made in France » n'est pas une contrainte. Certaines branches industrielles enregistrent également de bons scores, comme la chimie par exemple (75%), l'énergie ou la construction (71%). En revanche, dans l'agroalimentaire, l'hôtellerie, la restauration et les loisirs, « seuls » 57% des répondants assurent ne rencontrer aucune contrainte spécifique.

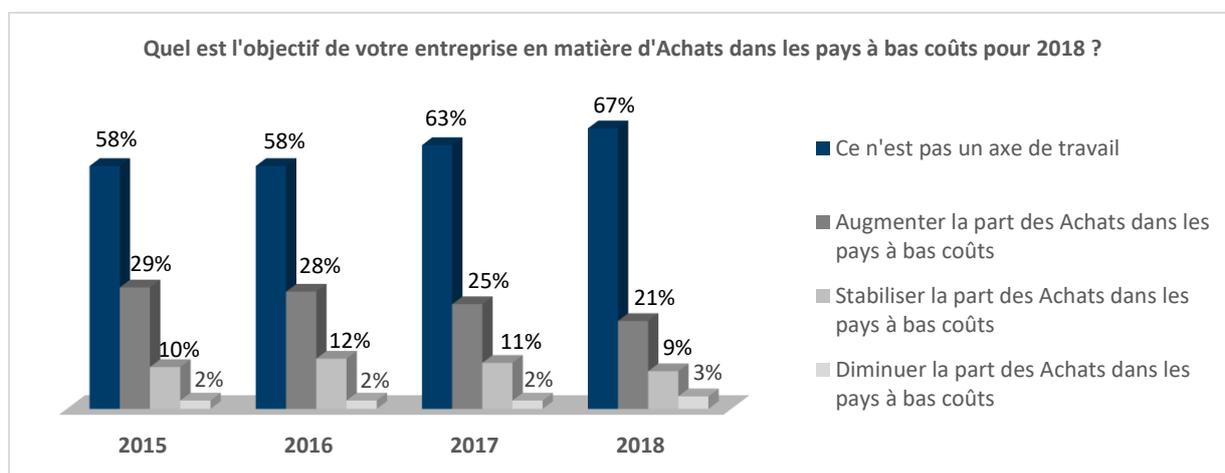


### 7.3 Les achats dans les pays à bas coûts sont de moins en moins tendance

A l’opposé des achats « Made in France », **les achats dans les pays à bas coûts semblent perdre du terrain. En effet, pour 67% des répondants, il ne s’agit pas d’un axe de travail** (en hausse de 4 points par rapport à 2017).

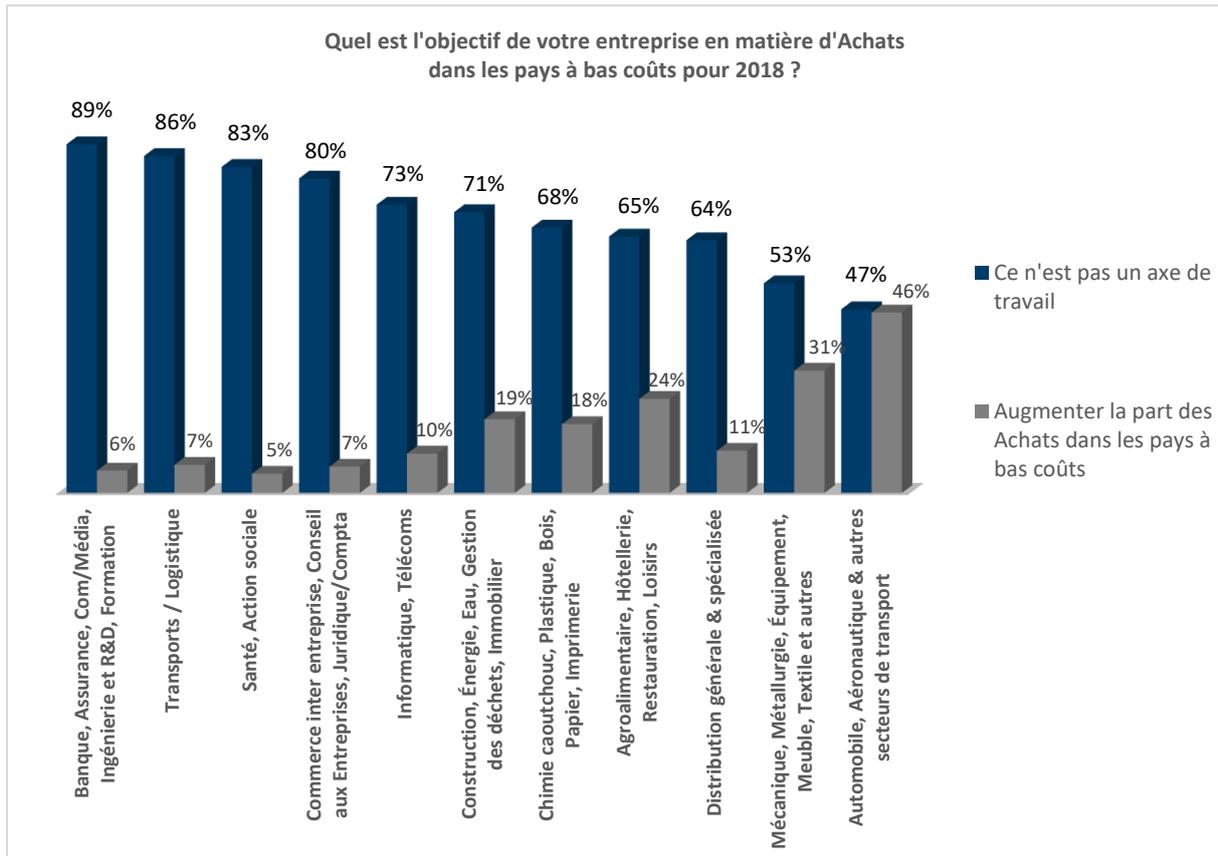
Autre résultat intéressant, le nombre d’entreprises souhaitant augmenter la part de leurs achats dans les pays à bas coûts est en baisse : 21% en 2018 contre 25% en 2017, soit une diminution de 4 points. A noter que cette proportion enregistre une baisse continue depuis 2015.

Cette tendance peut notamment s’expliquer par la hausse des coûts salariaux et de production dans ces pays-là. Dès lors, ces derniers apparaissent comme moins compétitifs si l’on raisonne en coûts complets et que l’on prend en compte l’ensemble des coûts de la Supply Chain.



Seuls quelques secteurs industriels vont continuer d’augmenter leurs parts d’achats dans les pays à bas coûts, notamment l’automobile et l’aéronautique : « seulement » 47% des répondants de ces secteurs indiquent que les achats dans les pays à bas coûts ne constituent pas un axe de travail et près de 46% d’entre eux déclarent au contraire que cette part des achats va même augmenter en 2018.

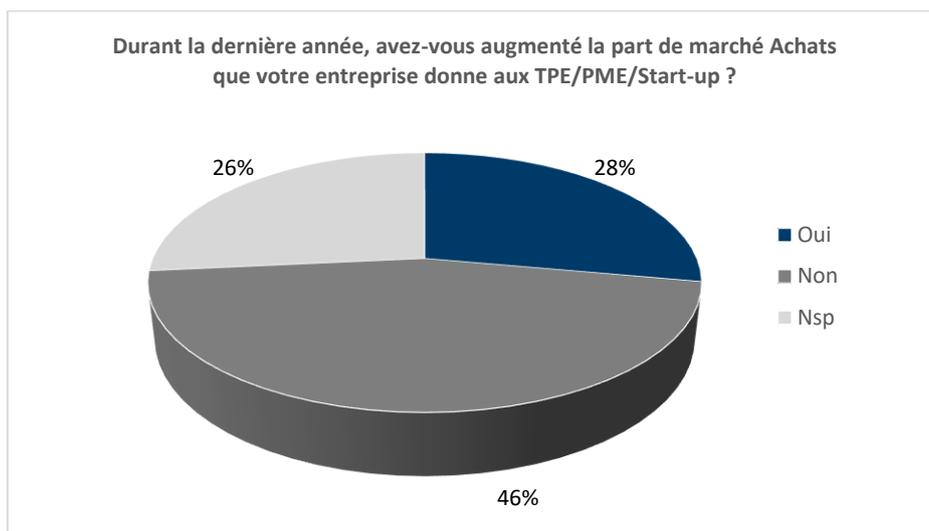
Les résultats sont aussi significatifs dans la métallurgie, la mécanique ou le textile : « seuls » 53% des répondants de ces secteurs affirment que les achats dans les pays à bas coûts ne sont par un axe de travail, quand 31% indiquent au contraire que cette part va augmenter en 2018. Des résultats qui s’expliquent en partie et bien souvent par l’obligation pour ces entreprises d’acheter local dans leur business à l’étranger.



## 8. TPE, PME et start-up : des fournisseurs de plus en plus privilégiés

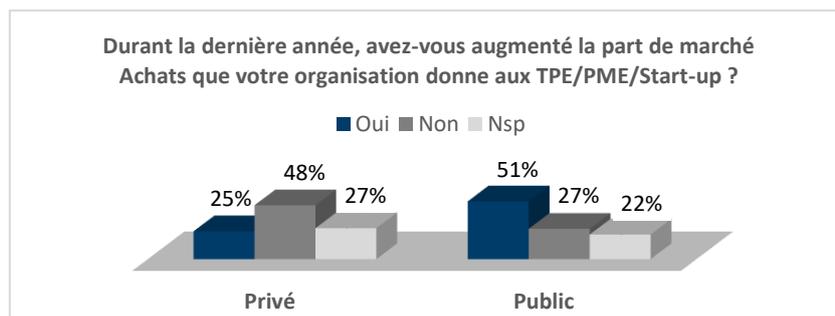
### 8.1 La part des achats effectués auprès des TPE, PME et autres start-up augmentent

Si **46% des répondants déclarent que la part des achats de leur entreprise effectués auprès des TPE, PME et autres start-up, n'a pas augmenté au cours de la dernière année**, ils sont 28% au contraire à mentionner une augmentation de cette typologie d'achats. Une proportion en progression de près de 6 points (22%) par rapport à la précédente édition, ce qui n'est pas neutre.



C'est surtout dans le public que l'augmentation de cette part de marché est la plus importante, puisque 51% des acheteurs publics estiment que la part de leurs achats effectués auprès des TPE, PME et autres start-up, est en hausse sur la dernière année.

Ce résultat n'est pas surprenant en soi. En effet, le droit de la commande publique intègre des mesures favorables aux PME, comme l'allotissement ou la suppression de l'obligation de fournir des références similaires au marché proposé. De plus, les acheteurs doivent rendre compte des commandes passées aux PME. De même, la loi LME a instauré un dispositif incitant les acheteurs publics à traiter de façon préférentielle les PME innovantes, ou à leur réserver une part de leurs marchés publics, en matière de haute technologie, de recherche et développement et d'études technologiques. Autre exemple : la région Ile-de-France s'est doté en 2017 d'un Small Business Act à la française dont l'objectif est de faciliter l'accès des TPE et PME franciliennes à la commande publique régionale, qui s'élève à plus de 600 M€ chaque année.





**Jean Bouverot**  
**Responsable ministériel des Achats - Ministère des Armées**

*Au ministère des Armées, comme dans de nombreuses autres organisations privées ou publiques, la fonction Achat évolue pour devenir de plus en plus un acteur reconnu comme stratégique favorisant le développement de nouvelles relations plus agiles avec le monde des start-ups et des PME innovantes.*

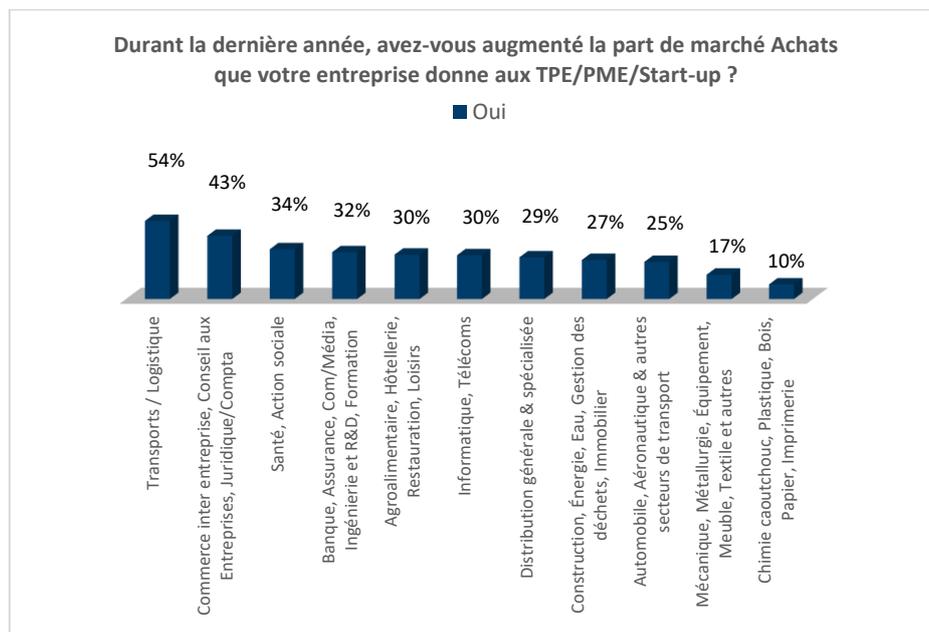
Enfin, il existe des différences notables par branche. Ainsi, dans le secteur des transports et de la logistique, 54% des répondants déclarent que la part des achats de leur entreprise effectués auprès des TPE, PME et autres start-up, a augmenté au cours de la dernière année. Une proportion très importante donc, qui peut s’expliquer à la fois par le nombre d’opérateurs évoluant traditionnellement dans ce secteur et par la vague d’innovations qu’engendre la transformation digitale de la Supply Chain.



**Pascal Pelon**  
**CPO / Directeur des Achats - Axa France**

*Les TPE et PME constituent 85% de notre base fournisseur, et sont quasi exclusivement françaises.*

Inversement, la très grande majorité des entreprises industrielles n’a pas augmenté sa part des achats effectués auprès des TPE, PME et autres start-up (moins de 25% des répondants).





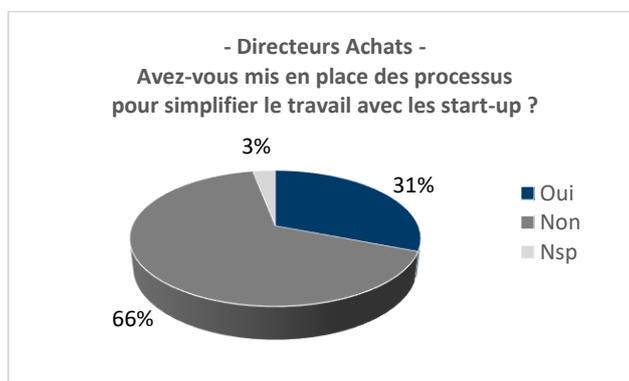
**Luc Jeanneney**  
**Directeur Achats - LafargeHolcim France**

*Avec plus de 400 sites en France, nous avons une base très large de fournisseurs où l'on retrouve bien sûr beaucoup de TPE et PME. Des circuits courts et la proximité locale nous procurent la réactivité dont les équipes opérationnelles ont besoin.*

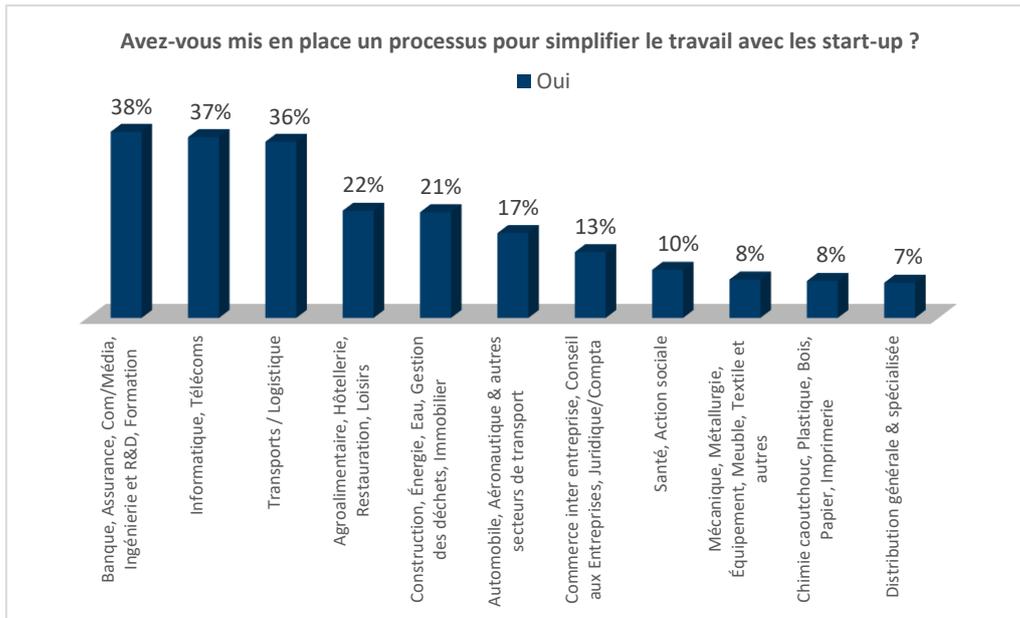
## 8.2 Un tiers des directions achats veulent travailler plus efficacement avec les start-up

**Près de 31% des directeurs achats interrogés déclarent avoir mis en place des processus pour simplifier le travail avec les start-up** : conventions fournisseurs façon « speed dating », appels à projets, acheteurs dédiés à l'innovation Fournisseur, etc.

La tendance n'est pas neutre mais pas toujours partagée : « seul » 19% de l'ensemble du panel semble connaître l'existence de ces processus, soit 12 points de moins que la population des directeurs achats. Autre résultat décevant : 26% des répondants seulement affirment que leur service achats s'est doté d'une ou de plusieurs personnes dédiées à l'innovation fournisseurs, contre 38% en 2017.



Sans surprise, cette tendance se retrouve également dans les secteurs les plus marqués par la transformation digitale : la banque, l'assurance, la formation, la communication, les médias (38% des répondants déclarent avoir mis en place des processus visant à simplifier le travail avec les start-up), l'informatique et les télécoms (37%), ou encore la logistique et les transports (36%).



**Pascal Pelon**  
CPO / Directeur des Achats - Axa France

*La collaboration avec les start-ups est enjeu majeur pour nos entreprises. Plusieurs modes de collaboration voient le jour : prise de participation, partenariat ou la traditionnelle relation client/fournisseur.*

**Pascal Garnero**  
Directeur Achats – Groupe Atalian

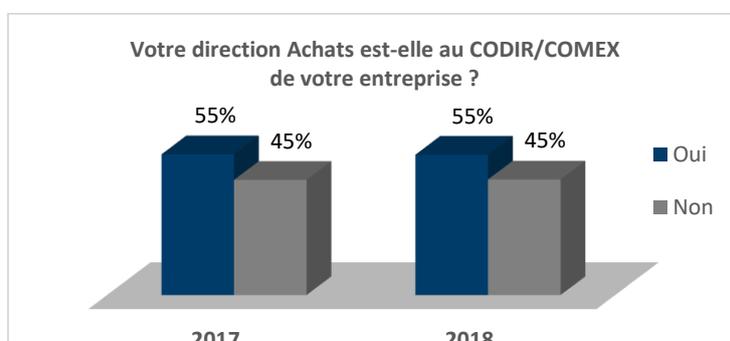
*L'apport d'innovations au travers des start-up est un sujet important dans la transformation numérique que nous opérons pour rendre notre Supply Chain de "Service Global" encore plus réactive et agile.*

## 9. Positionnement de la fonction : les Achats toujours bien positionnés

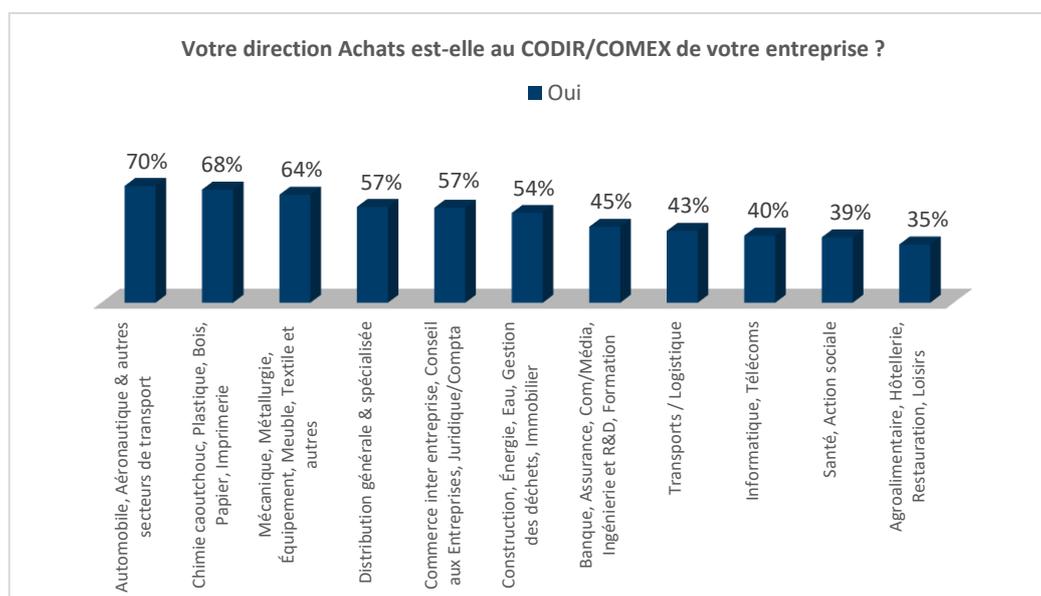
### 9.1 Plus de la moitié des directions achats sont au CODIR/COMEX

Comme l’an dernier, **55% des répondants déclarent que la direction des achats est représentée au CODIR ou au COMEX de leur entreprise.** Une proportion qui, dans l’absolu, n’était pas amenée à beaucoup varier d’une année sur l’autre.

Verre à moitié plein ou verre à moitié vide, les interprétations varient. Mais pour beaucoup d’observateurs, ce résultat traduit tout de même la dimension stratégique de la fonction depuis plusieurs années. Pour d’autres, c’est la valeur des hommes et des femmes de la fonction qui a progressé, d’où une intégration plus fréquente dans les CODIR ou les COMEX des organisations que par le passé.



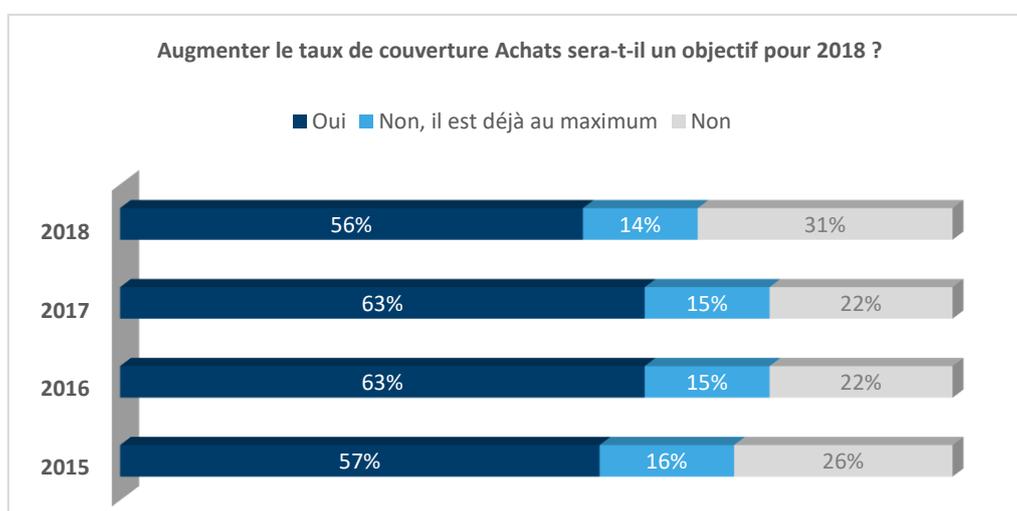
Toutefois, cette donnée varie selon les secteurs. Ainsi, dans l’industrie, les directions des achats sont plus fréquemment représentées dans les CODIR ou les COMEX de leur entreprise que dans les services. Plusieurs raisons peuvent l’expliquer, parmi lesquelles le poids des achats par rapport au chiffre d’affaires de l’entreprise ou encore l’ancienneté de la fonction.



## 9.2 Un objectif mesuré d'augmentation du taux de couverture achats

**Augmenter le taux de couverture Achats sera-t-il un objectif en 2018 ? « Oui » pour 56% des répondants, un résultat en baisse par rapport aux années précédentes (63% en 2017 et 2016, 57% en 2015). Faut-il en déduire que les taux de couverture Achats sont déjà au maximum ? Non, puisque seuls 14% des répondants l'affirment pour 2018, une proportion qui ne bouge quasiment pas depuis 2015.**

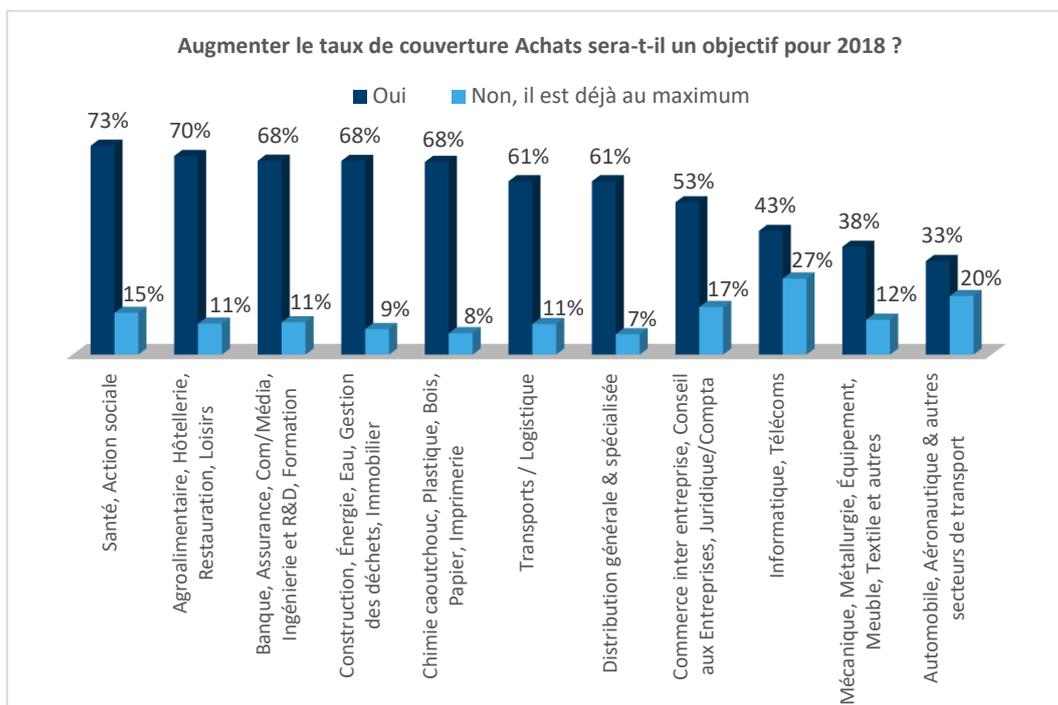
Dans tous les cas, ils sont **de plus en plus nombreux (31%) à penser que l'augmentation du taux de couverture Achats n'est pas un objectif en soi**, ce qui représente une proportion plus importante que les années précédentes.



**Pascal Pelon**  
CPO / Directeur des Achats - Axa France

*Le taux de couverture Achats n'est plus un objectif en soi mais la conformité en est un. Cela oblige les directions des achats à cibler très fortement leurs actions sur les prestations présentant potentiellement le plus de risque.*

A noter que l'augmentation du taux de couverture Achats est plus marquée dans certains secteurs que d'autres.

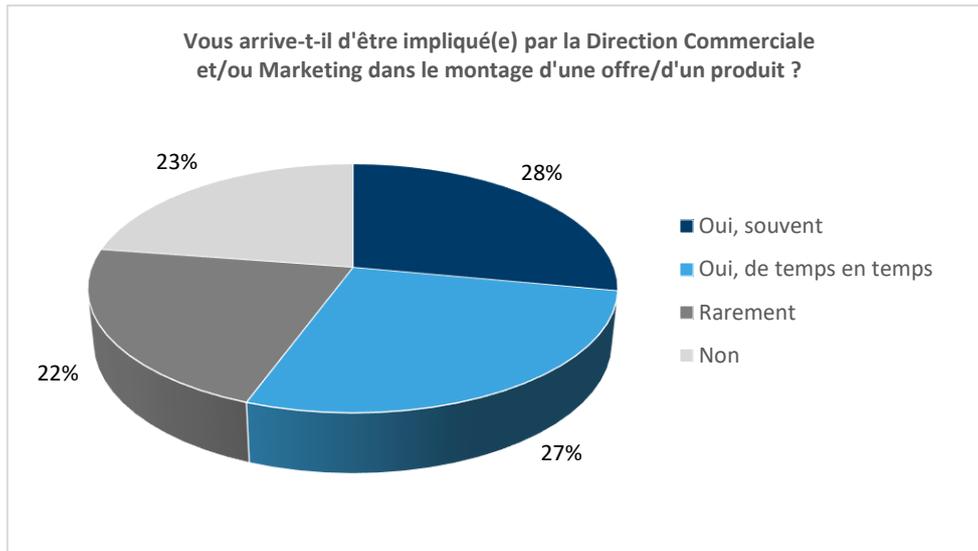


**Pascal Garnero**  
**Directeur Achats – Groupe Atalian**

*Compte-tenu de notre forte croissance en services de Facility Management à l'international, dans des pays quelquefois moins matures en Achats, la croissance de notre couverture Achats est un des objectifs prioritaires pour les trois prochaines années.*

Dans beaucoup d'entreprises, l'augmentation du taux de couverture Achats passe par une collaboration avec les fonctions supports de l'entreprise, comme la direction commerciale ou la direction marketing. Sur ces deux derniers exemples, 24% des répondants déclarent être « souvent » impliqués dans le montage d'une offre ou d'un produit et 27% « de temps en temps ». Ce qui signifie que la moitié des acheteurs sont impliqués régulièrement dans ce processus de création de valeur ajoutée de leur entreprise en tant que pivot de la relation avec les fournisseurs. Ils peuvent ainsi garantir une certaine continuité de la Supply Chain, de l'amont à l'aval.

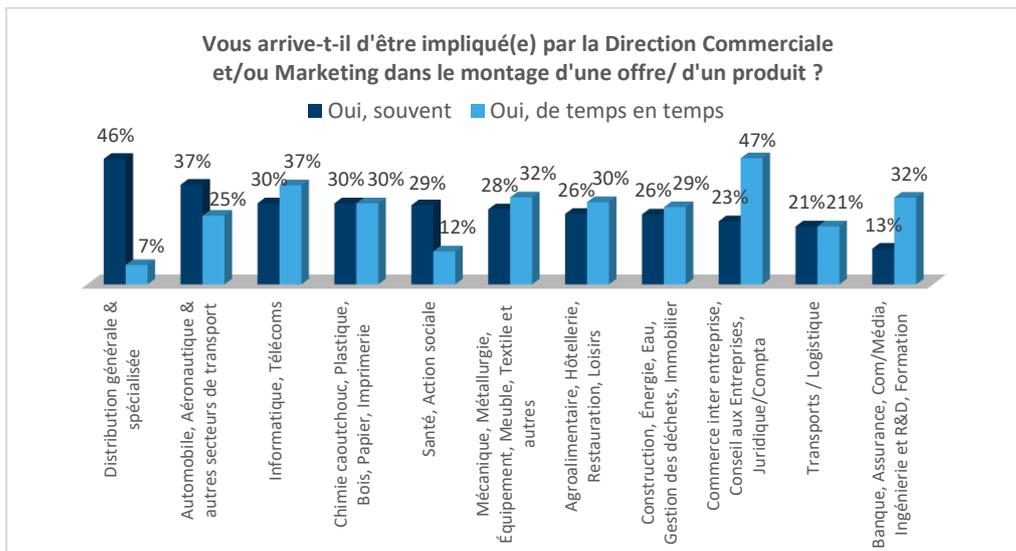
A l'opposé, ils sont 22% à se déclarer « rarement » impliqués et 23% « jamais ». Des chiffres qui varient légèrement selon les réponses des directeurs achats (38% se déclarent « souvent » impliqués), et surtout entre le secteur privé et le secteur public (30% versus 14% de « souvent »).



**Jean-Luc Baras**  
Directeur Achats - Eiffage

*La collaboration avec les commerciaux et les responsables de projets est un axe de développement majeur. Nous avons pour objectif de travailler le plus en amont possible de nos offres et des projets. Cela nous permet d'exploiter les nouveaux sourcing compétitifs ou innovants que les catégories managers développent, et aussi d'intégrer nos fournisseurs stratégiques dès les phases de conception. Les solutions qui en résultent sont des clés de performance ou de création de valeur des offres.*

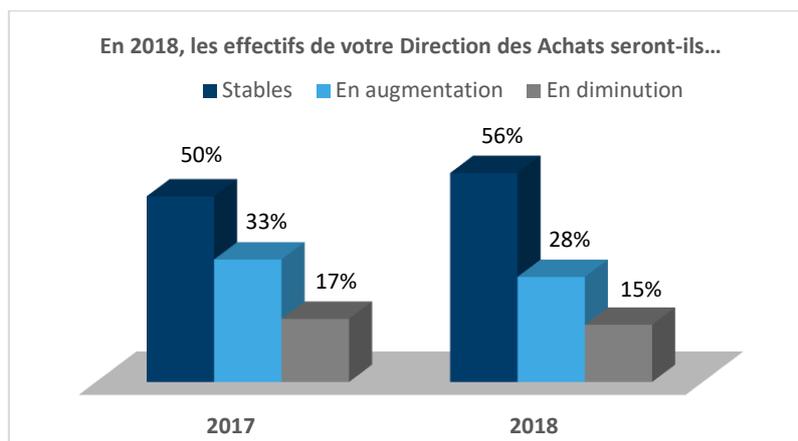
Dans certains secteurs, la collaboration entre les directions achats et les directions commerciales et/ou marketing apparaît plus avancée.



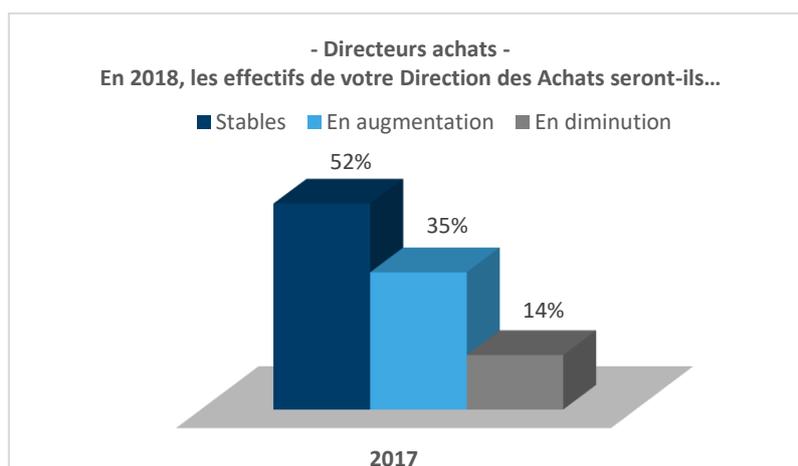
## 10. Effectif, recrutement et évolution aux Achats

### 10.1 Des effectifs Achats stables en 2018

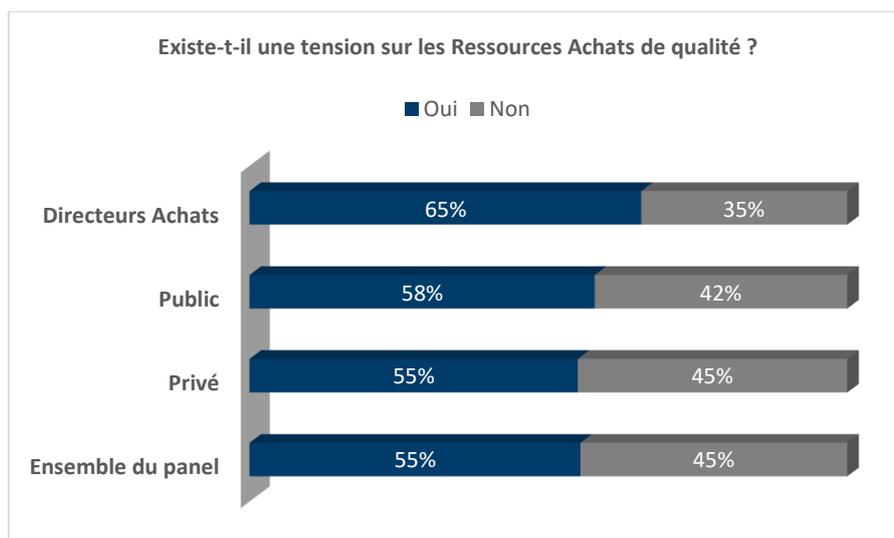
Les effectifs des directions achats seront stables en 2018 selon 56% des répondants, un chiffre en progression de 6 points par rapport à 2017. « Seuls » 28% du panel estiment que les effectifs achats vont augmenter en 2018 et 15% qu'ils vont diminuer.



Sur cette question, les directeurs achats semblent plus optimistes que l'ensemble du panel : s'ils sont 52% à estimer que leurs effectifs achats seront stables en 2018, ils sont près de 35% (soit 7 points de plus que l'ensemble du panel) à envisager une augmentation.



Résultat intéressant : les directeurs achats sont plus nombreux que le reste du panel à penser qu'il existe une réelle tension sur les ressources achats de qualité (65% contre 55%, soit un écart de près de 10 points).



**Pascal Pelon**  
CPO / Directeur des Achats - Axa France

*Le marché des acheteurs est de plus en plus tendu et nous oblige à déployer des stratégies particulières de recrutement et de rétention de nos collaborateurs achats.*

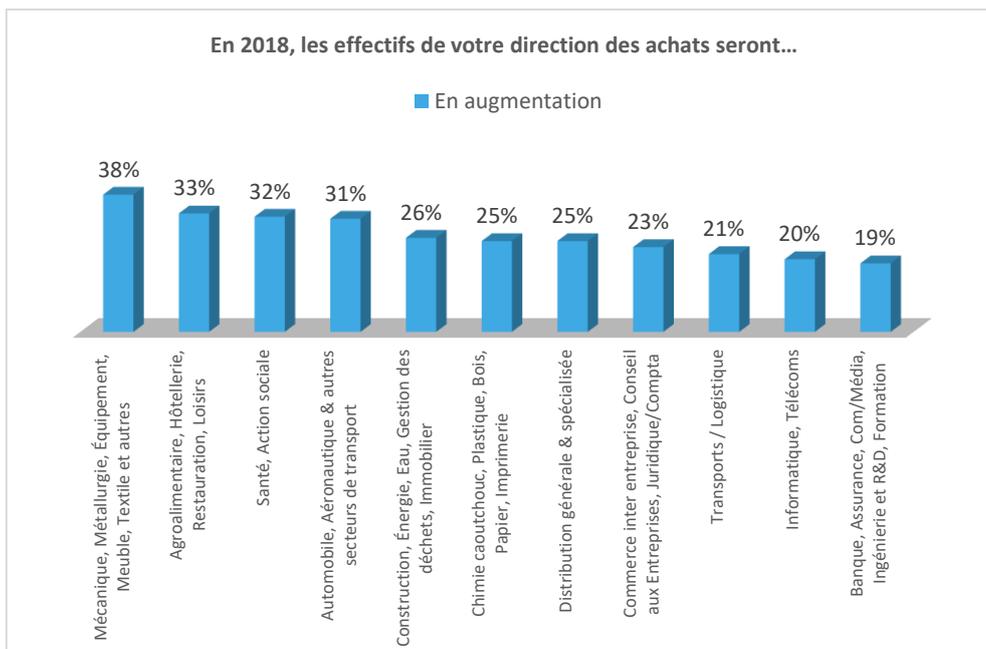
**Sylvie Robin-Romet**  
Directeur des Achats Groupe - Crédit Agricole SA

*Les effectifs Achats demeurent stables, mais un effort très important leur est demandé en termes de couverture d'achats et de maîtrise de la complexité contractuelle.*

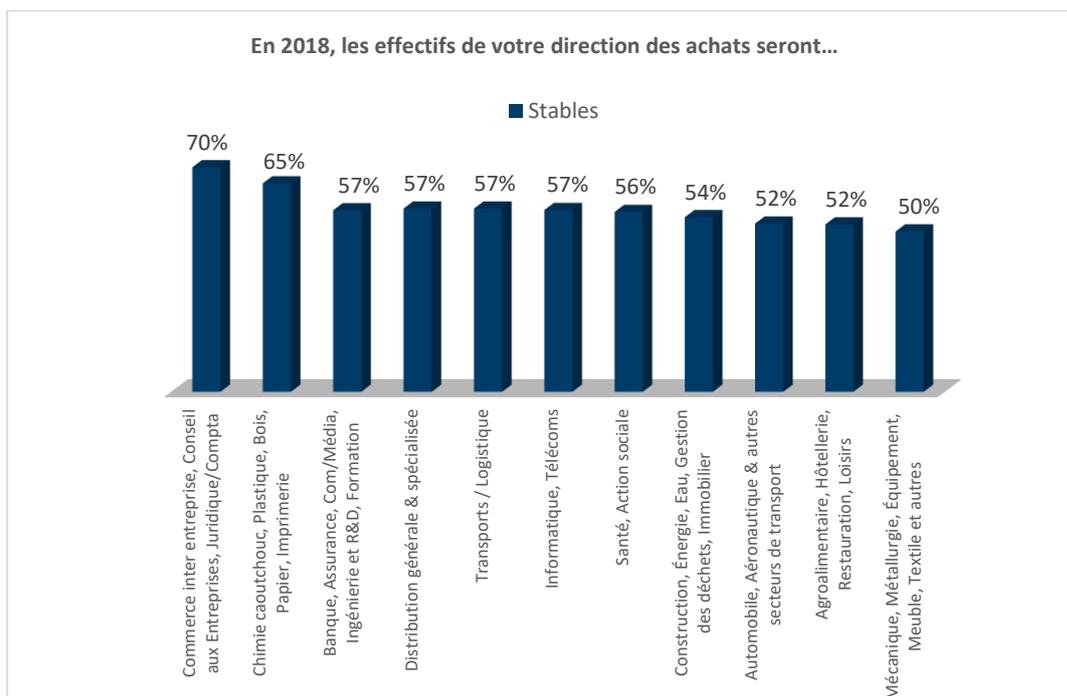
**Jean Bouverot**  
Responsable ministériel des Achats - Ministère des Armées

*Au niveau RH, des tensions persistent au MINARM (ministère des Armées, ndlr) sur l'importance et la qualité de la ressource disponible au profit de la fonction Achats (rigidité du cadre de gestion). A noter que le système de bonus sur gains achats au profit des acheteurs n'existe pas au ministère.*

Certains secteurs semblent plus enclins à embaucher en 2018, notamment dans la mécanique, la métallurgie, l'agroalimentaire, la restauration, l'hôtellerie et les loisirs, la santé, l'automobile ou encore l'aéronautique.



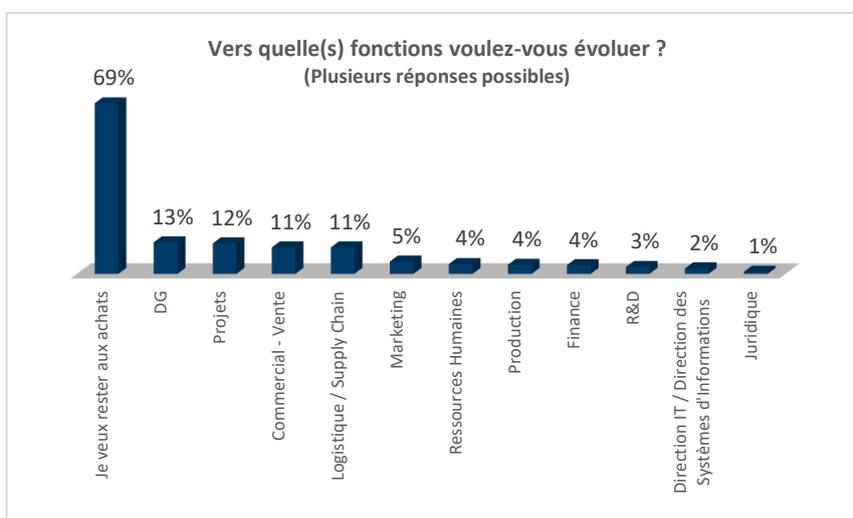
D'autres secteurs sont marqués par une certaine stabilité des effectifs.



## 10.2 Rester aux Achats... sinon rien !

A la question : « Vers quelle(s) fonction(s) voulez-vous évoluer ? », près de **69% des répondants déclarent vouloir rester aux achats !** Un plébiscite pour la fonction qui, il y a encore quelques années, n'était guère reconnue et considérée comme un passage obligé.

Ce résultat démontre qu'il est tout à fait possible de faire carrière dans les achats et que les perspectives d'évolutions sont potentiellement intéressantes. L'étape d'après, pour les directeurs des achats, est de devenir DG pour 13% des répondants. Peu d'entre eux, finalement se voient évoluer vers des postes dans la logistique ou la Supply Chain (11%), le commercial ou la vente (11%).



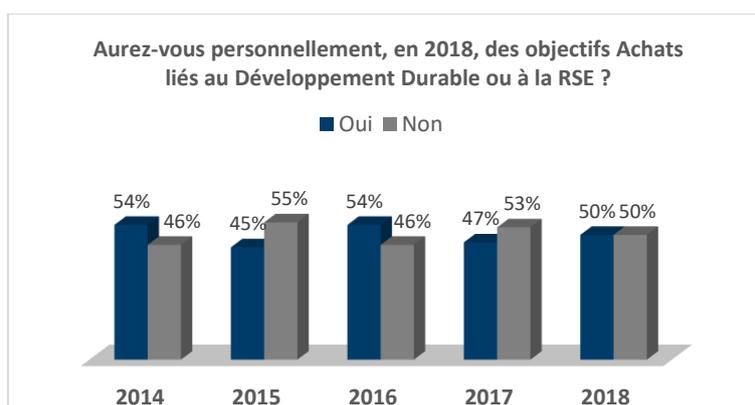
## 11. Achats, développement durable et RSE : du mythe à la réalité

### 11.1 Les Achats responsables ne sont pas toujours une priorité

**En 2018, un acheteur sur deux déclare avoir personnellement des objectifs achats liés au développement durable et à la RSE.** Un résultat qui s'inscrit dans la moyenne de l'étude depuis 2014, en légère hausse par rapport à 2017 (47%, soit trois points de plus).

Parmi les répondants, il apparaît que les directeurs achats semblent légèrement plus impliqués (55%, soit cinq points de plus que la moyenne). Ce pourcentage s'explique notamment par le fait que ces derniers ont une vision plus globale de la politique achats de l'entreprise et de son éventuelle prise en compte des achats responsables sur tel ou tel périmètre. Inversement, un acheteur peut être concentré sur une famille d'achats spécifique pour laquelle il n'y a pas de critère d'achats responsables.

**Sujet très en vogue depuis plusieurs années, valorisant pour la fonction, il n'en demeure pas moins que les achats responsables ne sont pas toujours une réalité. Ou tout du moins une priorité.**



### 11.2 Un objectif à part entière dans le secteur public

Sur le thème des achats responsables, on observe toutefois une réelle différence entre le secteur privé et le secteur public : **si 47% des acheteurs du privé affirment avoir des objectifs achats liés au développement durable et à la RSE, ils sont près de 76% dans le public**, soit 19 points de plus !

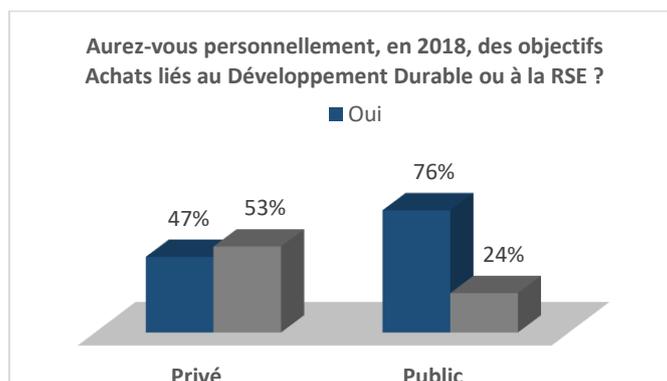
Un tel écart peut s'expliquer par le fait que les directives européennes sur lesquelles s'appuient les politiques d'achats publiques encouragent les acheteurs des entités et des structures publiques à réaliser des achats dits responsables. Et cela parallèlement aux volontés affichées par les élus.



**Jean Bouverot**  
**Responsable ministériel des Achats - Ministère des Armées**

*Au vu des résultats de l'étude, je note avec satisfaction que le ministère des Armées se démarque par le développement d'une politique d'achats responsables volontariste... Le ministère des Armées souhaite y combiner la qualité des relations fournisseurs (notamment vis-à-vis des PME et ETI) et des achats responsables. Les résultats de cette politique ont été reconnus avec l'attribution du Label RFAR le 23 novembre 2017 par la Médiation des Entreprises et le Conseil National des Achats.*

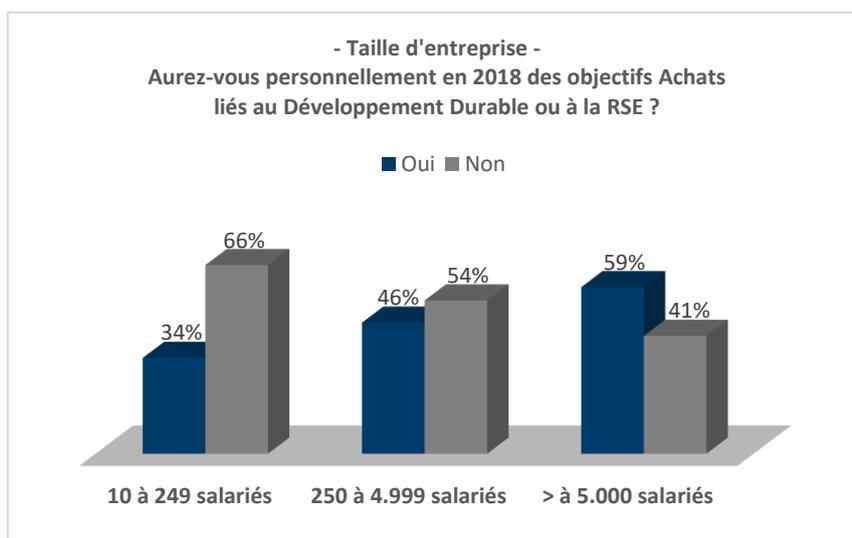
Dans le privé, au-delà du respect de telle ou telle norme, ce n'est pas obligatoire ni forcément encouragé même si les grandes entreprises doivent désormais produire un rapport RSE pour lequel les achats sont sollicités. De là à intégrer des objectifs en la matière à leurs acheteurs, une majorité d'entreprises n'ont pas encore franchi ce pas. Pour d'autres, un tel objectif n'est pas facile à concrétiser.



### 11.3 Une préoccupation au sein des grandes entreprises

Autre différence notable : **au sein des grandes entreprises de plus 5000 salariés, 59% des répondants déclarent avoir personnellement des objectifs achats liés au développement durable et la RSE**, soit 9 points de plus que la moyenne du panel. Une majorité que l'on ne retrouve pas dans les ETI (46%) et surtout dans les PME (34%).

Plusieurs raisons peuvent être avancées : la responsabilité des grandes entreprises est souvent engagée et scrutée, les effectifs achats sont plus étoffés et permettent de dédier des ressources au sujet, les dirigeants des petites entreprises sont davantage orientés business et les achats responsables ne sont pas une priorité, etc.



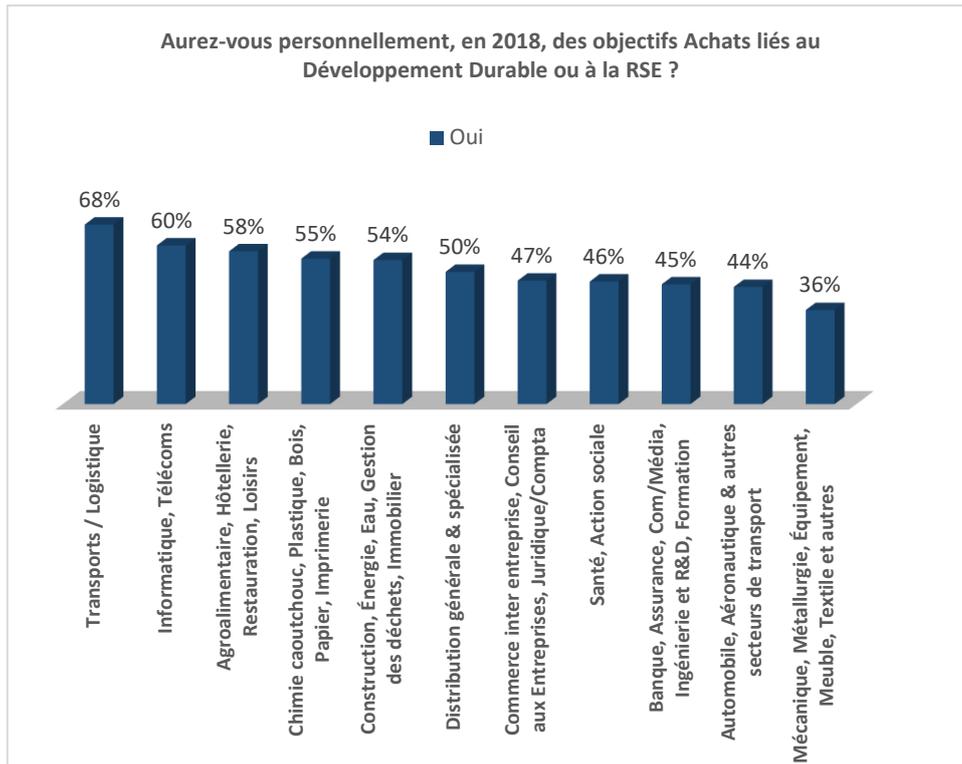
**Pascal Garnero**  
Directeur Achats – Groupe Atalian

*Les Achats Responsables restent l'ossature de notre fonctionnement et notre première Politique Achats Responsables éditée en 2015 est en cours de mise à jour pour prendre en compte les évolutions de notre Groupe et de nos Achats. Elle fera l'objet d'une édition début 2018.*

#### 11.4 Quelques secteurs d'activité sont en pointe sur le sujet

Plusieurs secteurs d'activités se distinguent. Ainsi, 68% des répondants travaillant dans le secteur des transports déclarent avoir personnellement des objectifs achats liés au développement durable et à la RSE. Un résultat logique, tant cette branche est sensible aux problématiques environnementales. L'informatique et les télécoms (60%), l'agroalimentaire, l'hôtellerie et la restauration (58%) se distinguent également.

Plusieurs secteurs industriels enregistrent des pourcentages supérieurs à la moyenne du panel. On pense notamment aux entreprises des secteurs de la chimie, du plastique, du bois ou du papier (55%), de la construction, de l'énergie, de l'eau et de la gestion des déchets (54%). Les répondants appartenant à des branches historiques, telles que l'automobile et l'aéronautique (44%), ou plus encore la métallurgie et la mécanique (36%), apparaissent moins objectivés sur ces thèmes. Tout comme dans les entreprises de services, à l'image de la banque et de l'assurance (45%).

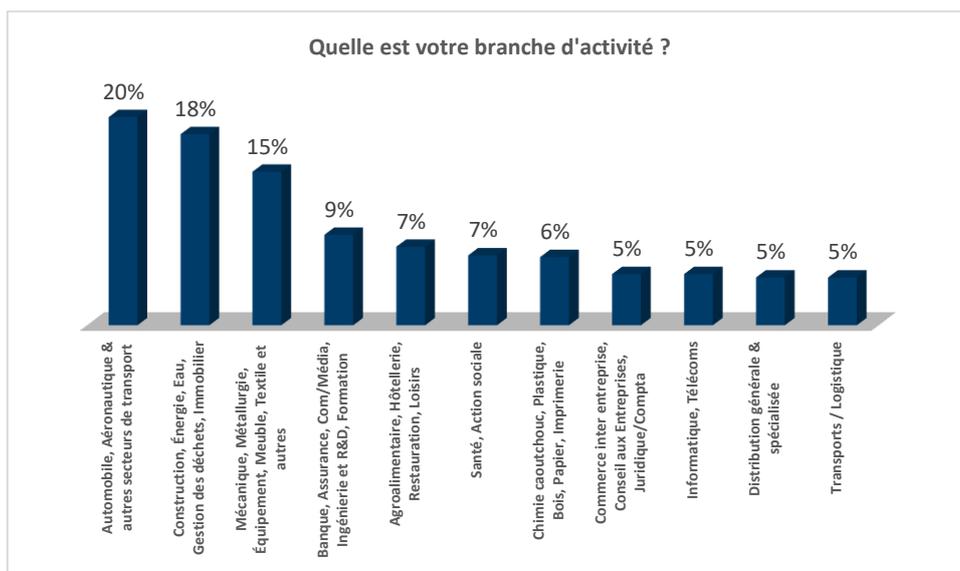
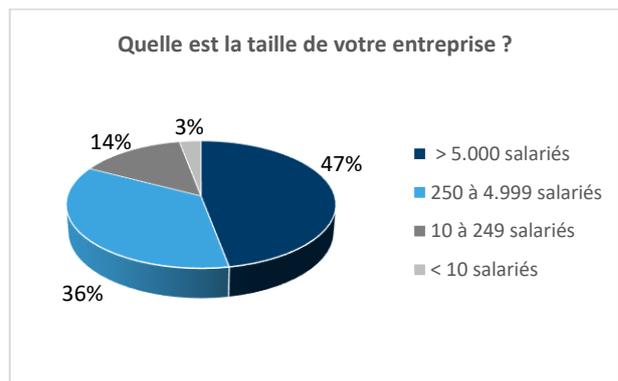
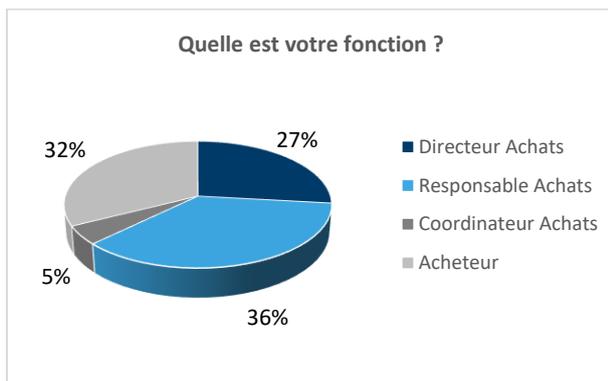


## 12. Méthodologie

L'étude AgileBuyer - Conseil National des Achats (CNA), « Les priorités des Départements Achats en 2018 », a été réalisée entre le 22 novembre et le 4 décembre 2017 via un questionnaire en ligne adressé à un panel ciblé de personnes exerçant dans les Achats, tous secteurs confondus.

Ainsi, les résultats de cette étude sont basés sur les réponses de 628 professionnels des Achats ayant intégralement répondu au questionnaire (les réponses partielles n'ont pas été prises en compte). Il s'agit donc d'un panel qui reflète bien la fonction, dont les réponses permettent de déterminer les tendances du métier et les priorités.

Plus précisément, vous trouverez ci-dessous quelques données sur la répartition du panel de répondants :



### 13. A propos des auteurs



AgileBuyer est un **Cabinet de Conseil en Achat Opérationnel**, répondant rapidement aux besoins de ses clients grâce à sa palette de savoir-faire et de savoir-être Achats. **AgileBuyer propose des Equipiers Achats**, 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 Equipiers Achats répondent au manque de compétences ou aux surcharges de travail des organisations.

AgileBuyer propose également du **Conseil Stratégique, du Conseil en Management de Transition et de la Formation Achats**. Nous élaborons des recommandations pratiques et directement applicables. AgileBuyer développe des méthodologies pragmatiques pour délivrer des résultats à la fois financiers et humains.

La méthodologie et le savoir-faire d'AgileBuyer en matière d'Achats permettent de traiter un large panel de familles d'Achats. **AgileBuyer accompagne, entre autres, plus de 85% des entreprises du CAC40.**

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

En savoir plus : [www.agilebuyer.com](http://www.agilebuyer.com)



Le **CNA** (anciennement CDAF) est le **Conseil National des Achats** et regroupe les métiers des achats et des ressources externes en France. Le CNA a notamment pour objectifs de **permettre le partage de bonnes pratiques Achats** à travers des formats d'échanges divers tels que conférences ou encore Universités des Achats.

Le CNA a été créé en 1945. Sa vocation est de **faire des Achats une fonction stratégique et au service des Directions Générales**, mais aussi un partenaire de toutes les directions métiers. Le CNA veille également à la **promotion des achats responsables** au travers d'initiatives concrètes comme la co-écriture de la Charte Relations Fournisseur Responsables, dont il mène des actions pour sa diffusion.

Le CNA, présidé par Marc Sauvage depuis décembre 2012, compte aujourd'hui plus de 10.000 membres.

En savoir plus : [www.cna-asso.fr](http://www.cna-asso.fr)

### 14. Remerciements

Un grand merci à Sarah et Sébastien (AgileBuyer), aux membres du CNA, aux membres du Comité scientifique de l'étude, à l'Association des Anciens du MAI (AAMAI) et, évidemment, aux nombreux clients AgileBuyer.