



Top 250 des organisations Achats

Taux de couverture moyen

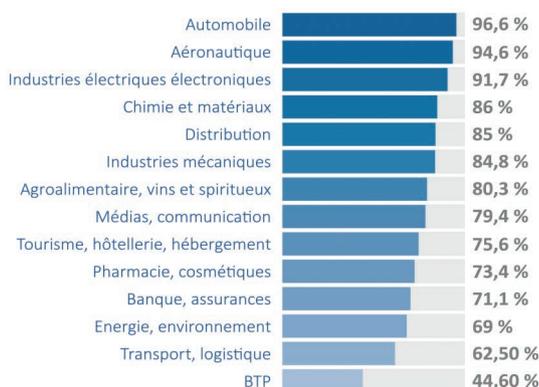
TAUX DE COUVERTURE MOYEN **76,1%**



DANS L'INDUSTRIE



DANS LE TERTIAIRE



Les chiffres parlent d'eux-mêmes : ces entreprises pèsent 2,193Mds d'€ de chiffres d'affaires pour un montant total d'achats déclarés de 668 Ms d'€. Les effectifs ont progressé à 42.399 contre 41.551 l'année dernière tandis que le montant d'achats par acheteur augmente de 17,3 à 19,9 Ms d'€ dans le secteur tertiaire et de 13 à 22,1 Ms d'€ dans l'industrie.

C'est la 20^e édition du Top 250 des organisations achats préparé par les équipes de La Lettre des Achats. Notre méthode est immuable : un questionnaire adressé aux 250 plus grandes entreprises (chiffre d'affaires), une réponse par entreprise, même si les réponses sont souvent collectives. Au bout du compte, c'est un point de vue unique sur la fonction avec des tendances évolutives et mesurables d'une année sur l'autre que nous analysons en une dizaine de chapitres.

Un point de vue unique

Dans cette édition, nous allons nous limiter à trois seulement mais non des moindres : les principaux objectifs et leviers d'actions des direction achats, leur niveau de maturité en termes de pratique et enfin, leurs attentes vis-à-vis des fournisseurs.

Côté achats, nous avons identifié pas moins de dix-sept moyens de générer de la performance. Si cette année encore les actions de sourcing, de mise en concurrence et de négociation dominent largement les autres, d'autres axes de travail peuvent être mobilisés. Tous ces choix démontrent, s'il le fallait encore, la diversité des moyens à la disposition des organisations achats. Chaque année, nous

interrogeons les directions sur leurs cinq leviers préférés et leur demandant de surcroît de les classer de 1 à 5 (ordre de préférence). Près de 150 directions achats ont répondu. Deux axes de travail se détachent de plus en plus nettement depuis trois ans qui rappellent que, même si elle a bien d'autres manières d'apporter de la valeur, c'est avant tout sur la réduction des coûts que la fonction achats se doit d'agir. Le sourcing et la mise en concurrence demeurent les premiers axes de travail, cités par 84 directeurs achats en tout, dont 22 fois en choix numéro 1 et 28 fois en choix numéro 2. L'axe renégociation complète le tableau, avec un total de 75 citations dont également 22 fois en numéro 1 et 16 en numéro 2.

Travailler en interne et sur le fond

En numéro 3 se trouve l'autre dimension du métier de l'acheteur : l'implication en amont, qui ouvre la porte à des actions en profondeur avec les partenaires internes. Cet axe de travail est beaucoup moins cité que les deux précédents (54 fois au total), mais presque autant de directeurs achats le positionnent en axe de travail numéro 1 (19 citations).

En numéro 4, le pilotage des relations fournisseurs, cité 52 fois en tout (deux

points en dessous) laisse penser que la priorité reste à l'approfondissement des relations en interne. D'ailleurs seuls huit directeurs achats font du pilotage des relations fournisseurs leur priorité numéro 1. Parmi les actions en profondeur rendues possibles par l'implication en amont figurent l'optimisation TCO (numéro 5 avec 49 citations) ou encore le travail sur l'expression des besoins (numéro 6 avec 48 citations).

Quatorzième axe de travail de cette liste en 2011, le SI achat a atteint cette année le rang numéro 7 et gagne deux places en un an. Neuf entreprises en font même leur axe de travail numéro un ! La massification (numéro 8) et la gestion des risques (numéro 9), cités respectivement par 42 et 45 directeurs achats arrivent ensuite. Enfin, avec 43 citations dont 18 qui la positionnent en dernier, l'innovation ferme le Top 5 des axes de travail préférés cette année.

Il y a des priorités moins prioritaires... La RSE, par exemple, qui pointe à la 11^e place avec 35 citations seulement, dont 15 en choix numéro 5. D'ailleurs, en six ans, en dépit des discours, ni la RSE ni l'innovation n'ont réellement progressé dans la hiérarchie des préoccupations. De quoi battre en brèche quelques idées



Les leviers des Directions Achats



reçues. On peut en dire autant des six dispositifs suivants : la réduction du panel fournisseurs, le redesign to cost, le contract management, l'amélioration des délais de paiement, les LCC et SOC (Low Cost Countries et Sourcing Opportunities Countries) et l'externalisation...

Maturité : diversité et progression

Les neuf pratiques identifiées comme des marqueurs de maturité en matière de relations internes, affichent toutes des scores en hausse, avec pour certaines des écarts très significatifs par rapport aux années passées. La pratique la plus répandue demeure celle de la « participation des Achats à la conduite du changement de l'entreprise », dans laquelle se reconnaissent 95 % des 130 directeurs achats ayant répondu à cette question (91 % en 2017). « Aligner la stratégie achats sur la stratégie de l'entreprise » (92 %, en hausse d'un point) arrive ensuite.

A la troisième place figure l'une des pratiques qui progressent le plus : la « validation de la stratégie achats par la direction

générale » concerne désormais 86 % des directions achats contre 82 % l'an dernier. Chaque année, notre étude TOP 250 relève d'ailleurs le rapprochement croissant entre directeurs achats et directions générales. « L'influence des Achats sur les spécifications des produits ou services » progresse légèrement (85 % contre 82 % en 2017) alors qu'une autre pratique fait en revanche un bond en avant : « L'intégration des Achats au comité de direction d'autres directions ou entités du groupe ». Elle concerne désormais les trois-quarts des directeurs achats contre 66 % l'an dernier et représente une avancée fondamentale dans la mesure où elle leur permet de faire entendre leur voix dès la genèse des grands projets.

Les directions achats du secteur tertiaire sont au cœur de cette progression. Dans les directions achats des grands groupes industriels, la pratique qui progresse la plus est la participation des Achats au processus de due diligence en amont des fusions acquisitions. Elle gagne neuf points à 46 %, mais demeure la pratique la moins courante sur le panel général.

Les pratiques en interne



Le taux de couverture, juge de paix incontesté

L'autoévaluation des directions achats sur une matrice à quatre niveaux ne montre pas d'écart significatif d'une année sur l'autre et révèle même la relativité de certaines appréciations puisque l'on peut trouver au niveau 3 (plans de progrès formalisés) de grands groupes automobiles à la maturité notoire, tandis que des services achats d'existence beaucoup plus récente et au taux de couverture bien plus faible se positionnent en-dessous (co-développement) ...

Bien sûr, nul besoin de couvrir 100 % des achats de l'entreprise pour prétendre à l'excellence sur des projets ponctuels et orchestrer des collaborations poussées avec certains fournisseurs. Mais toujours est-il que le taux de couverture demeure un baromètre indiscutable de l'influence de la fonction achats en interne. Et là aussi la situation a sensiblement évolué depuis l'an dernier, le taux de couverture moyen enregistrant une progression de 3,5 points à 77,6 %.

La hiérarchie des secteurs d'activité en revanche n'évolue pas. L'automobile et l'aéronautique restent les grands champions, avec respectivement 96,6 % et 94,6 % de taux de couverture, tandis que le BTP et le transport logistique continuent à fermer la marche avec respectivement 44,6 % et 62,5 %. Cependant, la marge de progrès des directions achats se situe désormais dans le domaine des achats hors production qui disposent encore de gisements de gains non exploités. Cette catégorie représente en moyenne 38,5 % des montants d'achats et elle n'est pas une notion réservée à l'industrie. Une vingtaine de grandes entreprises du secteur tertiaire nous ont confié des indicateurs de mesure des achats hors-production : hôtellerie, restauration, gestionnaires d'infrastructures de transport ou énergétique, banque, assurance médias...

D'autre part, sur les 21 familles d'achats hors production que nous leurs proposons, les directeurs achats montrent un niveau de maturité relativement élevé : achats marketing et communication (80 % d'entre eux travaillent ou ont travaillé sur une famille d'achats réputée sensible, achats informatiques (90 % des directeurs achats y interviennent désormais signant la fin d'une chasse gardée), achats de conseil (75 % des directions achats les couvriraient) ... Seules cinq familles peuvent encore être considérées



- comme lointaines parce que gérées par moins de la moitié des directions achats : les frais bancaires (22 %), les commissaires aux comptes (39 %), les avocats et conseils juridiques (45 %), les assurances et les services de paie (50 %).

Les relations fournisseurs encore sur la corde raide

Comme pour leurs axes de travail privilégiés, nous avons demandé aux directeurs achats de nous dresser la liste de leurs cinq attentes prioritaires vis-à-vis de leurs fournisseurs. Et les deux premières lignes cette liste résume toute la difficulté (pour ne pas dire la schizophrénie) du métier d'acheteur. Sur près de 150 directeurs achats qui s'expriment, 105 attendent de manière prioritaire de la réduction de coûts et le même nombre de directeurs achats – et souvent les mêmes personnes – attend aussi de façon prioritaire de l'innovation ! Mais pour être plus précis et en se référant à la hiérarchie de leurs priorités, ils attendent d'abord de la réduction de coûts. Cette exigence est citée 48 fois en choix numéro 1, contre 21 fois l'innovation à la même position...

Le critère « améliorer le service » plafonne à 63 citations et finit sur le 3^e marche du podium. Le critère « améliorer la qualité » finit, lui, au pied du podium (59 citations). Tout de suite après, à la cinquième position, « partager la stratégie d'entreprises » fait figure de valeur montante qui crève le plafond dans cette liste d'attentes fournisseurs en passant de la dixième à la cinquième place. Une valeur montante en trompe l'œil, puisqu'elle n'est citée au total que par 39 directeurs achats, mais plus d'un

quart d'entre eux en font leur principale attente vis-à-vis de leurs fournisseurs.

L'autre curiosité de cette liste est fournie par la septième attente fournisseurs par ordre d'importance, « le développement d'une démarche RSE » : en nombre de citations, elle devrait se situer largement avant le partage des stratégies d'entreprise, puisqu'elle revient 53 fois dans les listes qui nous ont été fournies. Seulement, tout comme dans les axes de travail des directions achats, ce critère est surtout un champion du bas de liste, cité 22 fois en cinquième et dernière priorité... celle qu'il ne faut pas oublier de citer, mais qu'on risque d'oublier de mettre en œuvre. Juste avant et juste après, on retrouve à des niveaux inchangés par rapport à l'an dernier le fait de « travailler la décomposition des coûts » en sixième position citée 36 fois et de « maîtriser les délais », en huitième position avec 38 citations.

Les critères « accélérer le time to market » (neuvième avec 31 citations) et « vous accompagner à l'international » (dixième avec 32 citations) consolident leur position cette année après avoir gravi respectivement une et deux places entre 2015 et 2016. Ils témoignent de la réalité du travail collaboratif établi entre certains donneurs d'ordres et leurs fournisseurs, qu'il s'agisse d'une collaboration opérationnelle ou stratégique.

Accroissement naturel des panels

L'ambivalence des relations fournisseurs, tiraillées entre la nécessité de maîtriser les coûts et l'envie d'inclure les fournisseurs dans la création de valeur de

l'entreprise se retrouve à tous les autres étages de notre étude. Il en est ainsi en particulier de la question de la réduction ou non du panel fournisseur : comment développer une relation stratégique sans maîtriser l'accroissement naturel du panel fournisseur, mais comment laisser la porte ouverte aux sociétés innovantes quand on ne cesse de resserrer le spectre de ses collaborations externes ? De fait, comme tous les ans, près d'un tiers des directeurs achats (32 %) prévoit une réduction de leur panel fournisseur quand bien même leur périmètre achats s'avère plutôt en hausse. Réduire le panel fournisseurs demeure un axe prioritaire de travail pour 25 directeurs achats et parmi eux neuf considèrent même qu'il s'agit de leur première ou deuxième priorité.

Les indications sur leur nombre de fournisseurs que nous confient les directeurs achats du TOP 250 montrent en effet des panels fournisseurs assez larges. Pour 30 % des répondants, tous secteurs confondus, le nombre de fournisseurs représentant 80 % du montant des achats dépasse les 1 000 entreprises.

Ouverture aux startups

Comment ouvrir son panel tout en envisageant des coopérations stratégiques ? Cette année encore, c'est dans les services et plus particulièrement dans le secteur banque assurance que l'on trouve la plus grande proportion de directeurs achats envisageant une augmentation du nombre de leurs fournisseurs : quatre directeurs achats sur les quatorze de ce secteur qui participent au TOP 250. Sans doute une conséquence de l'arrivée sur le marché des acheteurs du digital, qui pousse ces entreprises à intensifier leur recherche de partenaires innovants ?

En effet, la moitié des directions achats des entreprises de ce secteur d'activité déclare avoir mis en place une démarche spécifique pour travailler avec les startups. Reste bien sûr à préciser quelle forme prend cette démarche, mais toujours est-il qu'elle est partagée par près du tiers de notre panel de répondants (32 %). Elle est notamment à l'œuvre dans la grande majorité des répondants de plusieurs secteurs d'activité : automobile, aéronautique, gestionnaire de réseaux et d'infrastructures de transport de personnes, énergie et environnement... L'avenir des achats est assuré !

Les attentes vis à vis des fournisseurs



LA LETTRE DES ACHATS

La Rédaction