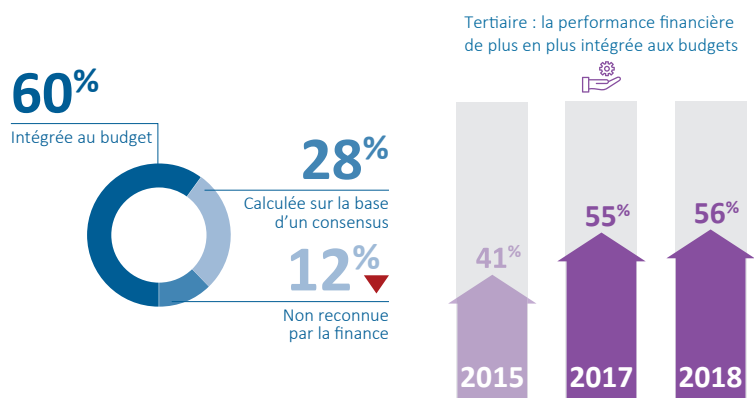




Top 250 des organisations Achats 2019

Une performance financière visible et budgétée



Les 250 premières entreprises qui constituent la base de cette étude représentent un chiffre d'affaires total de 2 266 milliards d'euros pour 684 milliards d'euros d'achat et un effectif de 42 064 personnes. Tous les clignotants sont au vert. Les achats vont chercher la valeur partout où ils le peuvent. Être bons sur les coûts est plus que jamais indispensable, mais c'est loin d'être suffisant...

Lorsque l'on demande aux directeurs achats des grandes entreprises françaises de hiérarchiser leurs cinq leviers de performance achats prioritaires (parmi une liste de 17 items), le sourcing, la négociation et l'approfondissement des relations avec les prescripteurs internes composent, dans cet ordre, le tiercé gagnant de la performance achats. Cet ordre d'arrivée a peu varié ces dernières années. Le triomphe du levier sourcing et mise en concurrence (levier numéro 1 pour la troisième année consécutive) confirme la détermination des directeurs achats à aller chercher de la valeur pour leur entreprise dans leur panel, mais surtout auprès de nouveaux marchés fournisseurs riches en opportunités. C'est non seulement le levier le plus cité en valeur absolue (par 60 % du panel), mais aussi celui qui est cité le plus souvent en levier n° 1 (15 % du panel). En comparaison, l'importance des renégociations (levier n° 2) peut être relativisée puisque, si elles sont citées par une très grande proportion de notre panel (50 %), seul 8 % des directeurs achats les citent en priorité numéro 1.

C'est de plus en plus dans des actions de fond que les directeurs achats trouvent des nouveaux gisements de performance. En interne, d'abord, grâce à une meilleure implication en amont, 3^e levier

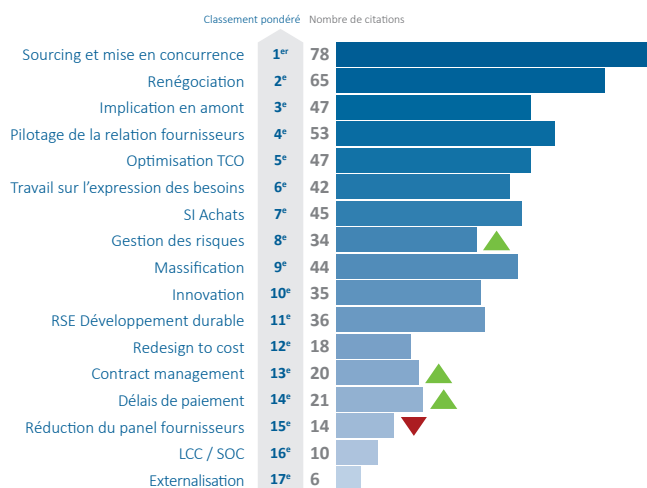
privilegié, cité par 13 % du panel comme choix n° 1 et en travaillant sur l'expression des besoins, 6^e levier en importance pondérée, mais 4^e levier le plus fréquemment cité en choix n° 1 (9 % du panel).

Travailler avec les fournisseurs sur le TCO

La même logique s'applique également dans les relations externes. Plus que dans les négociations elles-mêmes, c'est aussi dans des relations de long terme avec

certains fournisseurs que les acheteurs vont chercher de la valeur. Quatrième levier en tenant compte de la hiérarchisation des choix, mais troisième en nombre de citation (41 %), le pilotage de la relation fournisseur s'est d'ailleurs imposé comme une bonne pratique incontournable même si celle-ci n'est pas forcément généralisable à toutes les catégories d'achats et à tous les marchés fournisseurs. Tous ne présentent pas les mêmes opportunités de création de valeur.

17 moyens de générer de la performance achats





Le travail sur l'optimisation en coût complet des achats est l'un des champs privilégiés de cette collaboration avec les fournisseurs. Les optimisations TCO sont en effet cette année encore le levier numéro 5 en calcul pondéré, quatrième en nombre de citations (36 % du panel) et troisième levier cité en choix numéro 1. En comparaison, l'innovation et le redesign to cost, qui impliquent également une relation approfondie avec les fournisseurs, apparaissent un peu en retard. Comme l'an dernier, l'innovation n'est en effet que le 10^e levier, cité par 27 % du panel et cité en levier numéro 1 par seulement 3 % du panel. Le redesign to cost gagne de son côté une place, mais n'apparaît qu'en 12^e position (15 % du panel).

Pour compléter cette photographie de la relation achats-fournisseurs, il convient de constater le recul relatif du levier massification passé en un an de la 8^e à la 9^e place et surtout du levier réduction du panel fournisseur passé de la 10^e à la 15^e place. L'un comme l'autre peuvent bien sûr être associés à une politique de pilotage de la relation fournisseur tendant à concentrer ses achats sur des fournisseurs stratégiques. D'une part, les avancées en matière de taux de couverture font perdre en importance le levier massification et d'autre part, la volonté d'associer les fournisseurs à la création de valeur rend caduque les démarches de réduction de panel.

La réduction des panels est d'autant moins à l'ordre du jour que la gestion des risques demeure à un niveau important, en progression d'une place sur un an, en 8^e position, citée par 26 % des directeurs achats interrogés. Une préoccupation qui peut aller de pair avec les problématiques RSE, qui se maintiennent, elles aussi, en 11^e position avec 28 % de citations.

Quant aux indicateurs de suivi de leur performance, les directions achats des grandes entreprises ont presque toutes obtenu la reconnaissance de leur performance financière (88 %) et plus de la moitié d'entre elles parviennent même à intégrer cette performance dans le processus budgétaire, en programmant les économies à venir avec les opérationnels (60 %).

Les achats sur le front de la qualité

Les indicateurs de performance financière ne sont heureusement pas les seuls dont disposent les Achats pour faire valoir leur action. Les indicateurs

les plus répandus demeurent ceux qui permettent de suivre les risques fournisseurs, présents dans 77 % des directions achats. Mais tandis que l'indicateur risque fournisseurs était suivi en 2017 par les délais de paiement, cet indicateur-là se retrouve cette année relégué au troisième plan (passant de 68 à 62 % de citations), au profit de deux basiques : le taux de couverture (68 %) et la qualité (62 %).

Les autres indicateurs affichant des progressions notables cette année se situent tous dans une de ces trois tendances. Dans le domaine du risque, la conformité réglementaire gagne ainsi deux places, citées par 52 % des directions achats ; dans celui de la couverture achats, la mesure du taux de déploiement des contrats-cadres gagne également deux places (60 %) et dans le domaine de la qualité (qualité du service cette fois), les délais de livraison gagnent cinq places, cités par 51 % des suffrages exprimés. Cette focalisation sur la qualité est évidemment plus prégnante dans l'industrie, où les indicateurs de qualité et de délais de paiement s'adjugent respectivement la deuxième et la troisième place, avec 68 % et 67 % de directeurs achats les citant. Dans les grands groupes du secteur tertiaire, la question de la couverture achats prend le dessus. Le taux de couverture reste le levier n° 1 (78 %), suivi de près par les risques fournisseurs (74 %), tandis que le taux d'implication dans les projets pointe en quatrième position (66 %) et le taux de déploiement des contrats-cadres en sixième position (60 %).

Les différences entre industrie et services ne s'arrêtent pas là. Si les indicateurs de risques fournisseurs sont plus fréquents

dans l'industrie (79 % contre 74 % dans les services), ceux qui permettent de mesurer la conformité réglementaire y sont en revanche beaucoup plus rares que dans les directions achats des grands groupes de services : 42 % dans l'industrie contre 62 % dans les services.

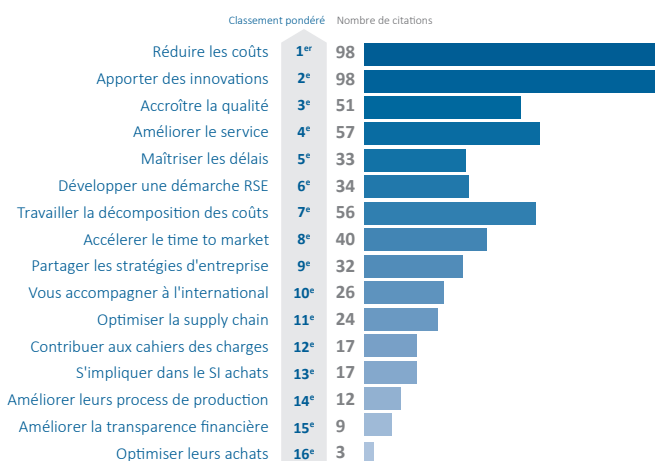
Les directions des achats de l'industrie sont également celles pour qui les indicateurs d'efficacité de la fonction achats (rapport entre les gains et les coûts de fonctionnement) semblent les plus demandés. Cités par 67 % des directeurs achats de l'industrie, ils sont le troisième indicateur de performance ex-aequo avec la qualité. Par comparaison, la pression sur les acheteurs du tertiaire apparaît un peu moins forte, avec un peu moins de 52 % des directeurs achats qui indiquent suivre un tel indicateur.

Les fournisseurs mis à contribution

Réduire les coûts ou sourcer l'innovation, faut-il choisir ? Les directeurs achats, eux, ne le font pas et demandent les deux à leurs fournisseurs, à part presque égale. Lorsqu'ils doivent désigner leurs cinq attentes prioritaires vis-à-vis de leurs fournisseurs stratégiques en les hiérarchisant, ils sont aussi nombreux à citer les coûts que l'innovation : 80 % dans les deux cas. Ils ne sont cela dit que 12 % à faire de l'innovation leur attente numéro 1, tandis que ceux qui donnent la priorité aux réductions de coûts représentent plus d'un tiers du panel total (37 %).

En valeur pondérée, en tenant compte de toutes les réponses et de leur hiérarchisation, c'est l'objectif d'accroissement de la

coûts et l'innovation dans la balance





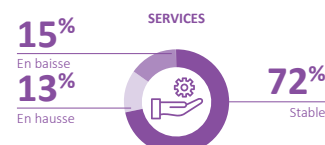
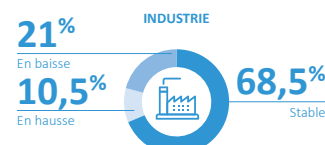
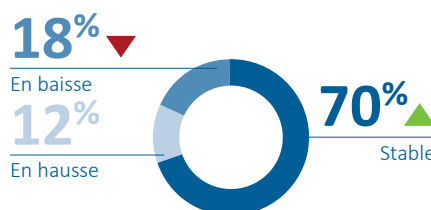
qualité qui monte sur la troisième marche du podium des attentes fournisseurs, en progression d'une place sur un an. Cet objectif est cité par 46 % du panel et revient en première position dans 11 % des cas. Autre attente dans le champ de la qualité au sens large, la RSE confirme une lente progression, en sixième position désormais. En nombre de citations, c'est même la quatrième attente la plus citée (sur seize propositions), avec 45 % des suffrages.

Retour en flèche de la maîtrise des délais
En cinquième position, l'objectif de maîtrise des délais effectue la plus forte progression cette année, passant de la huitième à la cinquième place, cité par 32 % du panel. Une préoccupation qui gagne également en importance dans les axes stratégiques des directions achats et dans les indicateurs de mesure de la performance achats. Cette préoccupation se retrouve d'ailleurs dans l'attente numéro 8, accélérer le time-to-market, qui progresse d'une place et concerne un peu plus d'un quart du panel (26 %). C'est aussi l'objectif numéro 1 de près de 6 % des directeurs achats (secteurs high tech, luxe et produits de grandes consommations).

Respectivement, en septième et neuvième position, travailler la décomposition des coûts, d'une part et partager les stratégies d'entreprises, d'autre part, rétrogradent au profit de bénéfices plus directement valorisables comme la qualité et les délais. Elles n'en demeurent pas moins des éléments décisifs dans le pilotage des fournisseurs stratégiques. Ainsi, 7 % des directeurs achats citent le fait de partager les stratégies d'entreprise comme leur attente n°1 vis-à-vis de leurs fournisseurs stratégiques.

Que cela passe par les coûts, par l'innovation, ou encore par la qualité, les fournisseurs sont bien perçus par les directeurs achats comme des sources de valeur concurrentielle pour l'entreprise. Et de la même manière que les actions de sourcing figurent en tête du TOP3 des actions des directeurs achats, la réduction des panels fournisseurs est un indicateur de performance en net recul : ils ne sont plus que 14 % à prévoir une baisse du nombre de leurs fournisseurs contre 32 % l'an dernier. Avec 12 % de suffrages la perspective d'un accroissement du panel n'est pas plus probable. La stabilité, plus propice à concevoir des relations de long terme, domine la tendance (70 %).

Évolution en volume du panel fournisseurs



Des fournisseurs stratégiques trop nombreux

Comment développer des relations stratégiques avec certains fournisseurs, sans concentrer un peu plus de ses achats sur ces derniers ? Avec des effectifs d'acheteurs qui certes évoluent mais dans des proportions modestes, comment s'investir dans des partenariats fournisseurs forcément gourmands en temps et en ressources ? A en juger par le nombre encore très important d'entreprises dans les panels de fournisseurs cibles (80 % des volumes d'achats) et des fournisseurs stratégiques, ce dilemme reste entier. Dans l'industrie, les fournisseurs concentrant 80 % des achats en valeur dépassent le nombre de 500 dans 43 % des entreprises. Ils sont plus de 1 500 en moyenne dans les entreprises dont le montant d'achats est compris entre 1 milliard et 5 milliards d'euros d'achats et ils dépassent le chiffre moyen de 3 800 dans les entreprises réalisant plus de cinq milliards d'euros d'achats. Dans les entreprises du secteur tertiaire, la situation semble un peu plus sous contrôle, avec 72 % des directions achats comptant moins de 500 fournisseurs cibles.

Pour ce qui est des fournisseurs stratégiques, leur nombre paraît encore bien trop élevé même s'il semble se réduire peu à peu. Dans les entreprises du secteur des services, 11 % des directions déclarent avoir moins de 10 fournisseurs stratégiques, contre 8 % l'an dernier ; 51,5 % en comptent entre 10 et 50 et 37,5 % en comptent plus de 500. Les directions achats des grands groupes industriels sont encore 53,5 % dans ce cas, tandis que celles qui parviennent à se concentrer sur un nombre réduit de 10 fournisseurs stratégiques ou moins sont encore très minoritaires (7,5 % contre 5 % en 2017).

Sourcing et business revue aléatoires

En attendant, les directions achats se sont emparées de la question de l'innovation : 89 % d'entre elles disent pratiquer le sourcing de fournisseurs innovants. Les business revues avec les fournisseurs stratégiques semble également un moyen très répandu d'aller chercher des innovations fournisseurs (84 % des directions achats). Etant donné le nombre très important de fournisseurs stratégiques déclarés par la majorité des directeurs achats, il y a fort à parier que ces business revues ne sont pas systématiques et se concentrent sur certaines familles d'achats ou sont assez rares.

En troisième position vient la participation à des projets de co-innovation (54 % des répondants), moins d'un tiers (32 %) participent à des plates-formes d'open innovation. La mise à disposition de contrats simplifiés mieux adaptés à l'innovation et permettant d'autres critères que pour des achats plus classiques est encore plus minoritaire : 28 % seulement des directions achats. Elles ne sont par ailleurs que 20 % à déclarer avoir des relations avec des incubateurs. Les directions achats ayant pris des dispositions particulières vis-à-vis des startups fournisseurs potentiels sont d'ailleurs encore minoritaires. Près de la moitié du panel (47,5 %) déclare n'avoir pris aucune initiative en la matière... Les directions achats privilégient majoritairement les fournisseurs « installés ». L'innovation, mais pas sans un brin de conservatisme. Les achats restent prudents. C'est peut-être encore une qualité.