



L'année qui a changé les Achats



La Covid rebat les cartes dans les relations donneurs d'ordre – fournisseurs.

Pour résumer l'impact des deux dernières années sur les Achats, nous avons choisi de mobiliser plusieurs études en les reliant les unes aux autres. Toutes publiées entre janvier et juin de cette année. Toutes écrivent la même histoire : les Achats s'inscrivent dans une double évolution, digitale et environnementale, mais leur mission reste la même : mobiliser les capacités d'innovation des fournisseurs...

Les 682 répondants de l'édition 2021 de l'étude AgileBuyer-CNA ont donné quelques tendances pour les Achats cette année. Sans surprise, réductions des coûts et relocalisations pointent en tête des priorités. La Covid est passée par là. Les Achats ne peuvent que fonctionner à l'unisson des préoccupations ou des orientations de leur environnement. Dans un contexte économique bouleversé par la pandémie, le recul général de l'activité ne peut qu'entraîner des contractions de la demande et donc des tensions sur les prix... Pour 77 % des répondants, la réduction des coûts apparaît comme une priorité.

Sur les quinze secteurs d'activités identifiés, l'objectif reste largement majoritaire (au-dessus des 70 % de répondants) pour les deux tiers d'entre eux. On peut noter encore que les secteurs Banques-Assurances (67 %) et BTP (64 %) paraissent moins focalisés. Derniers de la classe (si l'on peut dire), les répondants de la catégorie Services-conseil-formations même s'ils sont encore 57 % à se concentrer sur les coûts. La ligne de partage semble aussi passer

entre l'industrie et les services. Dans ces domaines, la part salaire domine et la prise en charge (mesures de chômage partiel) a sans doute permis de mieux amortir l'effet de cette crise Covid. Il est aussi très intéressant de constater que les objectifs de réduction de coûts progressent plus fortement entre 2020 et 2021 (au-dessus des 10 %) dans des secteurs d'activité comme le BTP (+22 %), Banque et Assurance (+12 %). L'automobile ne relève ses propres objectifs que de 9 %. C'est un classement inversement proportionnel par rapport à la première question sur l'objectif prioritaire. Cela relève peut-être un écart de maturité, automobile vs BTP. L'effort de réduction des coûts est plus constant chez les premiers tandis que les seconds perçoivent sans doute un retard mais le traduisent moins violemment.

Peuvent mieux faire

La question de l'évaluation de la performance Achats par la direction des entreprises est aussi très intéressante. En 2021, ce sont encore les économies générées qui emportent la palme (59 % des répondants). Contre 55 % des

mêmes en 2020. Loin, très loin, d'un autre critère d'appréciation possible : la contribution au chiffre d'affaires qui ne recueille cette année que 10 % des réponses, est en recul d'un point par rapport à 2020, 11 %. Au-delà, les items risques contractuels, contribution au cash, innovation, RSE, entrent pour très peu dans l'évaluation de la performance. Nous sommes là dans l'infinitésimal des Achats. Dommage. Sans doute des occasions manquées. D'une étude à l'autre, on peut également mesurer la présence des Achats au sein des Covid/Comex des entreprises. Elle est en hausse, c'est indéniable : 62 % des répondants en 2021 contre 55 % en 2018. Pour autant, ce sont encore les attentes des dirigeants vis à vis de leurs Achats qu'il faut faire évoluer.

Reconnaissons aux organisations Achats une bonne dose de constance dans l'appréhension de leur mission. Certains parlent de résilience... Ainsi, à la question, à propos de développement durable et d'empreinte carbone, 53 % des répondants disent avoir des objectifs (alors même qu'ils ne seraient pas



évalués sur ce plan ?), l'étude indique même que désormais le privé (51 %) a rattrapé et dépassé le public (47 %). En termes de contribution concrète à la stratégie, l'action des Achats porte en premier sur l'empreinte carbone (58 % des répondants), l'économie circulaire (37 %), la territorialité (35 %). Le handicap et l'insertion pointent plus loin pour respectivement 24 et 21 % des réponses.

Perceptions divergentes

Voilà qui fait le lien avec la question des fournisseurs. Les Achats ont la maîtrise des risques gravée en dur sur leur feuille de route. Et leur mission n'est pas exempte de fortes contraintes. L'étude a au fil des ans donné corps au concept de fournisseurs... tyrans quand la doxa populaire parle plutôt d'acheteurs tyranniques. C'est selon. Les fournisseurs tyrans imposent leurs contraintes aux acheteurs (ressources rares, tarifs, délais voire qualité, etc.). Ils étaient 59 % à le déplorer en 2019. Ils ne sont plus que 39 en 2021. Mais selon les secteurs, cette pression demeure, dans la pharmacie (59 %), l'automobile (58 %) ou la mécanique-métallurgie (53 %). Des secteurs d'activité eux-mêmes en forte tension, malmenés par leurs propres clients.

En attendant, les effets délétères redoutés sont les augmentations de prix (85 % des réponses) et la menace du défaut d'approvisionnement (75 %). Heureusement, menaces et intimidations « ne font plus recette » (sic) et sont en chute libre de près de 20 points. La Covid a calmé les sens des uns et des autres mais a rendu plus prégnante encore la question de la gestion des risques. Le privé (77 %) comme le public (59 %) en ont fait un objectif prioritaire. Ainsi 81 % des répondants ont renforcé leur surveillance.

Au premier rang des risques encourus figurent en tout cas les défaillances financières que pourraient subir les fournisseurs. Ils sont 31 % des répondants à le redouter et plus encore selon les secteurs d'activité comme l'aéronautique, l'automobile, la mécanique-métallurgie et la pharmacie-santé, pour respectivement 53 %, 52 %, 40 % et 31 % des répondants. Heureusement, pour 66 % des répondants le respect et/ou le pilotage des délais de paiement fournisseurs constituent un point incontournable de bonnes relations

acheteurs/fournisseurs. Inquiétant quand même : ils ne sont que 26 % à estimer avoir les outils suffisants pour évaluer la santé financière de leurs fournisseurs...

Les relocalisations plébiscitées

Ce sont maintenant les perspectives de sortie de cette crise qui peuvent faire débat. Tendance n°1 du moment : les relocalisations ! Parmi les destinations envisagées, la France et l'Europe réalisent le même score : 77 % des réponses. Avantages supposés : la sécurisation des approvisionnements (93 % des réponses) puis (à distance) l'impact environnemental (51 %), le temps de réponse au marché (47 %) et enfin seulement la réduction des coûts. Difficile de sortir du triptyque : plus près, plus sûr, plus cher. Si 67 % des répondants ne considèrent pas l'achat dans les pays à bas coûts comme un axe de travail, les réponses montrent des nuances selon les secteurs d'activité.

Ainsi l'aéronautique-défense (30 %), la mécanique-métallurgie (25 %), l'automobile (24 %) et même l'énergie et l'environnement (19 %) envisagent accroître leurs achats dans les pays à bas coûts. Le risque de réputation avancé par certains comme moteur aux relocalisations risque d'être rattrapé par d'autres impératifs économiques. L'enjeu sera d'ailleurs moins les relocalisations d'activités disparues que la localisation de futures activités. Ce sera un des enjeux des investissements découlant du plan de relance qui interviendra dans l'immédiat après-crise.

Effet de Zoom

En attendant, les vraies prévisions qui se vérifient, les voici : sous l'effet de la reprise chinoise et américaine, les tensions sur les chaînes d'approvisionnement avec la remontée des cours du pétrole, des matières premières, du transport maritime entre autres et la pénurie de semi-conducteurs.

Nul doute que nous allons tous commencer à guetter les premiers bilans et autres rapports d'activité 2020 des grandes entreprises, le Cac 40 et les autres. Nous voulons savoir non seulement quand nous allons nous sortir de cette crise Covid mais surtout dans quel état. Les conséquences économiques sont encore devant nous. Il reste à évaluer dans quelle proportion.

Premiers éléments de réponse avec une étude PwC. Au terme de l'exercice 2020, les chiffres d'affaires du Cac 40 ont baissé de 11,2 % (soit - 146 milliards d'euros) mais ce sont surtout les résultats nets qui chutent de 51 % soit 39 milliards d'euros, autrement dit une perte de 41,4 milliards. Bien évidemment, le coronavirus reste l'explication majeure à ce recul. Un contexte hautement conjoncturel qui cache cependant quelques disparités intéressantes sinon étonnantes pour certaines. Voyons déjà les secteurs en croissance : les services aux consommateurs, les technologies, les télécommunications et la santé. Ils sont quatre contre neuf en 2019.

Remise de peine

Les regards se portent aussi sur notre tissu de PME. Selon la société d'analyse économique Altarès, si les défaillances ont été plutôt en recul en 2020 (-32 % par rapport à 2019, perfusion d'argent public oblige), « un point d'inflexion » pourrait avoir été franchi en mars de cette année. D'une part, l'Etat devrait débrancher la pompe à subventions et d'autre part, si le relai des commandes n'embraie pas, les dirigeants risquent aussi de... faiblir. Le syndrome du Désert des tartares (l'attente insupportable) précède celui de l'épuisement. C'est un des risques avancés le plus sérieusement du monde par les consultants d'Altarès.

Parmi d'autres études parues cette année, nous avons repris des éléments poussés conjointement par Deloitte et le CNA (Conseil National des Achats) dans le cadre d'un évènement, FOP (Future of Procurement), sous l'intitulé Baromètre 2021, Imaginons ensemble le futur de la fonction Achats. Nous y apprenons que l'année 2021 serait pour les Directions Achats celle de l'agilité (22 %), du challenge (19 %), des opportunités (16 %). L'innovation ne recueille que 9 % des suffrages. En tout cas, ce ne sera pas l'année du big-bang (1 % des réponses). Donc pas de disruption dévastatrice à l'horizon mais de la créativité dans un esprit de rupture... raisonnable.

Parmi les projets de transformation évoqués, les répondants estiment avoir « partiellement mené ou déjà mené » le procure-to-pay (40 %), les Achats durables (40 %) et le category management (35 %). Passons à ce qui est « prévu à court et moyen terme » : le risque et la





conformité achats (30 %), le supplier relationship management (28 %), les achats durables (27 %). La RSE et la conformité semblent des tendances durables. Associées à un fort besoin d'outils. L'auscultation porte aussi sur « les projets en veille » : le supplier relationship management (32 %), le supplier network (32 %) et... l'intelligence artificielle (32 %). Une belle égalité. Les fournisseurs sont visés et avec eux la masse de données qu'ils vont générer.

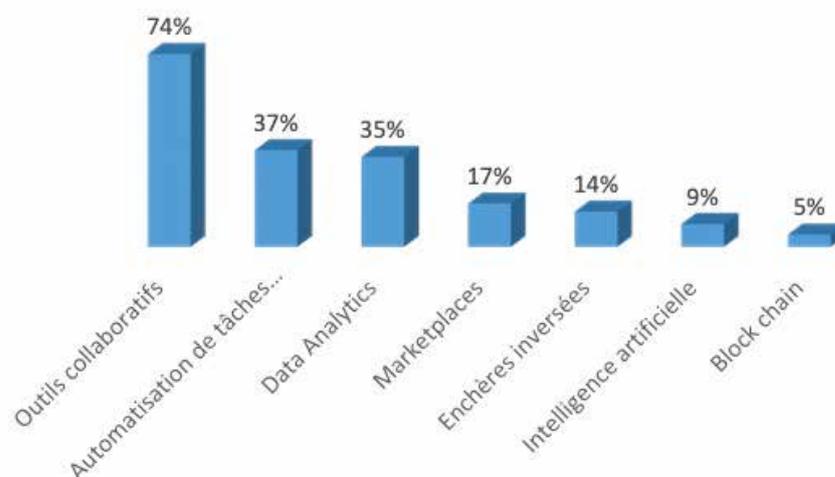
Toujours plus d'automatisation

L'étude révèle aussi que la crise Covid a accéléré la transformation des Achats (46 % des réponses), que les outils digitaux ont eu un impact sur les méthodes de travail, qu'ils ont été « à la hauteur ou très performants » (84 % des réponses). Parmi les principales évolutions attendues : le RPA (robotic process automation), le process mining et les négociations/appels d'offres automatisés ou encore les places de marchés (principalement pour les achats indirects), importantes/en développement pour 38 % des répondants même si 57 % n'ont pas (encore) de projets. A l'avenir, les outils qui favoriseront l'automatisation des tâches récurrentes et l'aide à la décision entraîneront une nouvelle évolution du rôle des achats.

Une autre étude, PwC Digital Procurement conduite auprès de 400 directions Achats (régions EMOA) confirme en substance que la transformation digitale est bien la 3e priorité des organisations Achats (12 % des réponses) mais loin derrière le sourcing et le management des fournisseurs (24 % des réponses) et la réduction des coûts (43 % des réponses), toujours en 1ère position. Indétrônable.

Plus subtiles, d'autres réponses montrent une progression des taux d'automatisation des processus achats, tant transactionnels que stratégiques. Les auteurs de l'étude PwC estiment que 43 % des processus achats sont digitalisés, que d'ici deux ans le nombre d'utilisateurs de solutions Procure-to-pay ou Source-to-contract augmenterait de près de 40 % en enfin que 70 % des entreprises vont maintenir voire accroître leurs investissements digitaux après la Covid. Enfin, dans les recoins de l'étude apparaissent parmi les outils à privilégier l'automatisation des tâches de même que l'analyse et la visualisation des données.

Outils e-achats : montée en puissance de l'analyse de la data



Source : Étude AgileBuyer-CNA

Transformation radicale

Mais la transformation des Achats est en route. Dernière étude parue cette année, "Quel futur pour les stratégies d'achat ?" (Titre original : Which Future for Procurement Strategies ?) produite conjointement par les équipes de By0 group (cabinet de conseil spécialisé Achats et transformation des entreprises) et de Per Angusta (éditeur d'une plateforme de mesure de performance achats) auprès d'environ 300 dirigeants d'entreprises (principalement des CPO mais pas uniquement) et complétée d'une centaine d'entretiens comporte quatre parties dont les intitulés résumés à eux seuls les principales conclusions : l'heure est au changement d'approche dans les achats; Les collaborateurs d'abord, les outils ensuite; Un écosystème de contributeurs et enfin Vers une transformation radicale des stratégies d'achats.

Ainsi, 97 % des répondants votent en faveur d'un changement d'approche dont 45 % le veut radical et 52 % profond. La nuance se situe sans doute (english version) entre révolution (Transform) et évolution (Upgrade)... Les répondants souhaitent avant tout une contribution encore plus active du business dans leurs réflexions sinon dans leurs actions (top management et/ou autres fonctions dirigeantes), avec respectivement 50 % et 56 % des avis exprimés. Sur la question des moyens, ils sont 48 % à opter pour des investissements axés sur les équipes (Team and Skills) et 29 % en faveur d'ou-

tils numériques. L'humain passe avant le digital.

Dans une troisième partie ou troisième axe, nous revenons à des prises de position tranchées : 74 % des interrogés répondent "No" à la question : "Estimez-vous suffisante votre collaboration avec les autres départements de l'entreprise". D'ailleurs ce qui va contribuer très fortement la coopération à se renforcer ce sera la question du développement durable (86 % des opinions exprimées). Il y a des enjeux communs, gravés dans les tables de la loi. Seuls et dans la défiance réciproque, les uns et les autres, des fournisseurs aux clients, n'y parviendront pas. Autre révélation et qui confirme ce que d'autres études ont pointé : 81 % des répondants ne mesuraient pas l'efficacité de leurs actions. Les résultats, peut-être, mais pas leur pertinence... Dans tous les cas, l'étude le suggère, les entreprises vont avoir besoin aussi plus que jamais que leurs dirigeants s'engagent pour faire bouger ces lignes. Voilà un nouveau défi à relever pour accompagner la sortie de crise et la reprise qui s'en suivra.

Cet article a été rédigé à partir d'une série d'éditos publiés sur le site : www.lettredeachats.com entre janvier et juillet de cette année.

FRANÇOIS-CHARLES REBEIX,
Directeur de la publication
de La Lettre des Achats