



Enquête Mazars-Buy.O – SBF 250

Les DG placent les achats au top niveau

Le but est atteint : de la réduction des coûts à la gestion de l'innovation, les dirigeants du SBF 250 reconnaissent un rôle stratégique à leurs achats mais aussi à leurs fournisseurs. Entretien croisé autour de l'étude « Directions des achats-directions générales », avec La Lettre des Achats, Xavier Charton (Mazars) et Marc Debets (Buy.O).

Pour les dirigeants des grands groupes français, la fonction achats est un motif de satisfaction. 51 % d'entre eux se disent en effet plutôt satisfaits et 26 % très satisfaits de leurs achats, contre à peine plus d'un cinquième qui répondent par la négative. Et 82 % des sondés reconnaissent le niveau de compétences des achats. Une opinion se traduisant dans l'évolution des effectifs : 24 % voient le nombre d'acheteurs s'accroître à terme, 68 % optent pour la stabilité et 8 % seulement pour la baisse. Des chiffres très positifs dans un contexte d'externalisation accrue et d'investissements informatiques importants. Autre donnée significative : à 62 %, la fonction achats est rattachée au comité exécutif. Et parmi les 38 % des sociétés où ce n'est pas le cas, 11 % envisagent de le faire. À noter également que l'organisation des achats est centralisée dans 64 % des entreprises et devrait le rester. À l'inverse, sur les 36 % qui ont fait le choix de la décentralisation, 22 % envisagent d'inverser le processus. Cet état des lieux, très favorable, est dû à l'adéquation entre les défis qu'affronte l'entreprise et les réponses apportées par les directions des achats. Ainsi, la pression concurrentielle représente l'enjeu principal - 27 % des sondés au premier rang et 66 % au premier ou au second rangs (voir schéma ci-contre). Les contraintes réglementaires et environnementales arrivent en deuxième place (22 et 54 %), mêlant notamment exigences environnementales et législations européennes. Sans oublier, pour les sociétés cotées, la transparence accrue imposée par le texte Sarbanes-Oxley (SOX) aux États-Unis et la Loi de sécurité financière (LSF), son équivalent dans l'Hexagone. « Elles pèsent lourd », commente Xavier Charton, associé au sein du cabinet Mazars. Suivent les difficultés à recruter (14 % et 45 %) ainsi que le coût et la raréfaction des matières premières (16 et 26 %), deux thèmes liés. « Alors que les fournisseurs se concentrent et que les consommations augmentent massivement, les directions des achats doivent maintenant gérer des pénuries de matières premières ou d'énergie. Ce qui suppose de revoir aussi les organisations et le mode de négociation », explique Marc Debets, président du cabinet Buy.O Procurement. Les mutations technologiques (5 et 26 %), l'instabilité politique (5 et 18 %) et la difficulté d'accès à des capitaux financiers (5 et 15 %) retiennent moins l'attention.

Les achats face à la pénurie matières

Ces changements font évoluer le rôle des fournisseurs : ils sont « porteurs d'enjeux stratégiques » pour les trois quarts des dirigeants. « Ce qui revient à dire aux fournisseurs : "Vous avez un rôle très important à jouer auprès de vos clients" », reprend Marc Debets. Ainsi, les sous-traitants et les fournisseurs de sous-ensembles sont considérés comme stratégiques par 33 % des DG interrogés en première citation et par 53 % en première ou deuxième citations. Avec un panel qui laisse une place importante aux services, les fournisseurs de prestations intellectuelles se positionnent au deuxième rang, avec 24 et 46 % des réponses.

Autres révélations : pour une large majorité des sondés, 6 à 20 fournisseurs sont stratégiques, un chiffre qui s'élève à plus de 20 fournisseurs pour 35 % des sondés. De même, 69 % des dirigeants ont à leur disposition des informations sur ces fournisseurs stratégiques ; 20 % n'en ont pas. Une donnée à comparer aux 82 % des dirigeants qui disposent d'un bon niveau d'information sur la fonction achats. « Celle-ci n'est en rien une boîte noire », commente Xavier Charton.

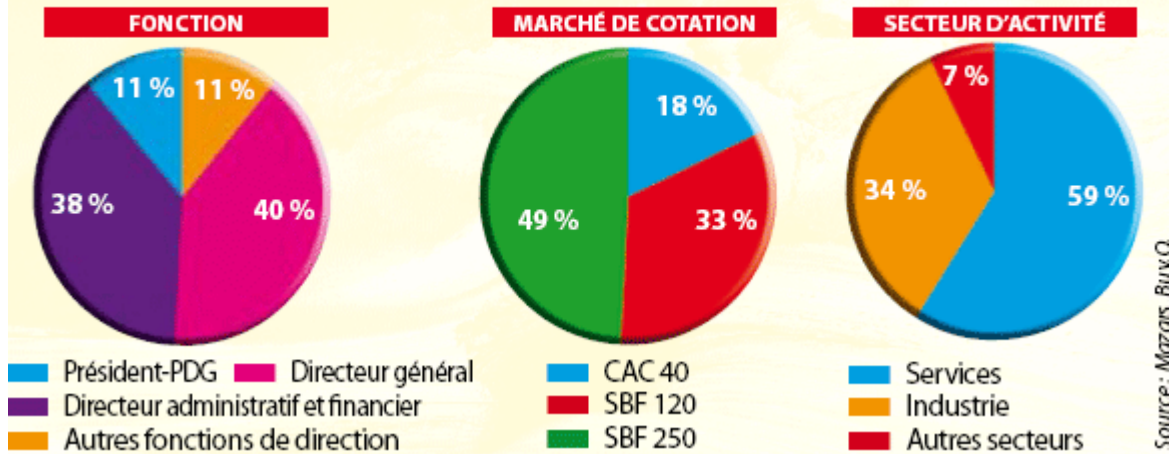
La réduction des coûts, encore et toujours

Du côté des fournisseurs, les attentes demeurent traditionnelles : la réduction des coûts et l'amélioration de la qualité se situent, sans grande surprise, aux deux premiers rangs (voir tableau ci-dessous). Une situation criante pour les sous-traitants et les fournisseurs de sous-ensembles, partenaires de l'industrie. Cependant, les fournisseurs de prestations intellectuelles sont attendus sur l'innovation (29 % des citations), devant le prix (21 %) et la qualité (15 %). L'innovation est également bien placée pour les fournisseurs de matières premières et d'énergie (21 %) ; un secteur où les stratégies classiques de réduction des coûts ne sont pas les plus efficaces.

En conséquence, les missions des directions des achats concerneront avant tout la gestion de la relation fournisseur et la réduction des coûts, obtenant respectivement 7,1 et 6,9 sur 10. Pour l'innovation produits et services, les achats sont notés 5,1 et 4,7 sur 10 pour l'appui au développement international. Des chiffres quelque peu décevants. Mais à terme, des améliorations sont attendues. Avec 7,4 sur 10, le travail sur les coûts constitue, pour les directions générales, la priorité de la fonction achats, devant la relation fournisseur (6,7). De leur côté, l'innovation et le développement international obtiennent respectivement 6,3 et 5,5 sur 10. Pour se renforcer, les achats doivent donc autant réviser leurs classiques qu'explorer de nouveaux territoires.

Méthodologie

L'étude « SBF 250 : Quelle stratégie achats – La vision des directions générales » a été réalisée conjointement par les cabinets Mazars, spécialiste de l'audit, de la comptabilité, de la fiscalité et des services aux entreprises, et Buy.O Procurement, spécialiste de la fonction achats, de juillet à septembre 2007, auprès de 67 sociétés.



Portrait

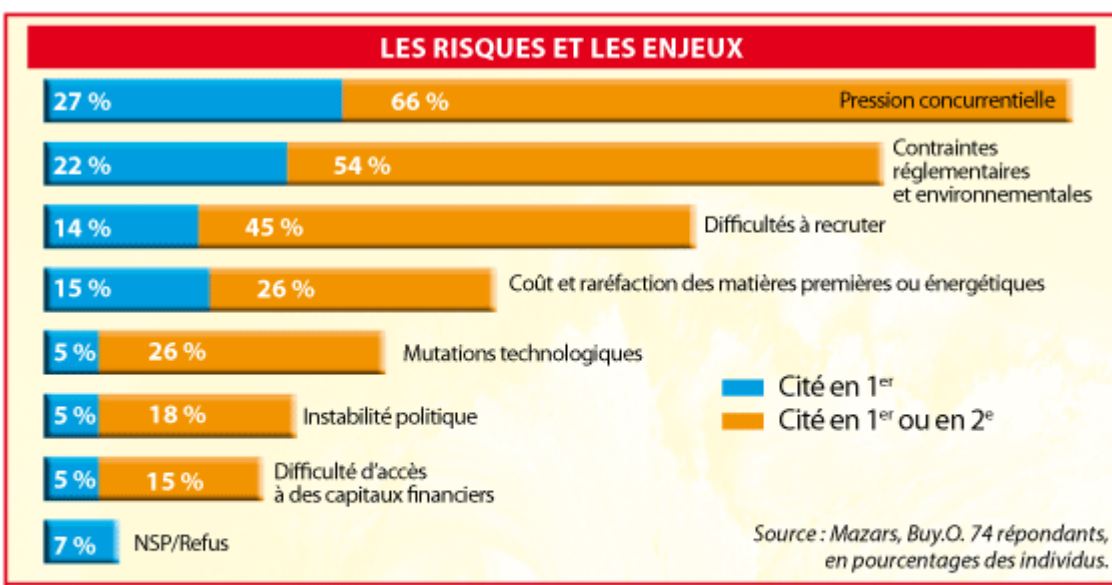


Marc Debets (46 ans, ingénieur) est président du cabinet de conseil Buy.O Procurement, auparavant QP France, depuis 2001.

Portrait



Xavier Charton (55 ans HEC, expert comptable, commissaire aux comptes) est associé au sein de Mazars. Il est en charge de dossiers d'audit légal de sociétés cotées.



Les attentes des directions générales vis-à-vis des achats, et donc des fournisseurs, sont intimement liées aux risques et aux enjeux de l'entreprise. Ainsi, la meilleure réponse à la pression concurrentielle reste la réduction des coûts, au moins à brève échéance. En revanche, les apports des fournisseurs en matière d'innovation demeurent trop souvent négligés dans l'industrie. Une situation que connaissent moins les fournisseurs de prestations intellectuelles qui, il est vrai, ne sont pas toujours passés sous les fourches Caudines des services achats.

LES ATTENTES DES DG VIS-À-VIS DES FOURNISSEURS

LES ATTENTES DES DG VIS-À-VIS DES FOURNISSEURS					
Leviers	Fournisseurs	Sous-traitance, sous-ensembles	Matières premières et énergie	Services techniques (IT, logistique, etc.)	Prestations intellectuelles
Réduction des coûts		26 %	29 %	29 %	21 %
Amélioration de la qualité		26 %	18 %	12 %	15 %
Garantie d'approvisionnement		15 %	11 %	12 %	3 %
Moyens industriels, logistiques, savoir-faire différenciants		13 %	14 %	21 %	24 %
Innovation produit technologique		10 %	21 %	15 %	29 %
Contribution au développement international		8 %	4 %	6 %	6 %
Prise en charge de tout ou partie de processus/fonctions		3 %	4 %	6 %	3 %

Source : Mazars, Buy.O. Pourcentages des individus.