

# Etude AgileBuyer – CNA

---



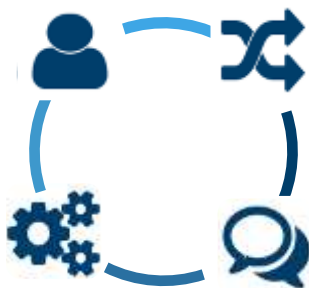
---

## Tendances et Priorités des Départements Achats en 2023 : Inflation opportuniste, vraie relocalisation et risque Taïwan

---

Les chiffres inédits sur les défis 2023

14<sup>e</sup> édition



## 1 Introduction par Olivier Wajnsztok, Directeur Associé d'AgileBuyer



Inflation réelle, inflation de « profiteurs », crise de Taïwan en ligne de mire, explosion du coût du gaz et de l'électricité, ruptures d'approvisionnement persistantes en raison de la guerre en Ukraine... la fonction achats demeure au cœur de la tourmente et confirme sa position stratégique au cœur de l'entreprise.

Désormais, les fournisseurs continuent d'inverser le rapport de force et les directions achats passent en mode défensif. Celles-ci subissent de plein fouet l'inflation et la renégociation des prix avec leurs fournisseurs.

Jusqu'où ces relations vont-elles se dégrader ? Comment envisager un avenir serein entre fournisseurs et directions achats ?

Un autre sujet majeur est celui de la relocalisation. Si ce sujet a pu apparaître comme un effet de mode ces dernières années, désormais cela s'ancre dans les pratiques achats et devient stratégique. Comment sécuriser ses approvisionnements, si ce n'est en s'appuyant sur un panel de fournisseurs locaux, pour ajuster ses besoins et être plus réactifs pour ses clients finaux ? Après le nearshoring et le offshoring, peut-on parler désormais de friendshoring ?

Enfin, la RSE gagne toujours plus de terrain, et les achats s'emparent davantage de l'empreinte carbone de leurs fournisseurs. Les obligations légales en la matière ne font qu'accentuer cette démarche. Saluons, tout de même, les directions achats toujours plus soucieuses de la RSE qui s'engagent dans une véritable démarche avec leurs fournisseurs comme en témoigne l'étude avec les chiffres sur le Label et la Charte RFAR.

Alors, face aux enjeux de tous bords, comment les achats façonneront-ils le monde de demain ?

Je remercie le Conseil National des Achats et leur président Jean-Luc Baras pour la qualité de nos échanges. Je suis heureux, cette année encore, de cette fructueuse collaboration avec le CNA et avec un comité scientifique de haut vol.

*Olivier Wajnsztok est Directeur associé fondateur d'AgileBuyer et auteur de deux ouvrages sur les achats : « Achats (Manager ses achats et ses fournisseurs - Optimiser la qualité, les couts et les délais - Négocier, sécuriser et innover) » - paru chez Eyrolles Learning en octobre 2021 et « Stratégie Achats, L'essentiel des bonnes pratiques » paru aux Editions Eyrolles en 2014.*

## 2 Introduction par Jean-Luc Baras, Président du Conseil National des Achats



Plus que jamais le CNA est un acteur incontournable de la transformation de notre économie. L'association réunit l'ensemble de la communauté des achats, sa représentativité s'étend encore au niveau territorial, à l'image des dernières élections de ses Comités régionaux qui ont été un franc succès avec plus d'une centaine d'élus sur nos 11 régions.

L'étude « Les tendances et les priorités des départements achats" est l'une des publications annuelles les plus attendues et les plus complètes dans le domaine des Achats.

Or elle ne pourrait exister sans l'implication d'une profession, qui à l'image de son comité scientifique, apporte toute son expertise afin de consolider cet état des lieux annuel de la fonction Achats, sur ses objectifs et ses priorités et qui contribuera à la mutation de nos supply-chains et une prise de responsabilité indispensable sur les enjeux environnementaux et sociétaux.

Le CNA a choisi depuis de nombreuses années de s'associer pour cette enquête à un partenaire de premier plan dans notre domaine. AgileBuyer, porté par les convictions de son Directeur Associé Olivier Wajnsztok, est un élément fédérateur de notre communauté, et il était naturel pour le CNA d'y associer le réseau de ses adhérents.

Merci à AgileBuyer et Olivier Wajnsztok pour ce partenariat !

Les conclusions de cette étude seront partagées et commentées lors de divers évènements du CNA début 2023.

*Jean-Luc Baras est le Président du CNA et le Directeur des Achats du Groupe Eiffage.*

## Sommaire

1	Introduction par Olivier Wajnszok, Directeur Associé d'AgileBuyer .....	2
2	Introduction par Jean-Luc Baras, Président du Conseil National des Achats .....	3
3	Présentation et rôle du Comité scientifique de l'étude .....	5
4	Executive Summary .....	6
5	L'inflation : une aubaine pour des fournisseurs profiteurs .....	7
6	L'énergie : un challenge de taille pour 2023 .....	11
7	Pénuries et délais de livraison en passe d'être maîtrisés .....	15
8	La relocalisation des achats s'ancre et devient une tendance forte.....	20
9	Des relations fournisseurs toujours plus déséquilibrées .....	26
10	Une réduction des coûts défensive.....	30
11	Sécurisation des approvisionnements : le risque Taïwan anticipé .....	34
12	Des achats toujours verts.....	42
13	Face aux crises successives, une fonction en première ligne .....	54
14	Une fonction qui prend le virage de la data.....	57
15	Innovation et pôles de compétitivité.....	60
16	RH : vers une pénurie de main d'œuvre ? .....	64
17	Des directeurs achats HEUREUX .....	66
18	Méthodologie.....	68
19	A propos des auteurs .....	70
20	Remerciements .....	70

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

Le Comité scientifique est constitué de 11 personnalités des Achats, dont l'ensemble des compétences et connaissances apporte 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 :

Jean-Luc Baras                      Directeur des achats, Eiffage / Président du CNA



Alexandre Billard                    Directeur des achats chez Lumibird



Jean Bouverot                        Responsable du service achats du Ministère de l'Intérieur



Dominique Etourneau              Directeur des achats chez ADP



Franck Le Guillou                    Directeur des achats chez Colas



Pascal Pelon                         Directeur des achats chez Axa France



Jean Potage                         Ex- directeur des achats chez Thalès / Enseignant en management des achats (Polytechnique, ESTP, MAI...)

Bertrand Pouilloux                 Directeur des achats chez Enedis



Marc Sauvage                        Directeur général adjoint de la Région Ile-de-France



Olivier Wajnsztok                    Directeur associé chez AgileBuyer



Emmanuelle Wallon                 Global Procurement Director du groupe Clarins



## 4 Executive Summary

Les priorités des Départements Achats en 2023 et les chiffres-clés à retenir sont :

- **L'inflation, une aubaine pour des fournisseurs profiteurs** (page 7)

L'inflation est un défi de taille pour les directions achats en 2023. **81% des directions achats avouent que certains de leurs fournisseurs pratiquent l'inflation opportuniste (et 15% qu'ils la pratiquent en majorité)**. Elle impacte les relations fournisseurs entraînant **une nécessité de révision des prix pour 56% d'entre elles. Et 87% des directions achats sont forcées de renégocier leurs contrats en raison de l'inflation.**

- **L'énergie, une problématique majeure** (page 11)

Face à la flambée des prix du gaz et de l'électricité et de potentielles ruptures d'approvisionnement, **68% des directions achats sont couvertes à 50% et plus sur leurs contrats d'énergie**. Pour les 15% seulement couvertes à 20 et 10%, c'est un risque réel. Enfin, 38% craignent la disparition de leurs fournisseurs stratégiques à cause du prix de l'énergie.

- **L'invasion de Taïwan : un risque fournisseur anticipé** (page 35)

Pour 64% des directions achats la continuité et la sécurisation des approvisionnements est une préoccupation aussi importante qu'en 2022. Ainsi, **26% des directions achats ont élaboré un plan d'achats spécifique en cas d'invasion de Taïwan par la Chine**. Taïwan est un des premiers fournisseurs en termes de composants électroniques et de nombreux secteurs comme aéronautique-défense ou l'automobile risquent d'en souffrir.

- **La relocalisation des achats s'ancre et devient une tendance forte** (page 20)

**En 2023, presque la moitié des directions achats (49%) envisagent une relocalisation, soit 2 points de plus qu'en 2022.** Le sujet du Made in France est un critère d'attribution business pour 65% d'entre elles (contre 61% en 2022). On parle désormais de friendshoring, nouveau terme signifiant concrètement « délocaliser chez des amis », contrairement à l'offshoring et du nearshoring.

- **Des pénuries toujours présentes** (page 15)

En 2023, 59% des directions achats seront confrontées à des pénuries critiques pour leur entreprise. Si ce chiffre est encore très important, c'est près de 9 points de moins qu'en 2022.

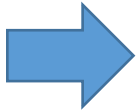
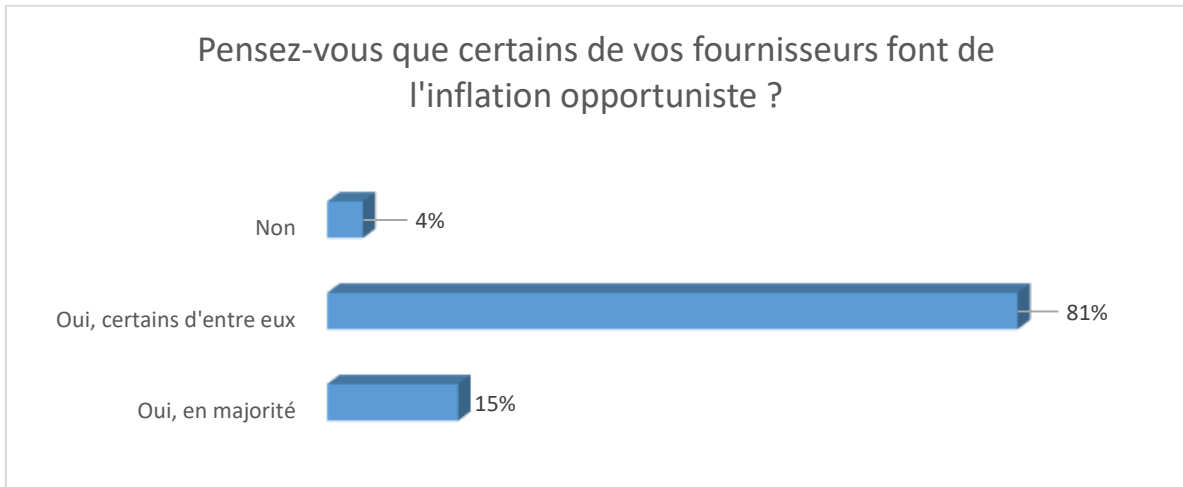
- **Une réduction des coûts défensive** (page 30)

Face à l'inflation, la hausse du coût de l'énergie, les pénuries persistantes et les délais de livraison, les fournisseurs sont en position de force. Ainsi, **18% des directions achats sont attendues en 2023 sur les économies réalisées** juste devant la RSE (15%). Cet objectif de réduction des coûts s'explique par une nécessité pour les directions achats et apparaît beaucoup plus subie que les années précédentes.

- **Des relations fournisseurs toujours plus déséquilibrées** (page 26)

**C'est un fait, les fournisseurs sont en position de force. 85% des direction achats estiment qu'elles sont déséquilibrées et/ou défavorables en 2023.** Les secteurs les plus impactés sont ceux liés aux fournisseurs de chimie, matières premières et métaux en raison de la tension sur les approvisionnements et les prix.

## 5 L'inflation : une aubaine pour des fournisseurs profiteurs



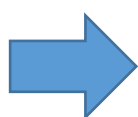
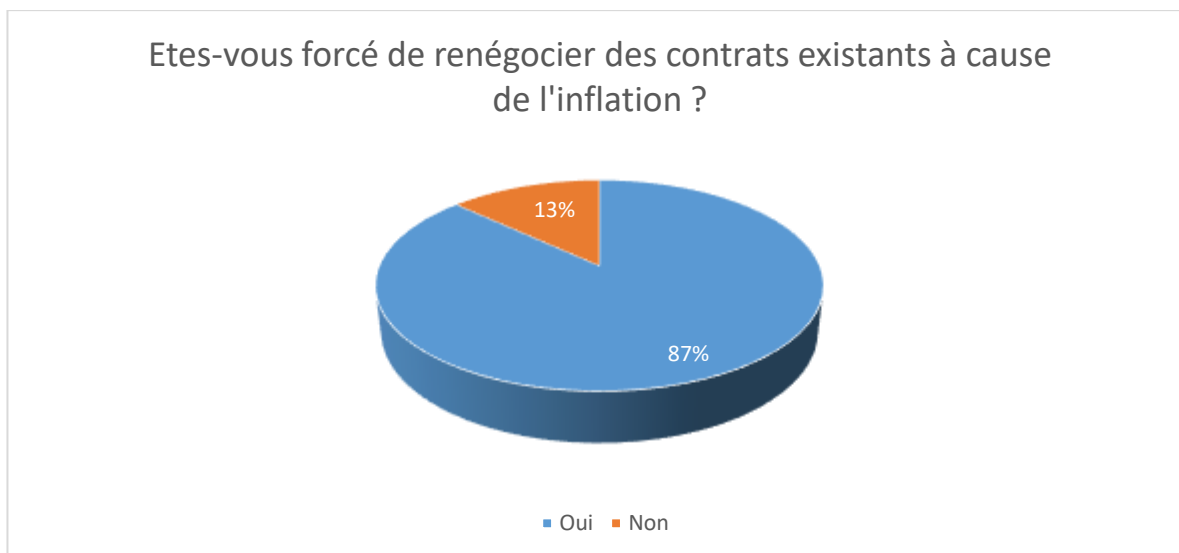
Les relations donneurs d'ordre/fournisseurs sont défavorables et en faveur des fournisseurs. **Pour 15% des directions achats, la majorité des fournisseurs profitent d'être en position de force pour pratiquer de l'inflation opportuniste.** Et 81% des directions achats jugent que certains de ces fournisseurs la pratiquent.



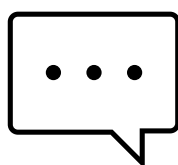
« Nombreux sont les fournisseurs qui, profitant du contexte, réclament d'importantes hausses de prix sans même savoir les expliquer de façon rationnelle. L'acheteur est le rempart contre les hausses de prix abusives » - Alexandre Billard, Directeur des achats chez Lumibird.



« Les Directions achats devraient donc introduire la variation de l'inflation dans leurs contrats de façon systématique pour éviter des renégociations difficiles en situation de force/fournisseurs » - Emmanuelle Wallon, Global Procurement Director du groupe Clarins.

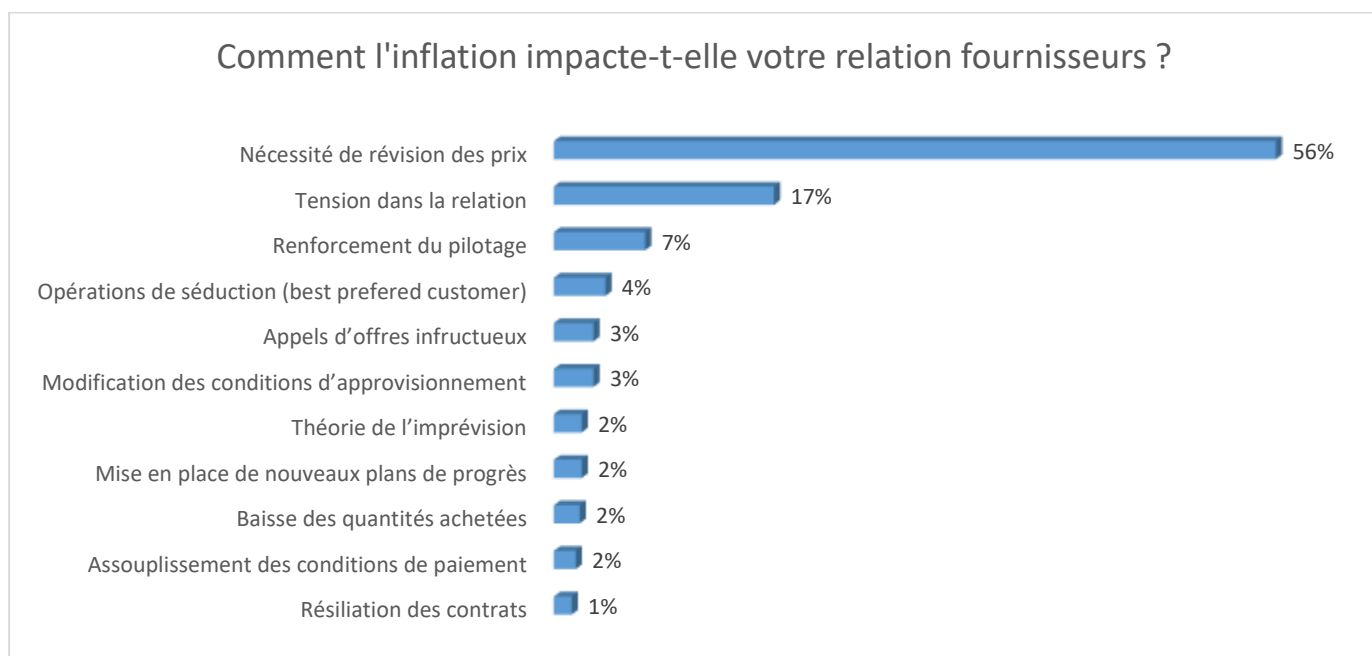


**Face à l'inflation, 87% des directions achats sont forcées de renégocier leurs contrats.**



*« Le plus compliqué cette année a été de maintenir les conditions contractuelles. Nous avons refusé toute hausse sur lesquelles nous étions couverts par contrat. Il en va du respect du droit et du respect de la relation commerciale. Ce que nous contractualisons avec nos clients, nos fournisseurs doivent l'assumer également. Le rapport de force a été tout autre sur les catégories non couvertes... »*

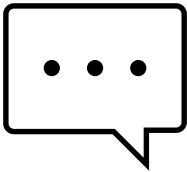
- Franck Le Guillou, Directeur des achats chez Colas.



L'inflation est un défi de taille pour les directions achats. Cela se répercute directement dans la révision des prix (à 56%) et engendre des tensions dans les relations fournisseurs (17%). Cela implique par conséquent un renforcement du pilotage (à 7%), une attention particulière



aux formules de révision de prix selon les secteurs et évidemment des négociations en la matière.

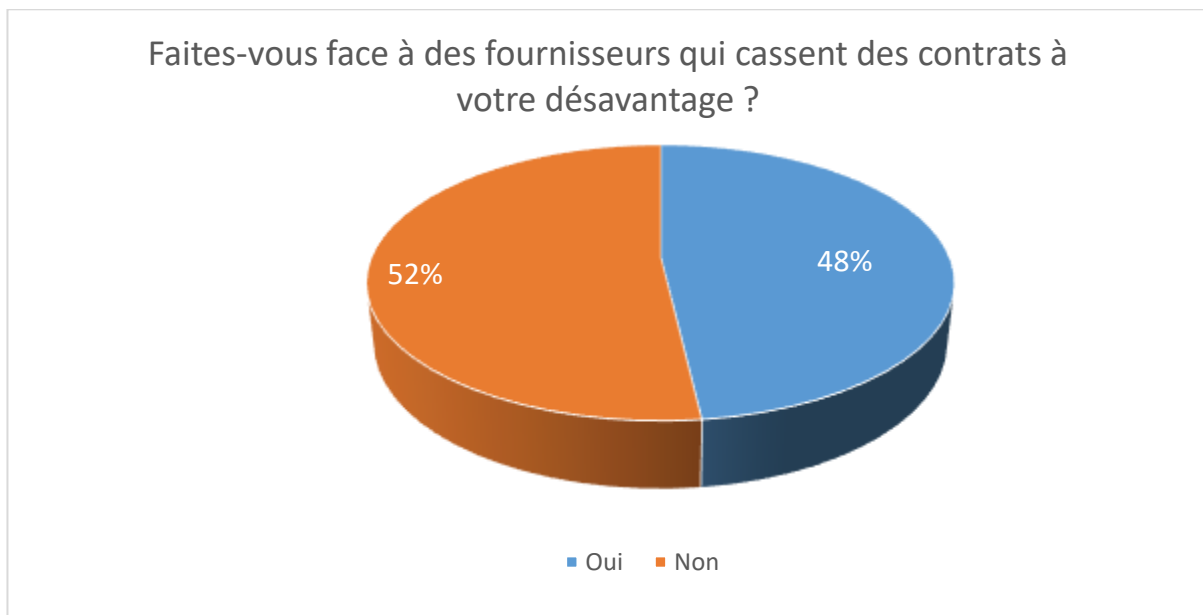


*« Nous avons déjà senti les effets sur le quotidien des acheteurs d'une inflation forte en sortie de crise Covid qui s'est alors amplifiée de manière totalement inattendue avec la guerre en Ukraine. Encore une fois, les directions achats ont su s'adapter pour trouver les meilleures solutions possibles avec les fournisseurs les plus en difficultés ».* – Pascal Pelon, Directeur des achats chez Axa

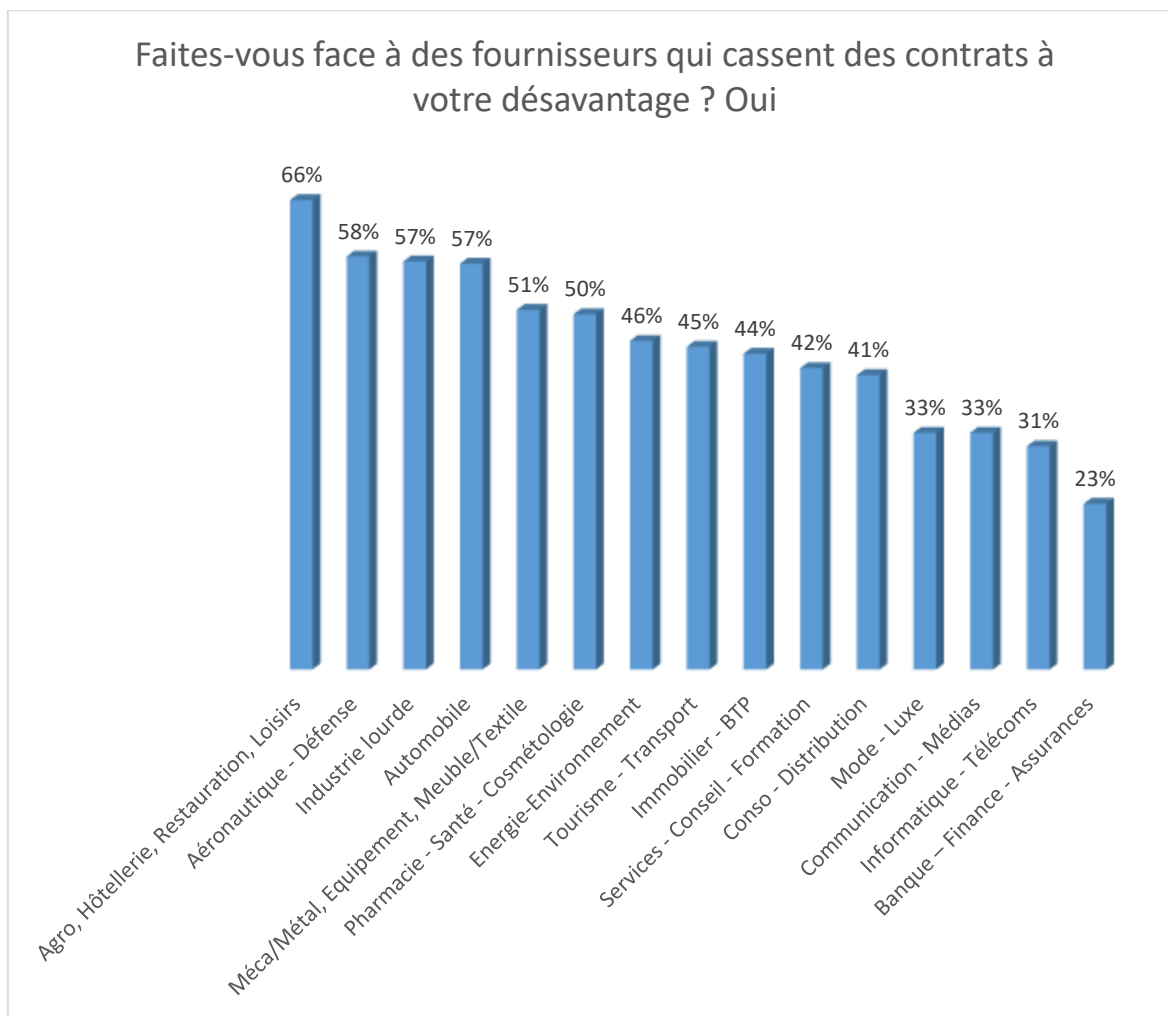
France.



*« Dans un contexte d'inflation exceptionnelle et de pénurie de matière, la fonction achat devient plus que jamais stratégique pour l'entreprise qui veut contenir ses coûts, préserver sa marge et servir ses clients en temps et en heure »* - Alexandre Billard, Directeur des achats chez Lumibird

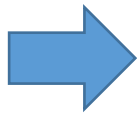
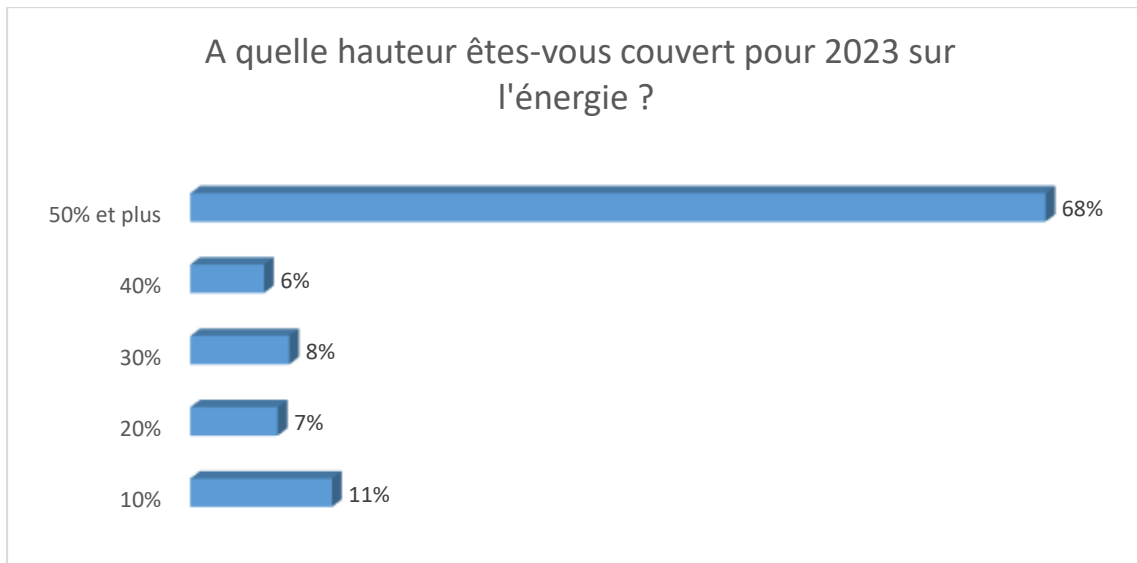


Selon les directions achats, 48% des fournisseurs vont jusqu'à casser des contrats à leur désavantage. Là encore, les fournisseurs profitent d'être en position de force.

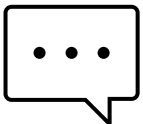


Le secteur où les fournisseurs cassent le plus de contrats est celui de l'Agro-alimentaire, Hôtellerie, Restauration, Loisirs à hauteur de 66% suivi par celui de l'Aéronautique-Défense (à 58%).

## 6 L'énergie : un challenge de taille pour 2023



**C'est un chiffre fort de l'étude** : face à la flambée des prix du gaz et de l'électricité et les potentielles ruptures d'approvisionnement, **68% des directions achats sont couverts à 50% et plus sur l'énergie en 2023. Ces dernières auront moins de surprise.** Mais pour les 18% étant couverts à 20 ou 10% les risques encourus pour 2023 sont très importants. Ils jouent même leur vie.

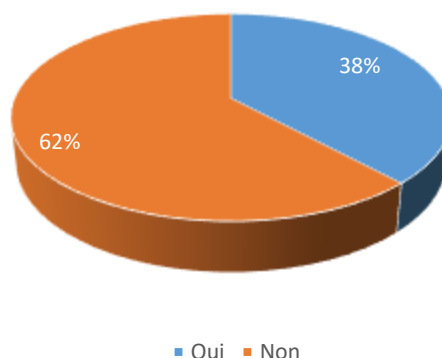


« Les acheteurs ont su encore une fois, pour la plupart, opérer une transformation radicale dans un délai record en devenant experts des achats d'énergie marché d'une complexité et d'une volatilité extrême, et en trouvant les bons mécanismes pour sécuriser au mieux leurs approvisionnements. Signe d'une très grande capacité à s'adapter. » - Pascal Pelon, Directeur des achats chez Axa France.

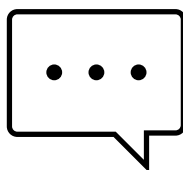


« L'anticipation long terme est clé dans une fonction achats pour sa propre entreprise et pour ses propres fournisseurs, on le constate dans la situation de l'énergie. Concernant l'énergie qui est un achat stratégique mais aussi complexe, ne conviendrait-il pas de travailler de façon plus pro-active et plus collective sur le sujet ? (Groupement et accompagnement par les compétences d'experts, raisonnement par filière par exemple) » - Emmanuelle Wallon, Global Procurement Director du groupe Clarins.

Craignez-vous la disparition de certains de vos fournisseurs stratégiques à cause de l'augmentation du prix de l'énergie ?

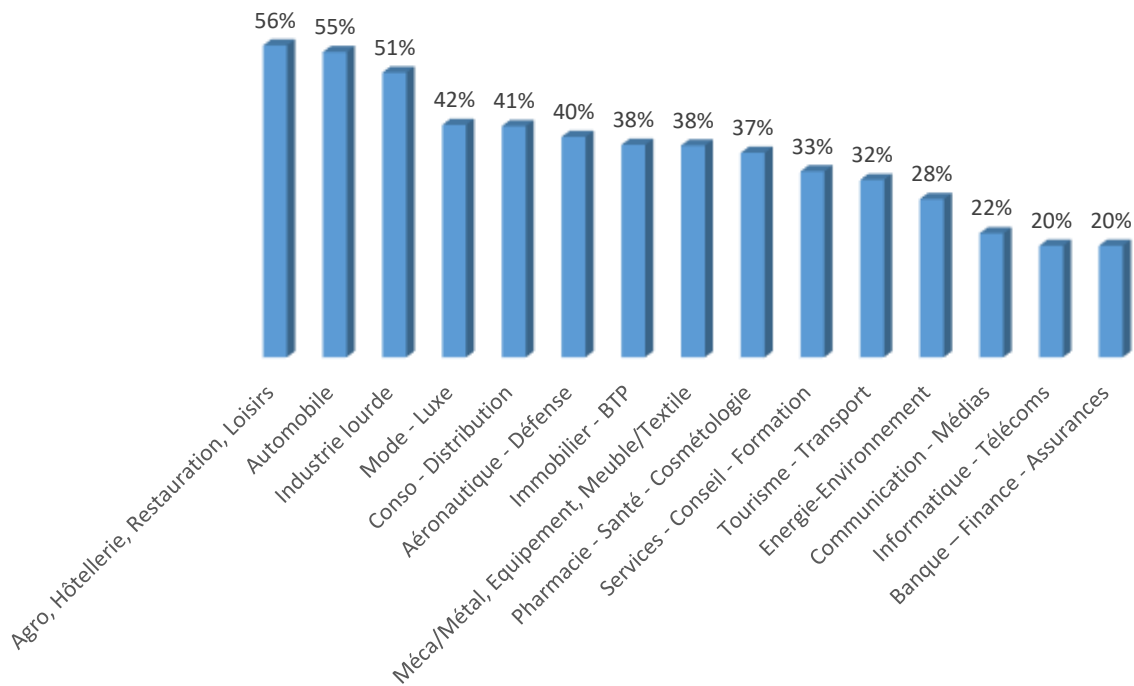


38% des directions achats craignent la disparition de leurs fournisseurs stratégiques en raison de l'augmentation du prix de l'énergie. Les cours des énergies 2024 et 2025 restent toujours à des niveaux très hauts et aucune couverture ne pourra ramener au niveau d'avant crise. Les fournisseurs, notamment les entreprises de taille moyenne auront certainement du mal à répercuter l'intégralité des surcoûts de l'énergie dans leurs prix de vente, générant une compression de leur marge, mais pourraient aussi se retrouver concurrencées par des entreprises produisant dans des pays où le coût de l'énergie est plus faible qu'en Europe. Il semble très difficile de se prononcer avec certitude sur les impacts réels de l'augmentation de l'énergie sur l'activité et la santé financière des fournisseurs, mais il est certain que les acheteurs devront intégrer le risque « énergie » dans leur cartographie des risques et être particulièrement vigilants dans les 2 /3 années à venir. Notons que si les prix du gaz sont revenus en fin d'année aux niveaux d'avant-guerre en Ukraine, ils restent 3 fois plus chers qu'en juillet 2021.

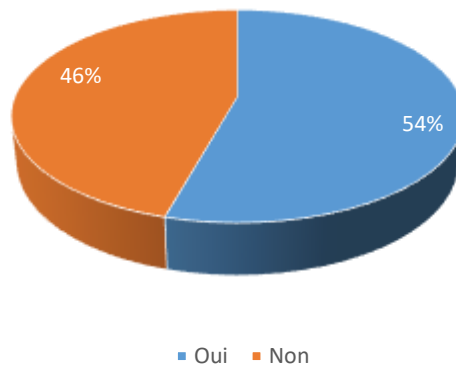


« Nos fournisseurs livrant nos matières premières sont les premiers impactés par les hausses de l'énergie. De multiples défaillances vont apparaître en 2023. Notre challenge au-delà des coûts est la sécurisation des matières premières » - Franck Le Guillou, Directeur des achats chez Colas.

### Craignez-vous la disparition de certains de vos fournisseurs stratégiques à cause du prix de l'énergie ? Oui

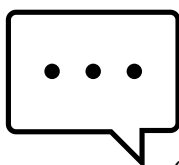
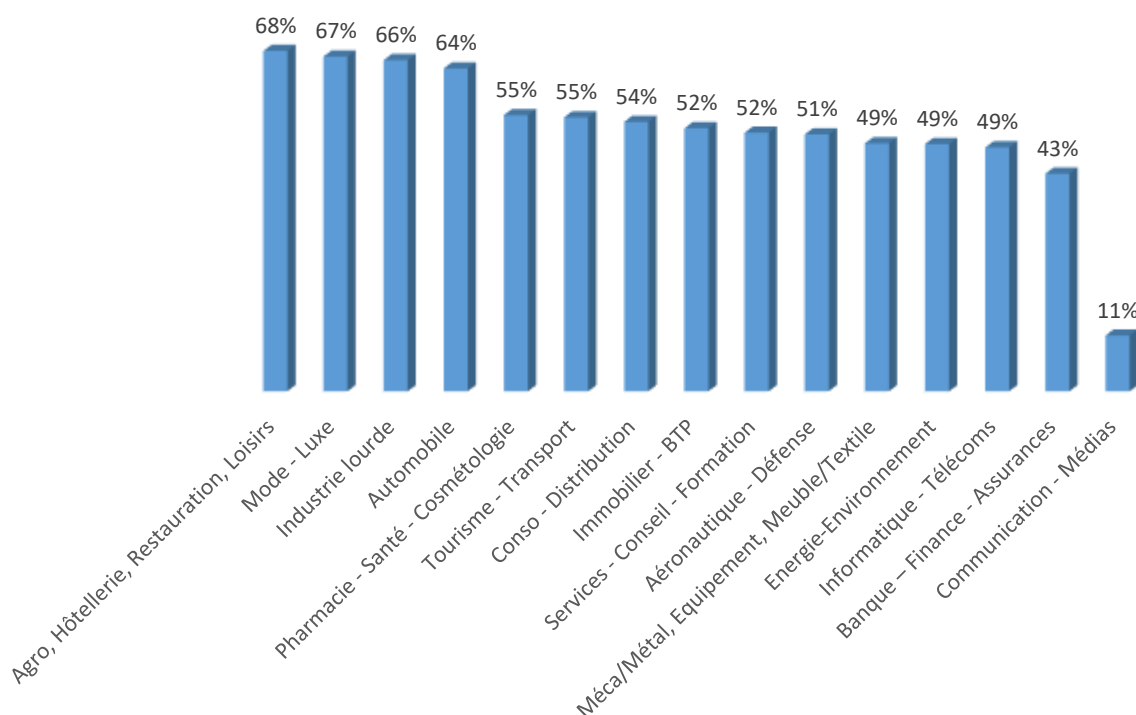


### Votre entreprise/ service a-t-elle fait évoluer son organisation et/ou engagé des actions afin de développer son expertise dans l'achat d'énergie ?



Ainsi, 54% des directions achats ont fait évoluer leur service et/ou engagé des actions afin de développer leur expertise dans l'achat d'énergie. On comprend aisément que les entreprises peu consommatrices d'énergie soient peu engagées sur le sujet.

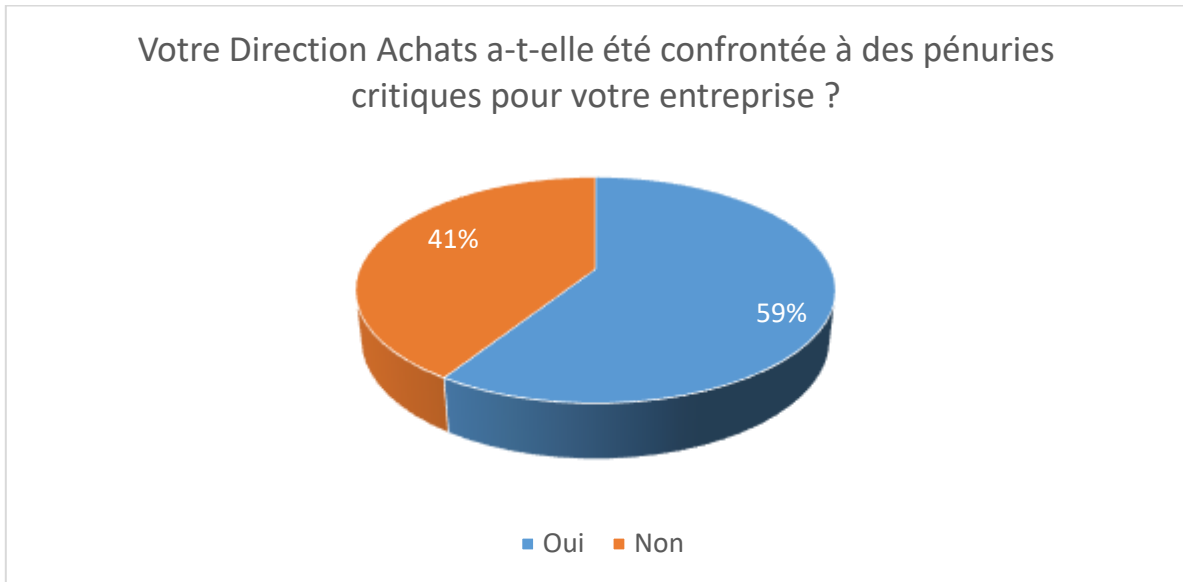
Votre entreprise/ service a-t-elle fait évoluer son organisation et/ou engagé des actions afin de développer son expertise dans l'achat d'énergie ? Oui



« La volatilité des cours de l'énergie implique une professionnalisation rapide des acheteurs dans ce domaine souvent négligé jusque-là. De mauvaises décisions dans ce domaine peuvent aujourd'hui se révéler fatale » - Alexandre Billard, Directeur des achats chez Lumibird

## 7 Pénuries et délais de livraison en passe d'être maîtrisés

### 7.1 Des pénuries maîtrisées

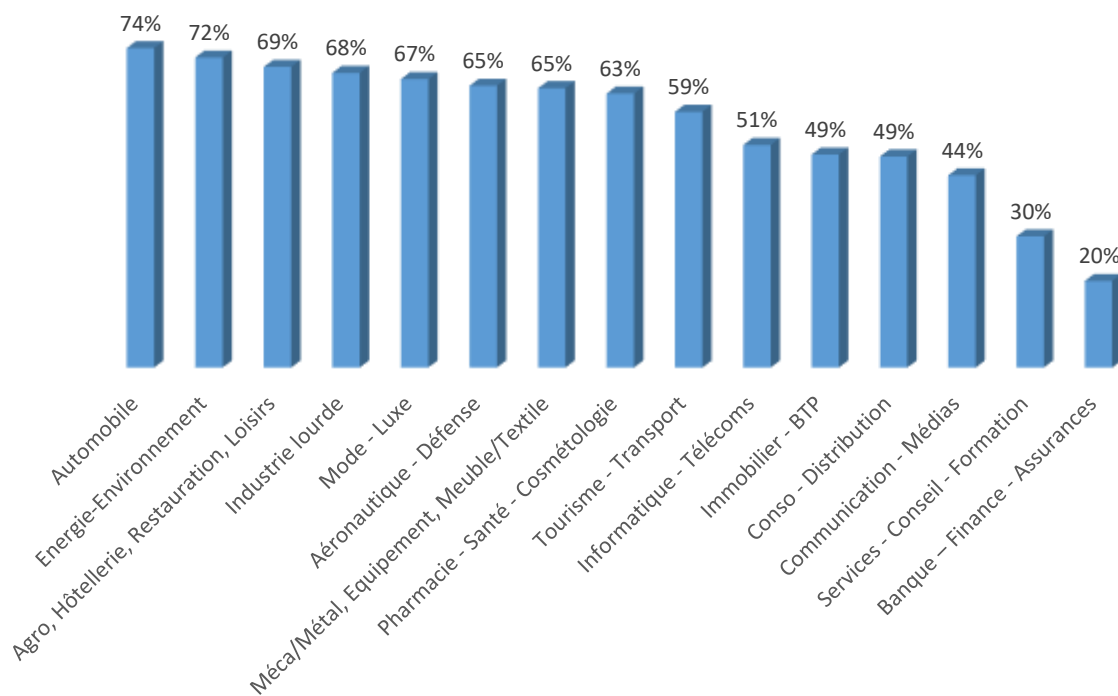


En 2023, 59% des directions achats ont été confrontées à des pénuries critiques pour leur entreprise.

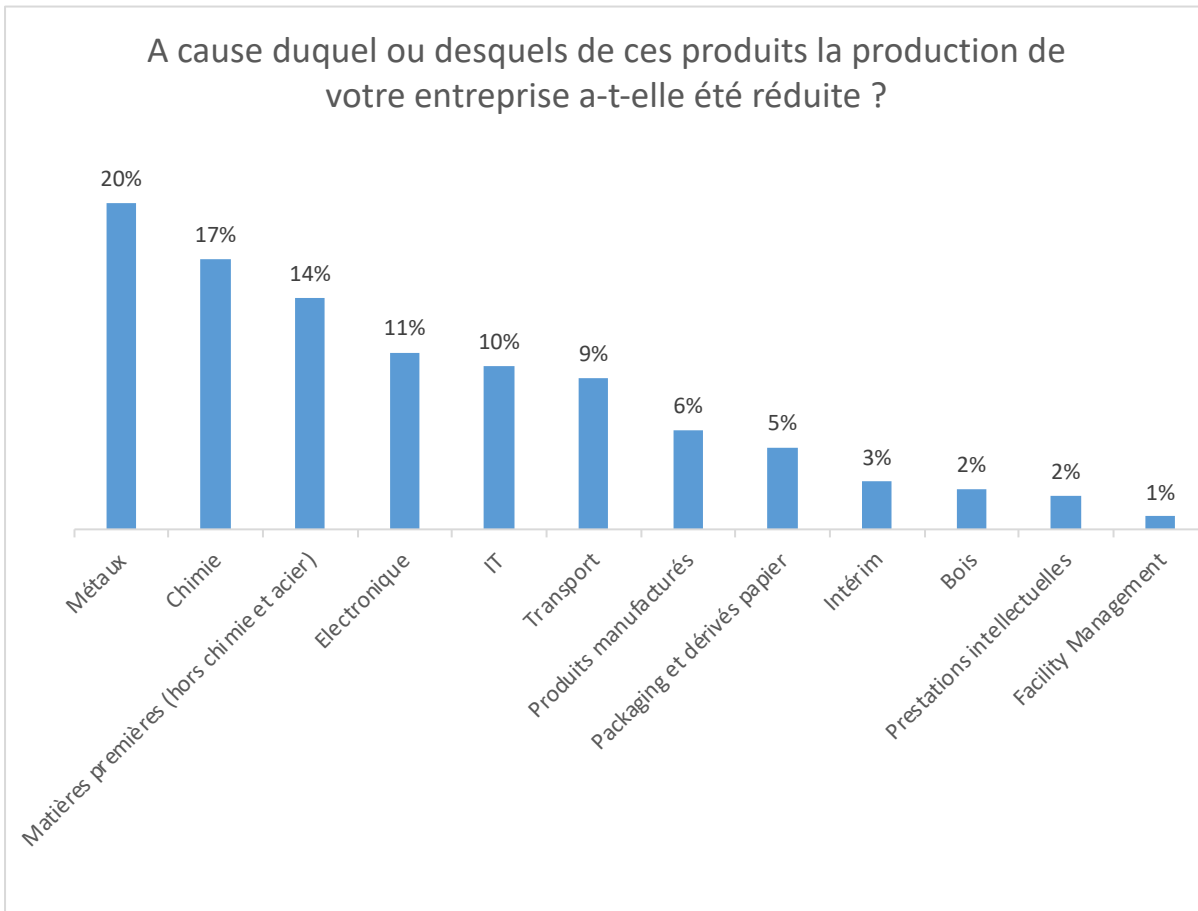


« Dans l'industrie Cosmétique, la demande étant supérieure à l'offre, la sécurisation de nos achats à court, moyen et long terme est clé pour la sécurisation de notre business. Chez Clarins, nous souhaitons être le client préféré de nos fournisseurs, notre Direction Générale a validé un plan de sécurisation en mettant en place des stocks stratégiques, des contrats longs termes voire des prises de participation chez nos fournisseurs ce qui nous permet d'être moins impactés par des pénuries ». - Emmanuelle Wallon, Global Procurement Director du groupe Clarins.

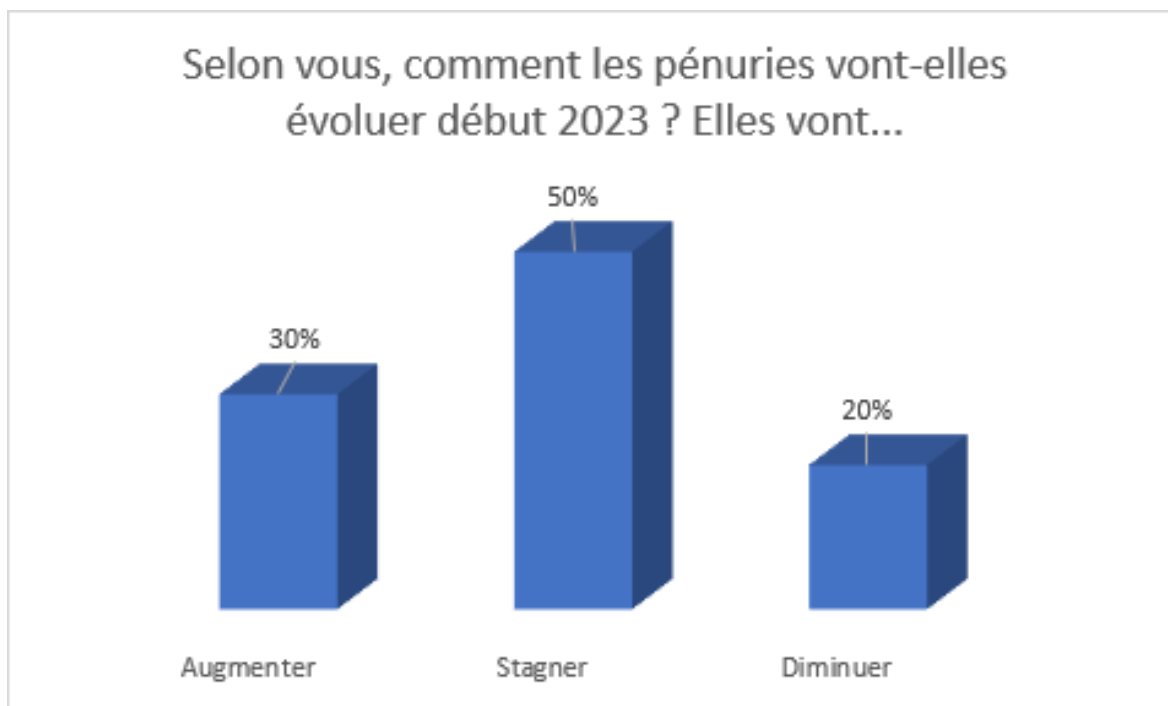
### Votre Direction Achats a-t-elle été confrontée à des pénuries critiques pour votre entreprise ? Oui





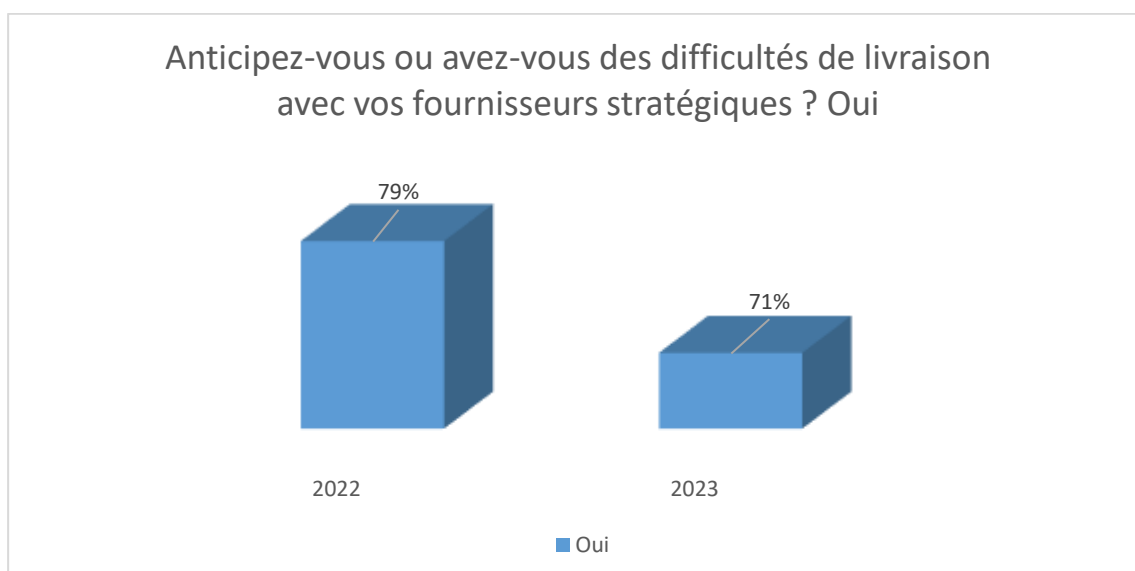


Les métaux et la chimie demeurent les premières sources de pénuries, qui ont impacté la production des entreprises (à respectivement 20 et 17%). Les tensions d’approvisionnement sont encore vives sur ces matériaux. Les composants électroniques sont également une source de préoccupation (à 11%). Pour l’électronique et l’IT, on peut penser que des plans de gestion de ce type de risques étaient déjà à l’œuvre dans certaines entreprises pour lesquelles ces composants sont par nature stratégiques.

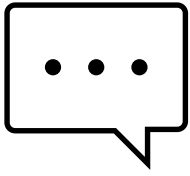


**Pour 30% des directions achats, les pénuries vont augmenter en 2023.** La pénurie actuelle des composants du doliprane en est d'ailleurs un exemple flagrant dans le secteur pharmaceutique.

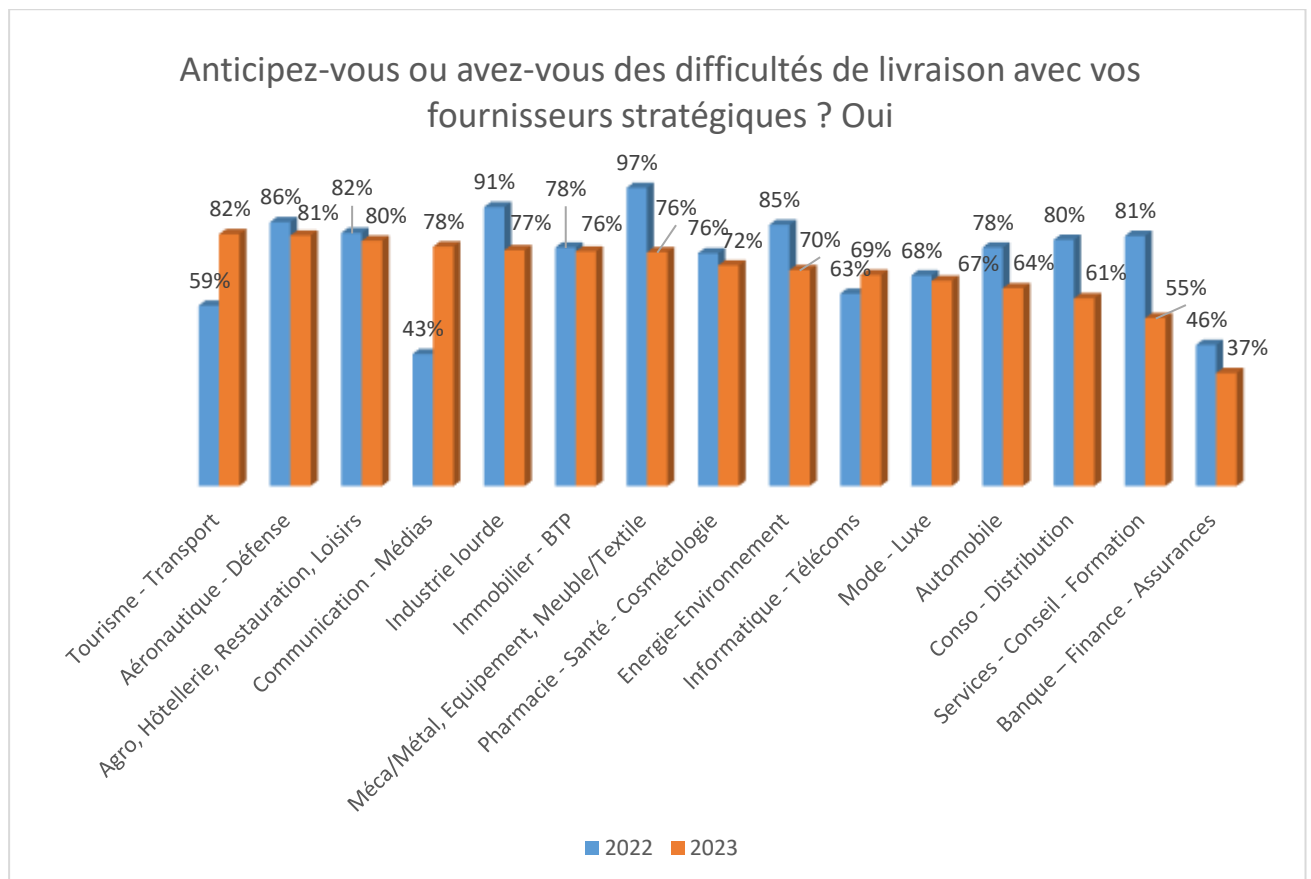
## 7.2 Les délais de livraison toujours une préoccupation



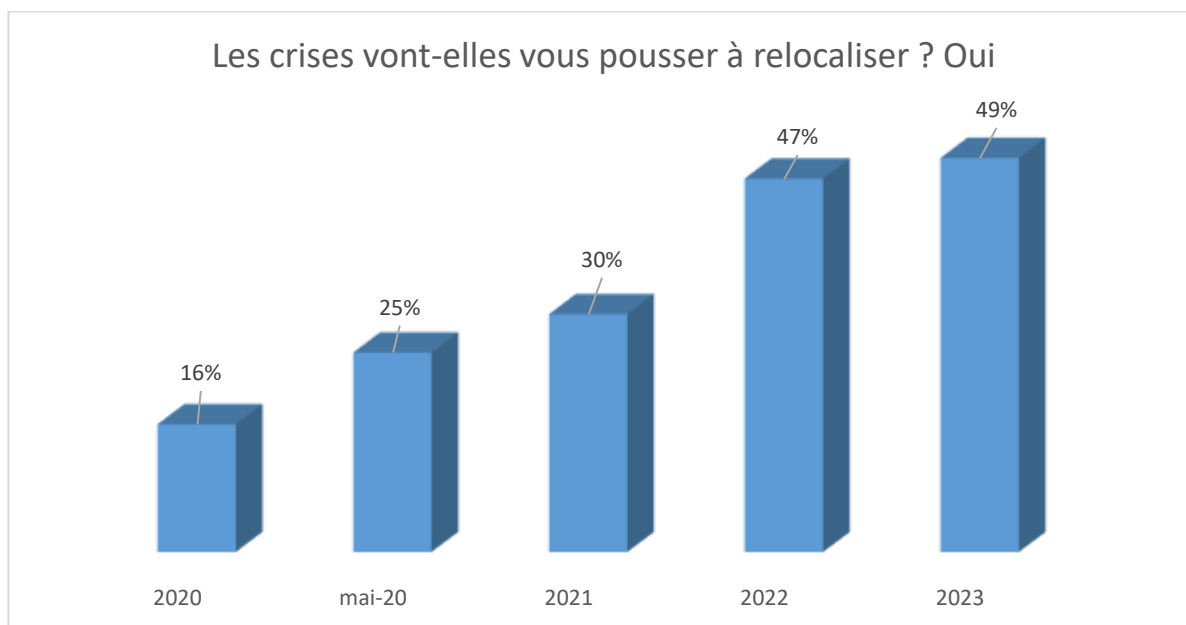
En 2023, 71% des directions achats anticipent des difficultés de livraison avec leurs fournisseurs stratégiques (contre 79% en 2022). Cette légère baisse de 8 points traduit le fait que désormais certains délais d’approvisionnement sont en passe d’être maîtrisés par les fournisseurs.



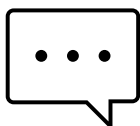
« La garantie des délais de livraison est un paramètre important du processus d’approvisionnement. Dans le prolongement de la crise COVID, le spectre d’intervention de la direction achats s’est élargi et le respect des délais de livraison est un paramètre largement pris en compte au titre des critères de mieux distance. Ces dispositions induisent un suivi régulier et contractuel des délais de livraison qui permettent, le cas échéant, d’anticiper les difficultés » – Bertrand Pouilloux, Directeur des achats chez Enedis



## 8 La relocalisation des achats s'ancre et devient une tendance forte

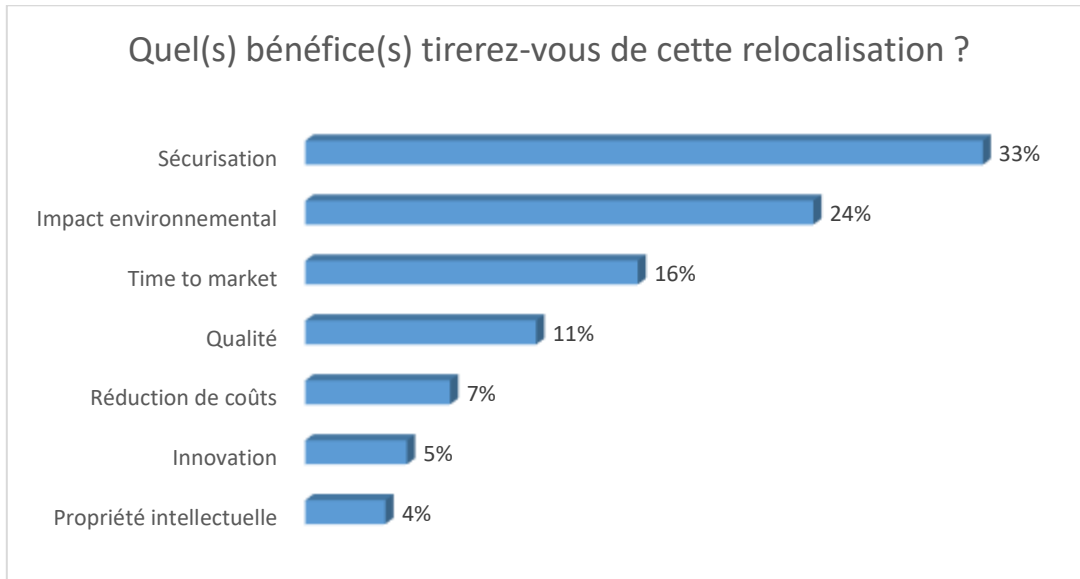


➔ **C'est un chiffre fort de l'étude : en 2023, presque la moitié des directions achats (49%) envisagent une relocalisation en raison des crises successives.** C'est 2 points de plus qu'en 2022. On parle désormais de friendshoring, nouveau terme qui signifie concrètement « délocaliser chez des amis », contrairement à l'offshoring et au nearshoring.



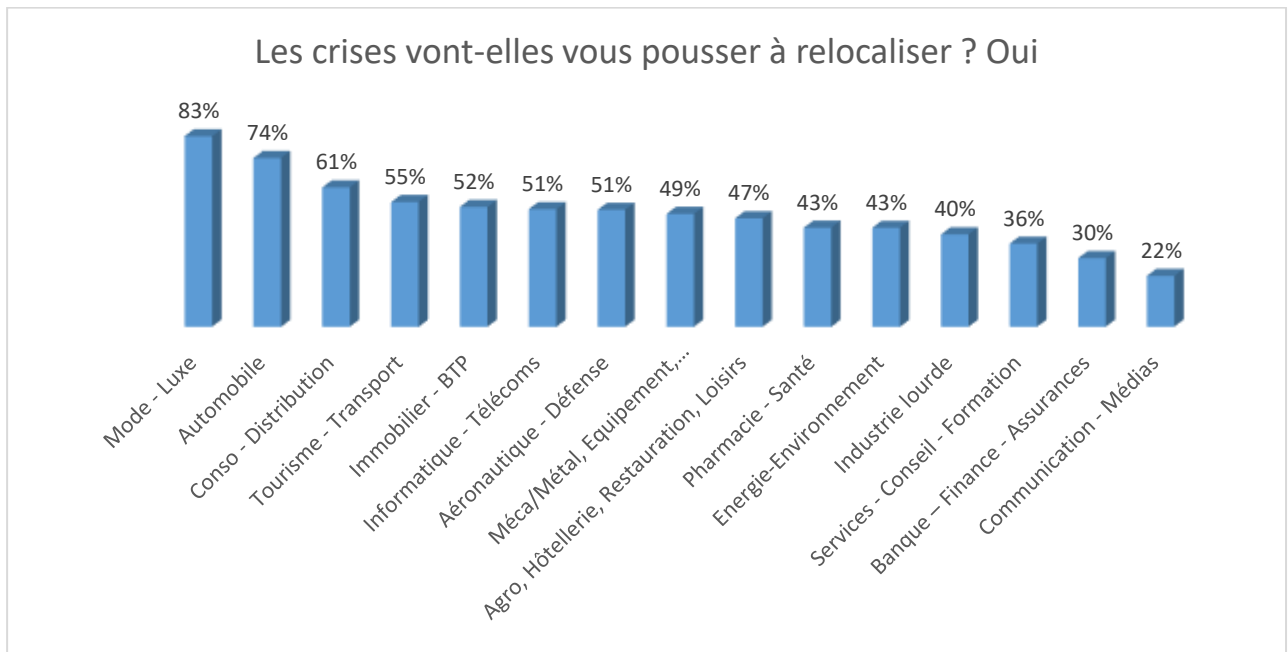
« Chez Clarins, en relocalisant plusieurs projets en France avec la volonté d'une démarche de sourcing local, nous avons pu démontrer une réduction de nos coûts, une agilité de notre chaîne logistique et l'amélioration de notre empreinte carbone, en tant qu'acheteur c'est aussi une fierté que de pouvoir participer à la croissance économique et la création d'emplois en France en nouant de nouveaux partenariats fournisseurs. Pour l'activité maquillage par exemple, 78% sont réalisés en Europe en 2022 par rapport à 22% en 2018 ». - Emmanuelle Wallon, Global Procurement Director du groupe Clarins.

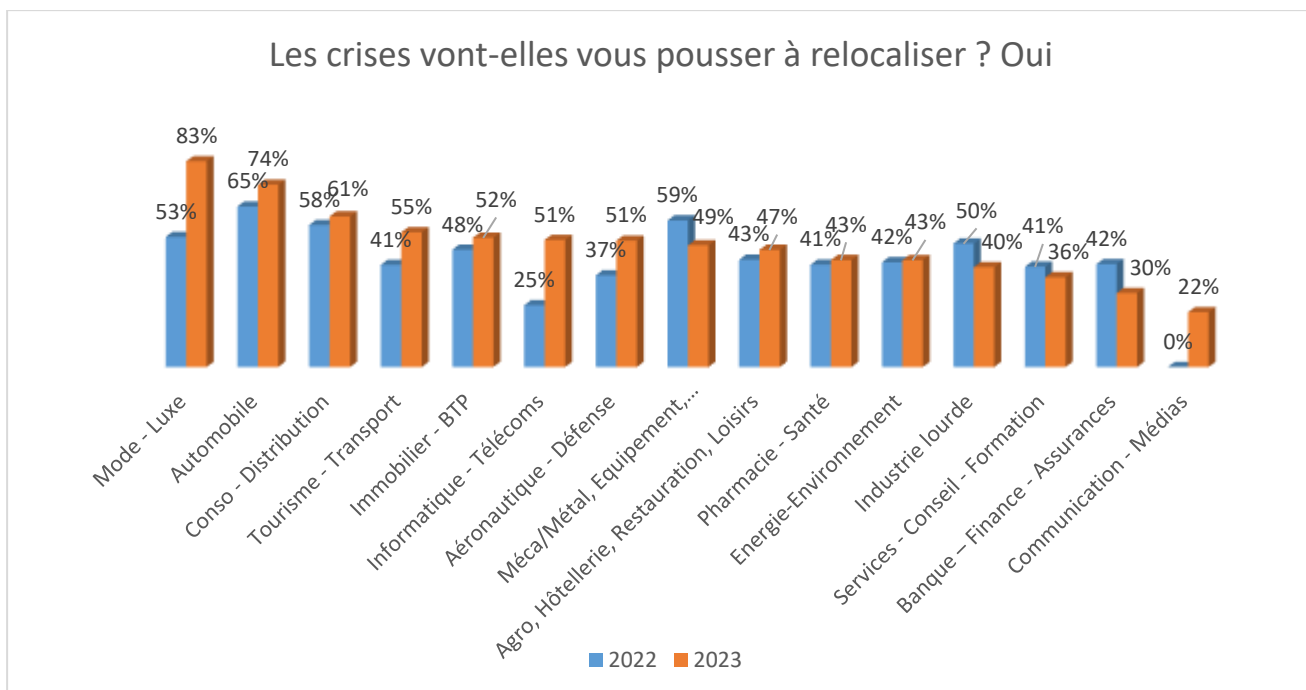
### 8.1 Relocaliser pour une plus grande sécurité des approvisionnements



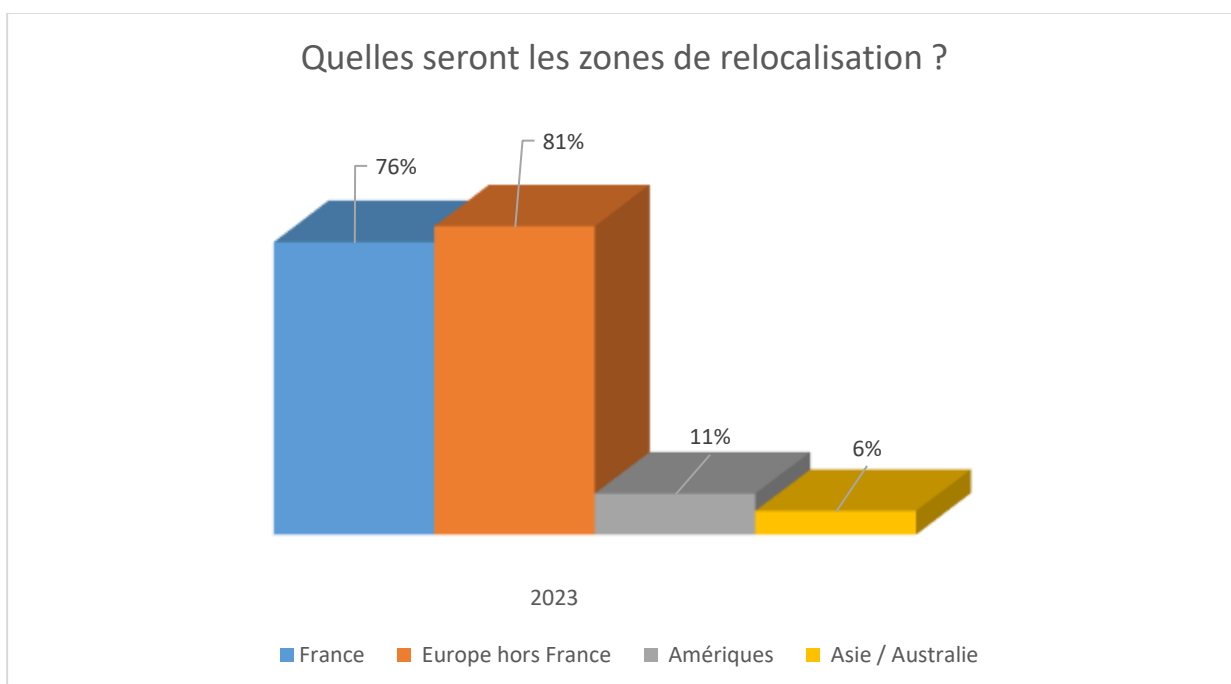
Si le premier objectif d'une relocalisation est la sécurisation des approvisionnements (cité à 33%), le souci de l'impact environnemental arrive juste après (à 24%) suivi du time to market (à 16%).

### 8.2 Le luxe et l'automobile : premiers secteurs concernés par la relocalisation quand l'appareil de production est encore présent



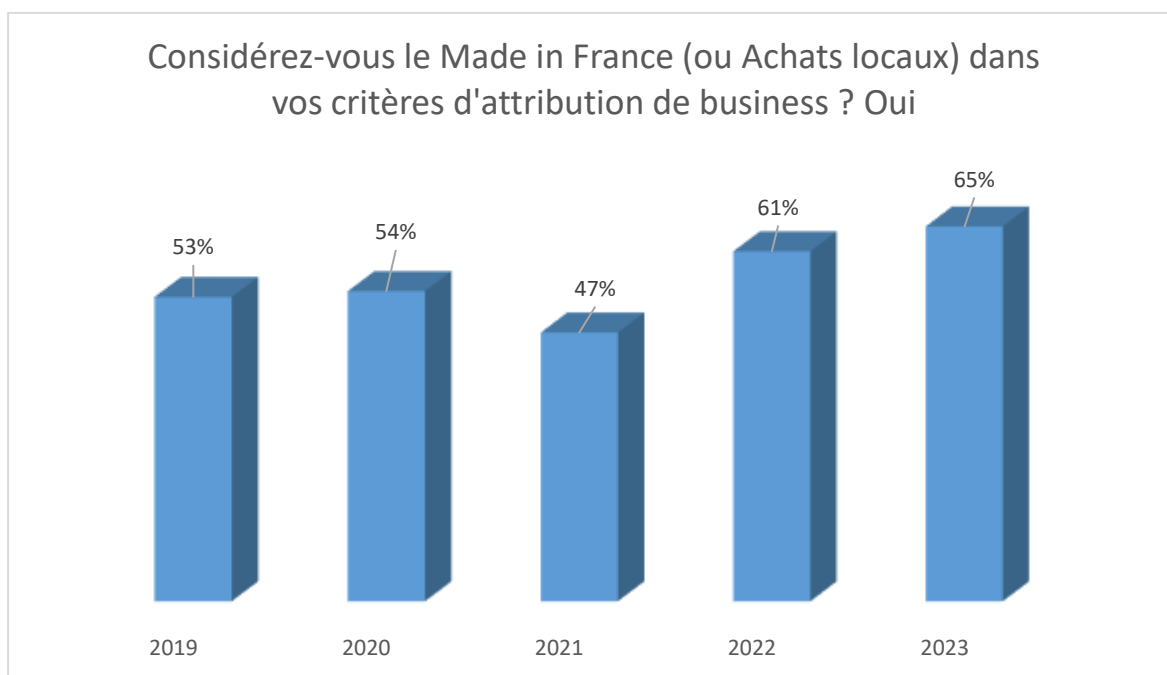


Le secteur de la mode et du luxe est le premier concerné par la relocalisation à 83% juste devant celui de l'automobile (74%). Notons aussi le secteur de l'immobilier/BTP (à 52%) qui dépend de la commande publique et qui voit d'un bon œil et à juste titre des approvisionnements relocalisés.

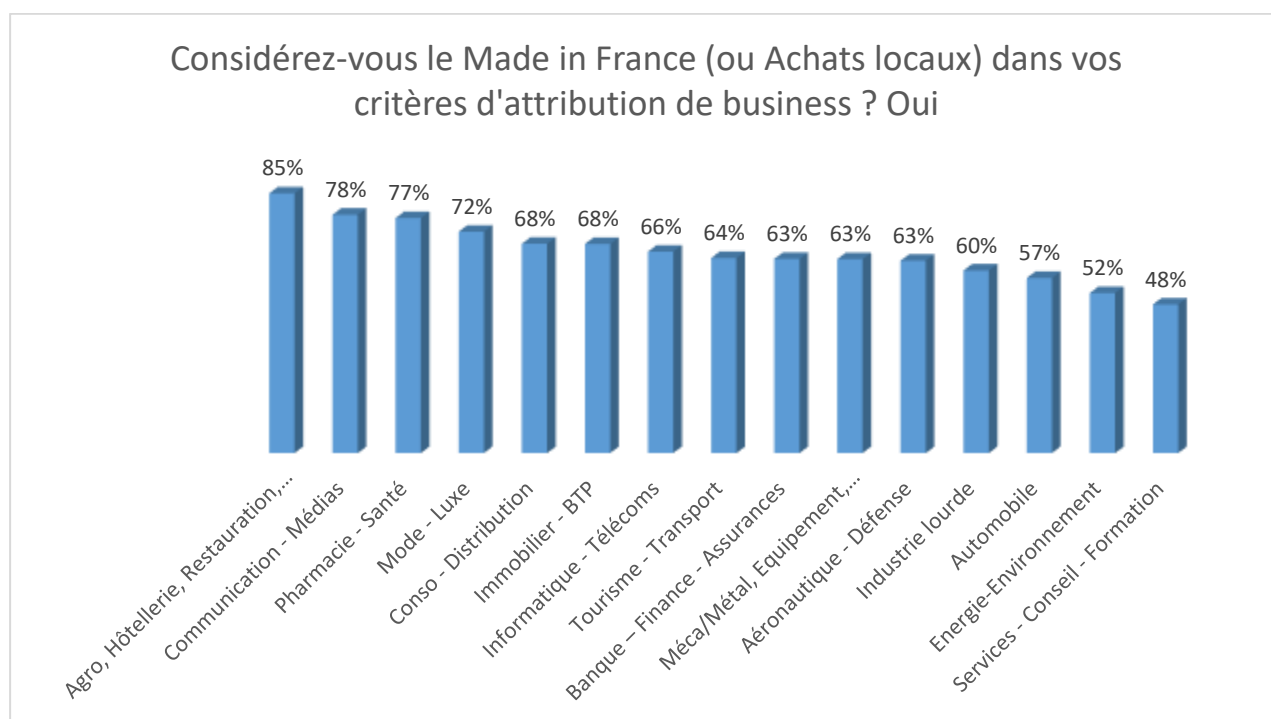


Si la France est envisagée à 76% comme une zone de relocalisation, elle se situe juste derrière l'Europe à 81%. Relocaliser en Amérique, Asie/Australie est seulement envisagée à 11 et 6% successivement en 2023. C'est un renversement des tendances comparé aux chiffres des années antérieures.

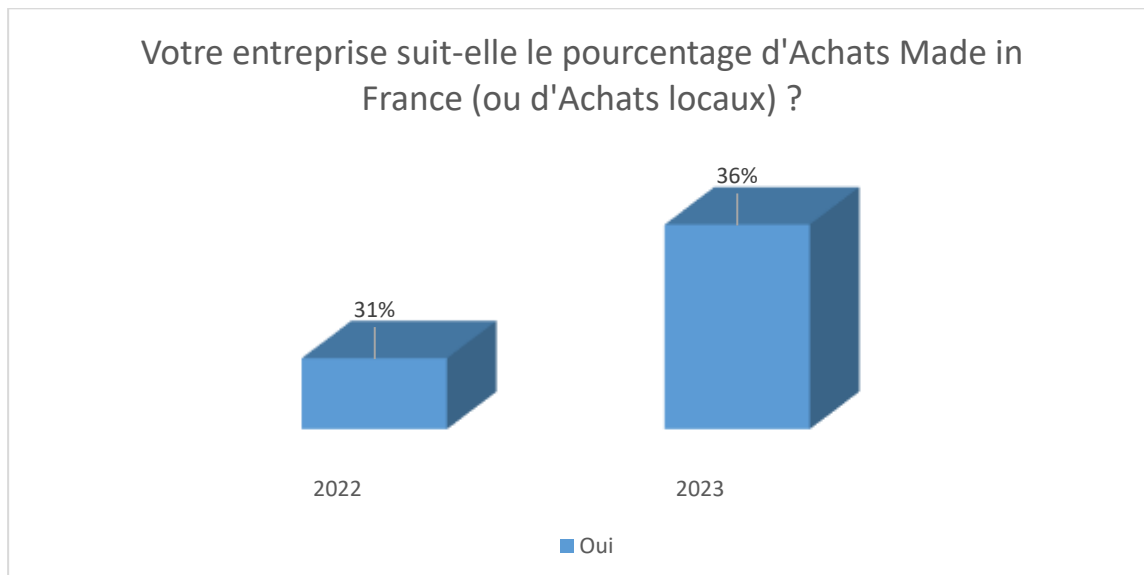
### 8.3 Le Made in France reste d'actualité en 2023



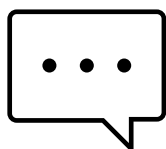
**En 2023, le Made in France est un critère d'attribution business pour 65% des directions achats (contre 61% en 2022).** Si le sujet du Made in France a pu paraître comme un effet d'annonce il y a quelques années, les différentes crises successives ont fini par faire de ce sujet un axe stratégique de compétitivité au sein des entreprises.



Les secteurs les plus concernés par des critères d'attribution business Made in France (ou achats locaux) sont ceux du BtoC ou ceux concernés par la commande publique comme l'agroalimentaire, l'hôtellerie, la restauration (à 85%) ou encore la consommation-distribution (à 68%). La raison principale ? Un consommateur final et le donneur d'ordre public qui est plus exigeant sur la provenance des produits/services.

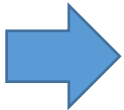
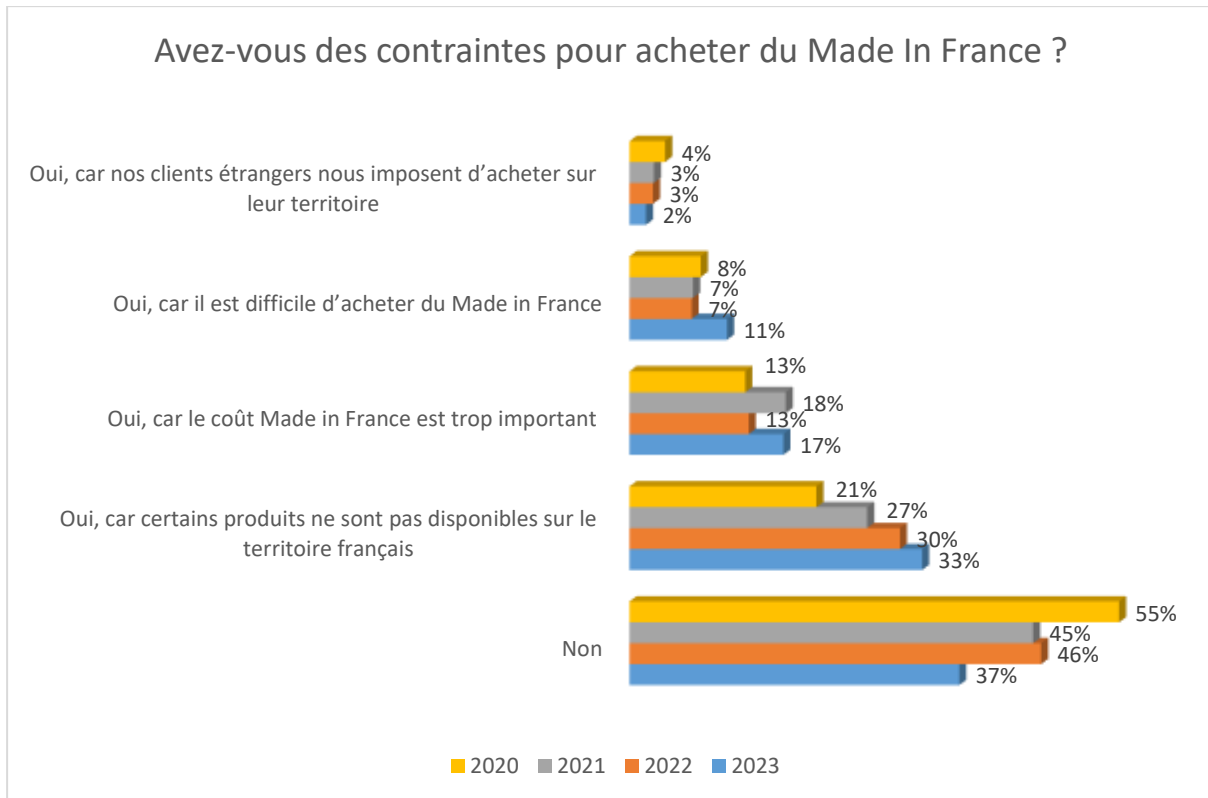


Selon 36% des directeurs achats, le pourcentage d'achats Made in France est un axe stratégique de réflexion de leur entreprise (5 points de plus qu'en 2022). Ce qui démontre bel et bien l'importance de plus en plus stratégique des achats et de leur provenance.

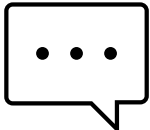


« Ce chiffre de 36% est encore trop faible. Les souverainetés : industrielle, énergétique et numérique doivent être des priorités absolues » - Marc Sauvage, directeur général adjoint de la région IDF.





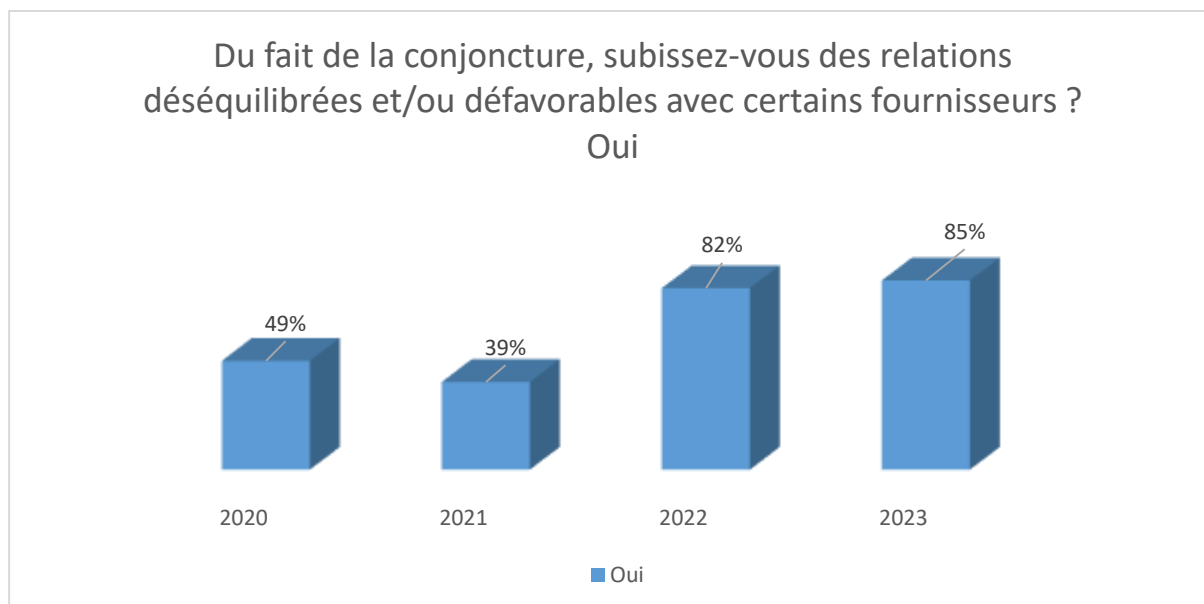
**C'est un chiffre important de l'étude : en 2023, 37% des directions achats avouent n'avoir aucune contrainte pour acheter du Made in France, soit 9 points de moins qu'en 2022. A contrario, 33% estiment en 2023 que certains produits ne sont pas disponibles sur le territoire français (3 points de plus qu'en 2022) et 11% que cela reste difficile (contre 7% en 2022).**



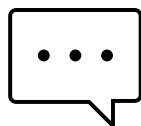
« Les contraintes à l'achat Made in France sont souvent liées à l'absence de production nationale compétitive. Aussi, le ministère de l'intérieur et des outre-mer est engagé dans un dialogue avec les fédérations professionnelles pour identifier les meilleures voies de progression commune. Ces échanges se déroulent dans des domaines de production parfois sinistrés en France, comme le textile. Il est par exemple possible de soutenir la production dans des établissements d'aide par le travail, ou le recyclage, qui proposent des solutions de plus en plus performantes » – Jean Bouverot, Responsable du service achats du ministère de l'Intérieur

## 9 Des relations fournisseurs toujours plus déséquilibrées

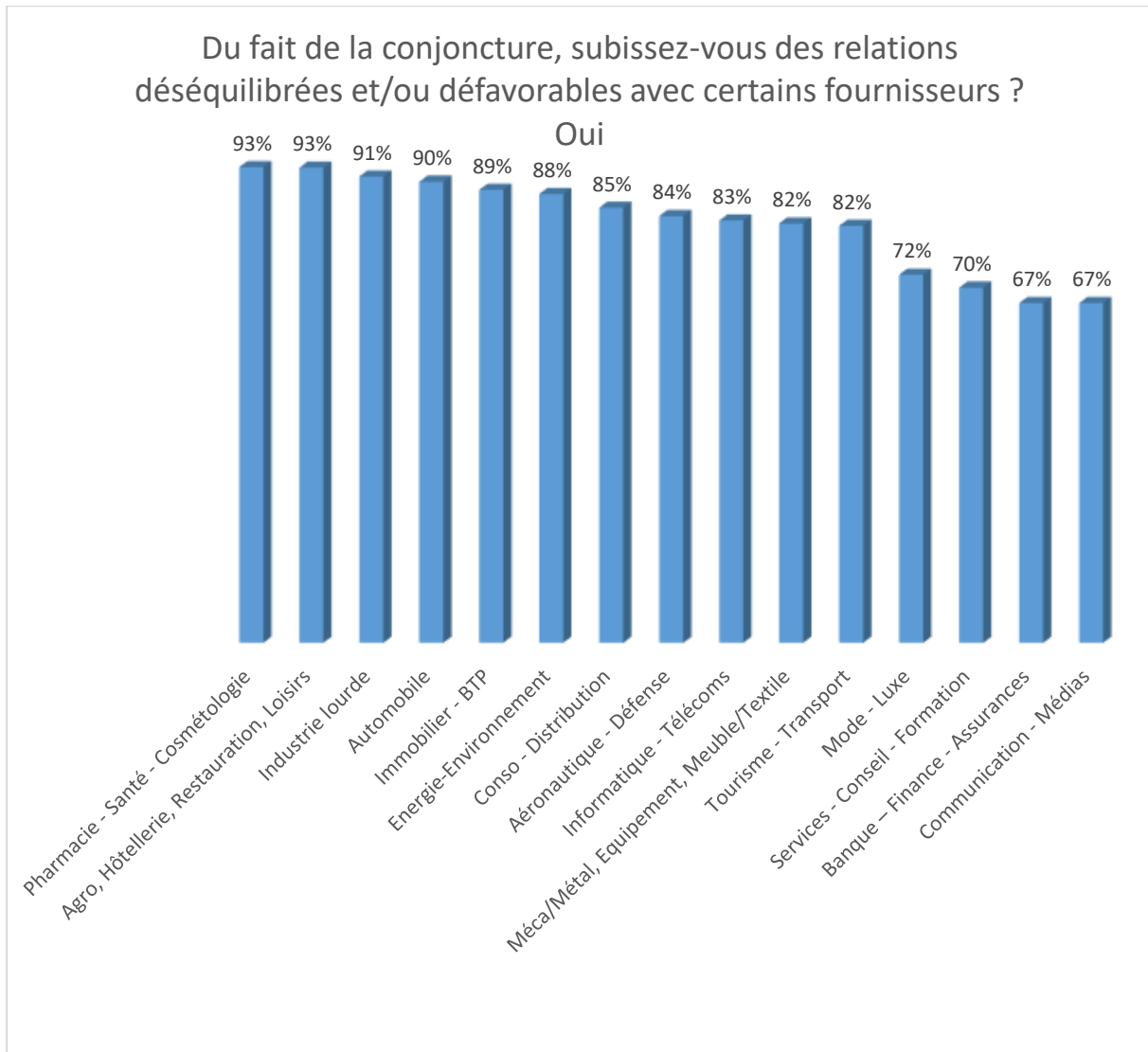
### 9.1 Des fournisseurs en position de force



En 2023, tout comme l'année précédente, les relations fournisseurs sont jugées défavorables/déséquilibrées par 85% des directions achats. Les raisons ? Les conséquences de la crise (pénuries, délais de livraison, inflation...) qui perdurent et s'inscrivent dans la durée.

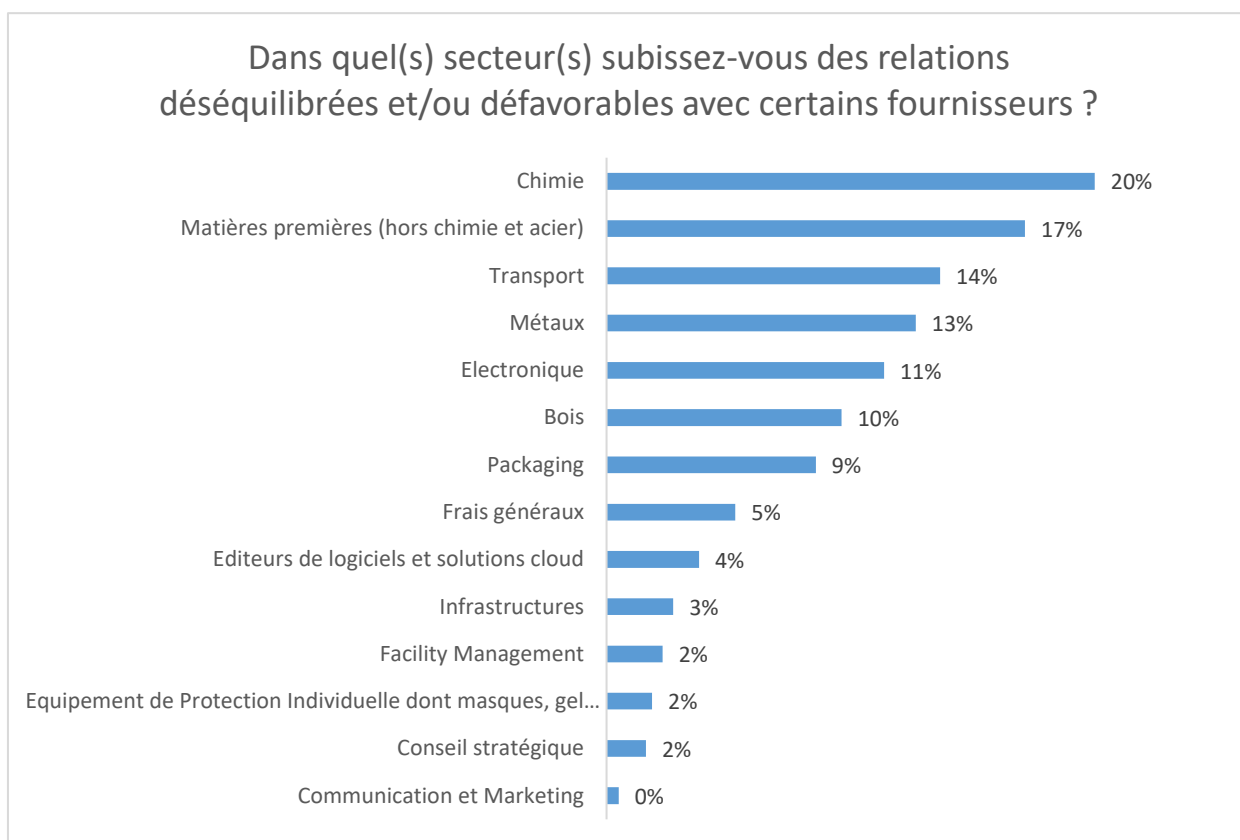


« Dans la fonction achats, la priorité est de gérer la relation fournisseurs, nos fournisseurs font partie de notre écosystème. Développer avec eux un esprit équipe, de l'intelligence collective, c'est la source de toute performance collective que l'on soit en tant de crise ou pas ». - Emmanuelle Wallon, Global Procurement Director du groupe Clarins.

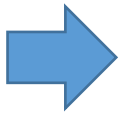
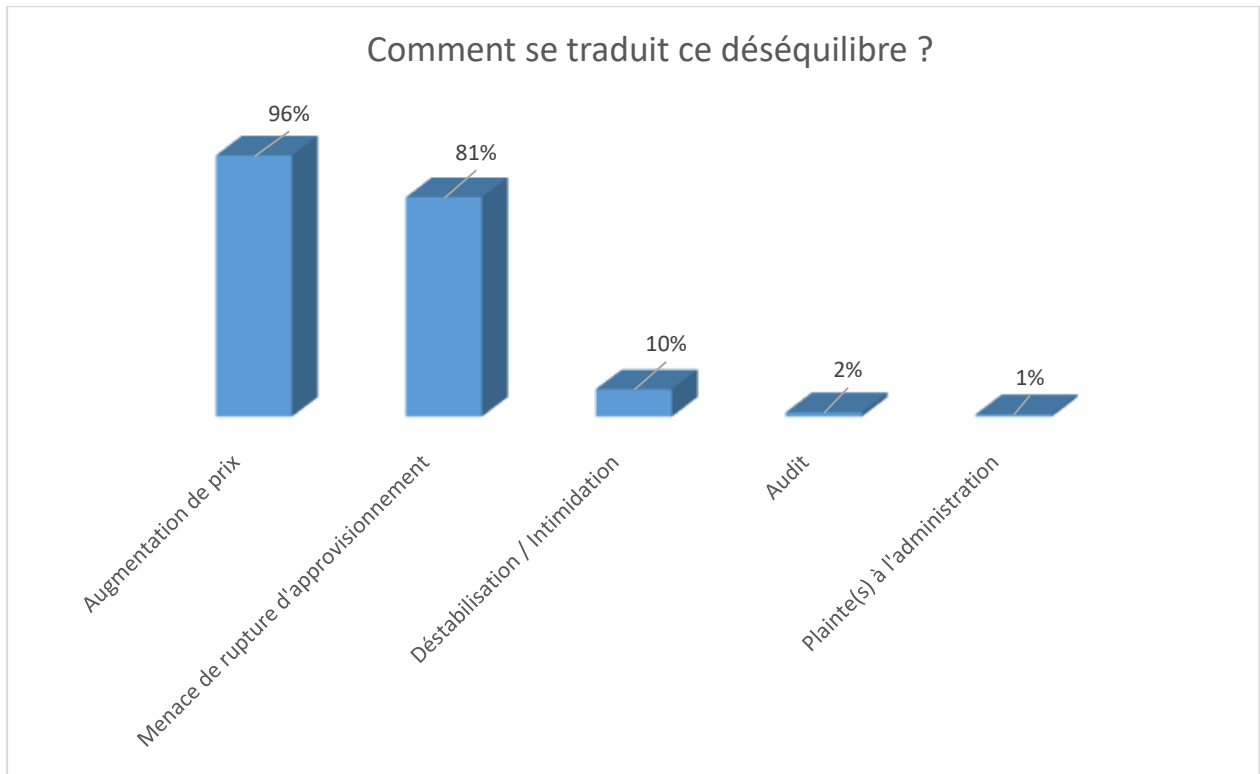


Le secteur de la pharmacie-santé-cosmétologie est le premier impacté par des relations fournisseurs défavorables (à 93%) au même titre que l'agroalimentaire-l'hôtellerie-restauration-loisirs (à 93%). Viennent ensuite l'industrie lourde (91%) et l'automobile (90%). La tension sur la production et l'approvisionnement des produits pharmaceutiques (chimie) et des denrées alimentaires expliquent en grande partie ces tensions avec les fournisseurs. De même, le secteur de l'automobile pâtit de la difficulté d'approvisionnement en électronique.

## 9.2 Les fournisseurs de chimie, matières premières et métaux en force



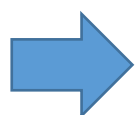
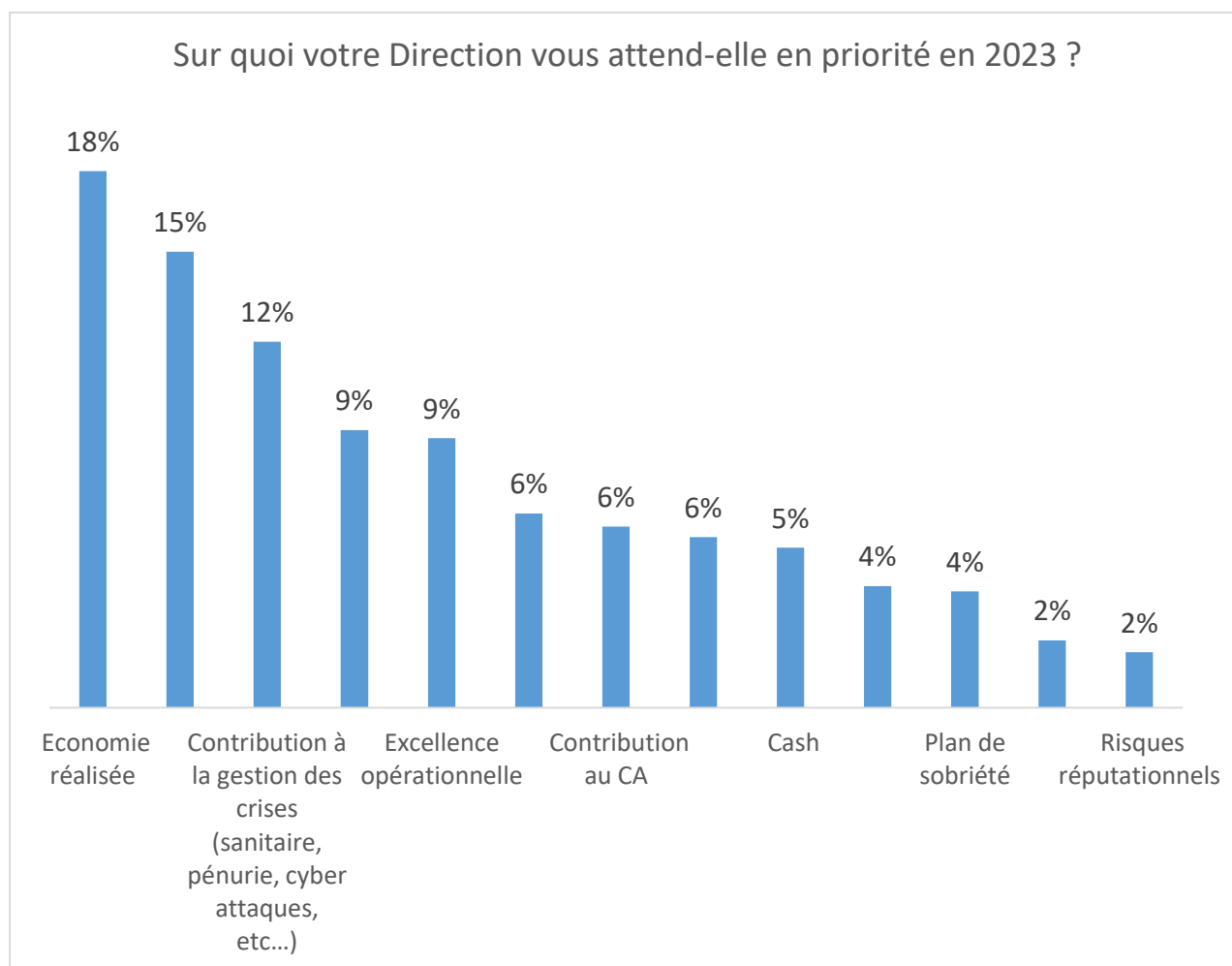
Le secteur de la chimie est en tête des secteurs où les relations avec les fournisseurs sont jugées défavorables (à 20%), suivi par les matières premières à 17%. Le secteur du transport est également impacté à 14%. Dans le détail, si le transport maritime retrouve les chiffres d'avant Covid, le secteur du transport routier demeure élevé en raison de l'explosion du prix du baril. Cela s'explique également par une sorte de yoyo avec la reprise de la consommation intérieure en Chine suite aux dernières annonces du gouvernement sur la gestion de la crise Covid. L'actualité de ces derniers jours concernant la gestion de la pandémie en Chine doit être regardée de très près car cela impactera évidemment.



Les tensions entre donneurs d'ordre/fournisseurs se traduisent par **une augmentation des prix (à 96%)** et une menace sur les ruptures d'approvisionnement (à 81%).

## 10 Une réduction des coûts défensive

### 10.1 La réduction des coûts comme stratégie de défense



**En 2023, 18% des directions achats sont attendues en priorité sur les économies réalisées** juste devant la RSE (à 15%) et la contribution à la gestion des crises (sanitaire, ...) à 12%. 68% des directions achats sont confrontées à des pénuries.

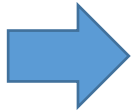
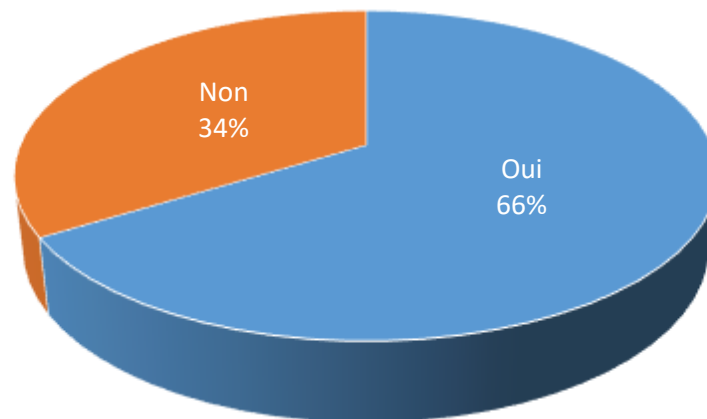


« Nous devons conserver cette priorité sur nos dépenses de fonctionnement afin de compenser la hausse des coûts de l'énergie et de conserver tous nos leviers d'action au service des politiques publiques » - Marc Sauvage, directeur général adjoint de la Région IDF.

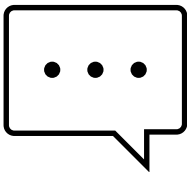


« La contribution au P&L est une des priorités d'une fonction achats. Chez Clarins, plutôt qu'une vision court terme basée sur des négociations de coûts, nous avons lancé un « programme Efficience », il s'agit de faire des choix rigoureux dans la manière dont nous achetons, dépensons et travaillons pour alimenter nos ambitions de croissance de façon durable ». - Emmanuelle Wallon, Global Procurement Director du groupe Clarins.

En 2023, l'objectif premier des Achats sera-t-il la réduction des coûts/contribution au résultat net ?

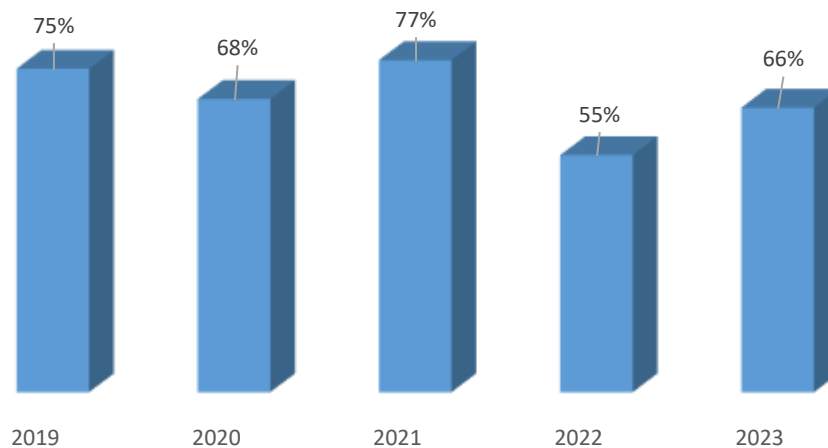


**La réduction des coûts/contribution au résultat net reste l'objectif premier des achats en 2023 pour 66% des répondants.** Un chiffre en hausse de plus de 10 points par rapport à 2022 (cité à 55%). Désormais, les directions achats doivent faire face à des fournisseurs en position en force sur des sujets liés à l'approvisionnement et aux stocks.

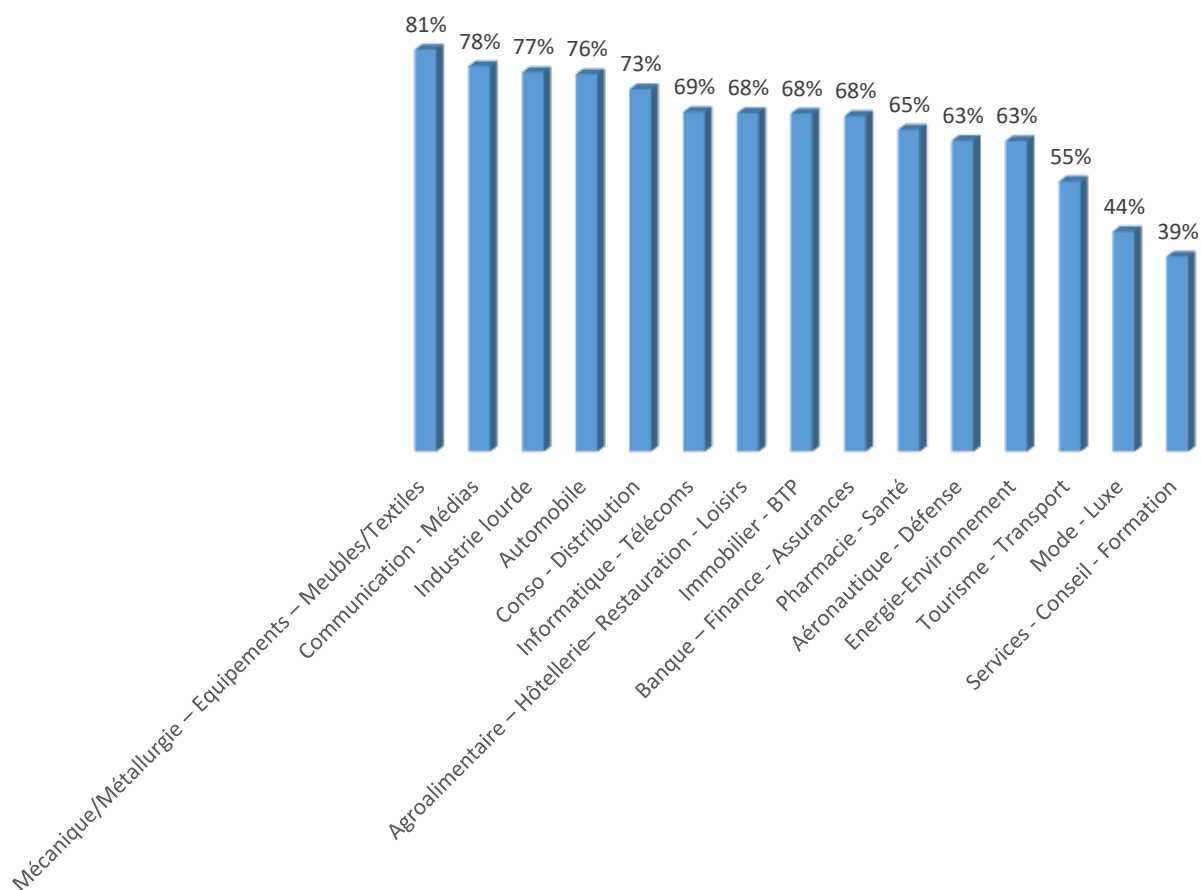


« Si la réduction des coûts s'efface devant la contrainte d'approvisionnement, l'acheteur du ministère de l'intérieur et des outre-mer renforce en 2023 sa capacité à mesurer et à maîtriser les coûts. Les contraintes budgétaires pèsent encore et, si le fournisseur profite actuellement des pénuries, ces dernières ne dureront pas nécessairement. De plus, l'inflation étant plus rapide que la progression budgétaire, il est indispensable de tout faire pour la contrôler et en mesurer les impacts sur la consommation qui est impactée » - Jean Bouverot, Responsable du service achats du ministère de l'Intérieur.

En 2023, l'objectif premier des Achats sera-t-il la réduction des coûts/ contribution au résultat net ? Oui



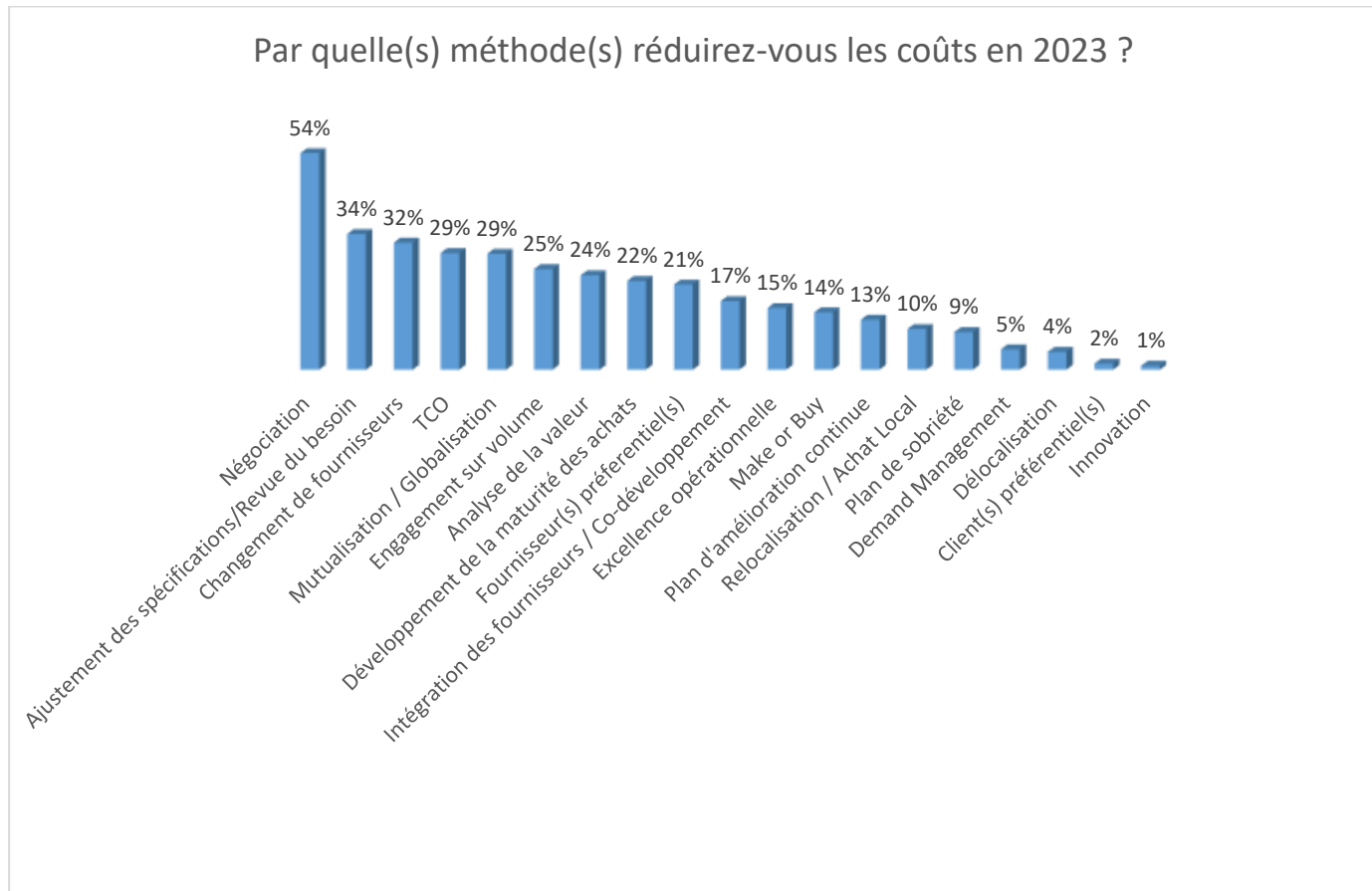
En 2023, l'objectif premier des Achats sera-t-il la réduction des coûts/ contribution au résultat net ? Oui



Le secteur de la mécanique-métallurgie-équipements-meubles/textiles est le premier touché par la réduction des coûts (cité par 81% des directions achats), le secteur de l'industrie lourde est également cité par 77% des directions achats. Ces deux secteurs subissent de plein fouet la hausse du coût des matières premières et du bois.



## 10.2 La négociation redevient une arme de défense



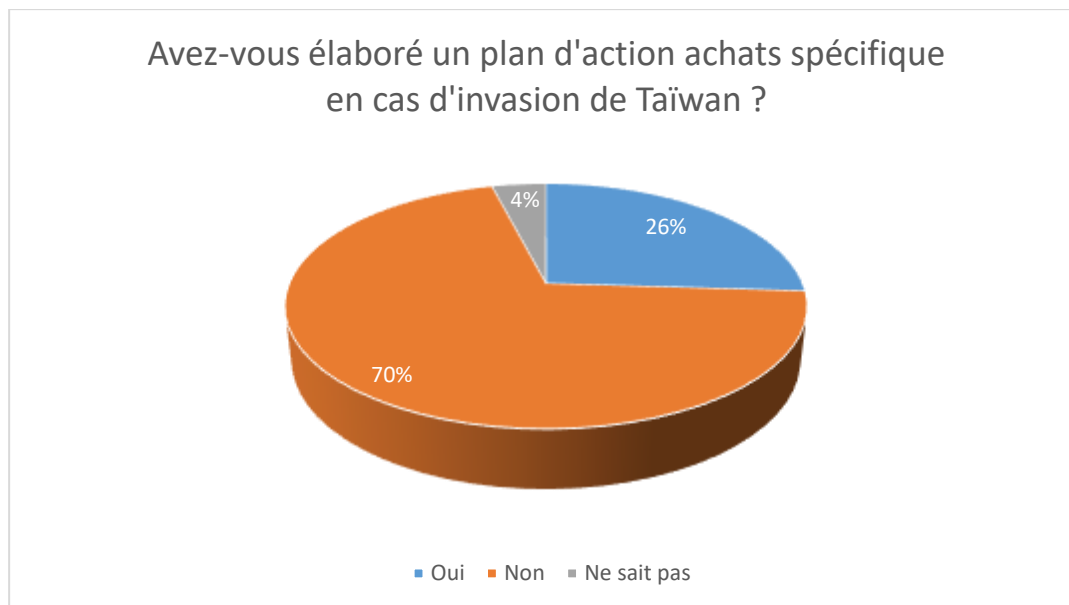
En 2023, la négociation revient en force. **54% des directions achats prônent la négociation pour réduire les coûts** loin devant la revue des besoins / l'ajustement des spécifications (à 34%) ou le changement de fournisseurs (32%). Notons, cependant, que si la négociation fournisseurs est un levier externe, les leviers internes comme l'ajustement des spécifications/revue du besoin (34%), le changement de fournisseurs (32%), et le TCO (29%) sont cités juste après, et apparaissent comme des leviers puissants. En cumul, les leviers internes sont davantage cités que la seule négociation.



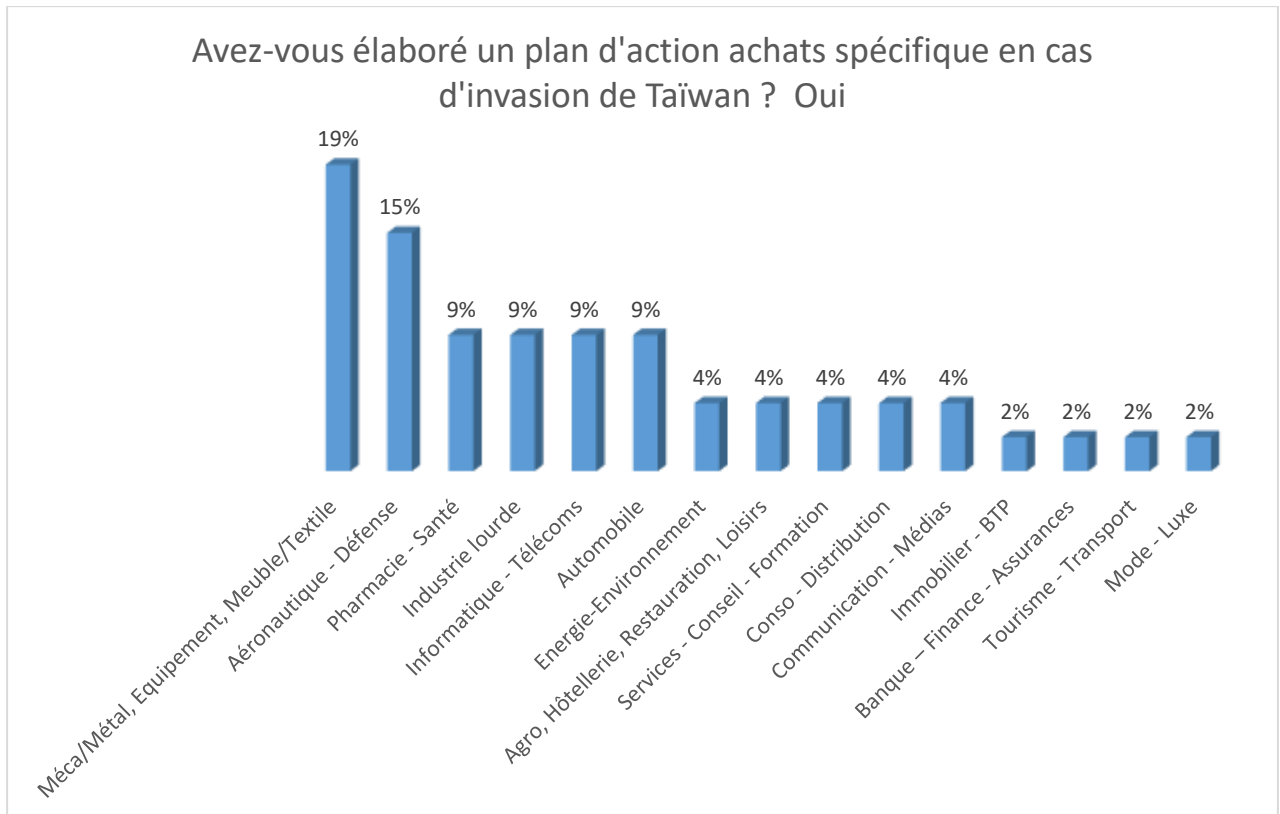
*« Le champ de la négociation a récemment évolué vers des critères qui avaient été plus ou moins abandonnés. Nous pouvons notamment citer les coefficients de révision de prix associés à la fréquence de révision. Dans le même registre, une analyse spécifique relevant de la « théorie de l'imprévision » nécessite de mobiliser des ressources acheteurs. Les négociations qui en découlent sont spécifiques et nécessitent des compétences nouvelles qui impactent l'organisation des directions achats » - Bertrand Pouilloux, Directeur des achats chez Enedis.*

## 11 Sécurisation des approvisionnements : le risque Taïwan anticipé

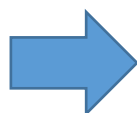
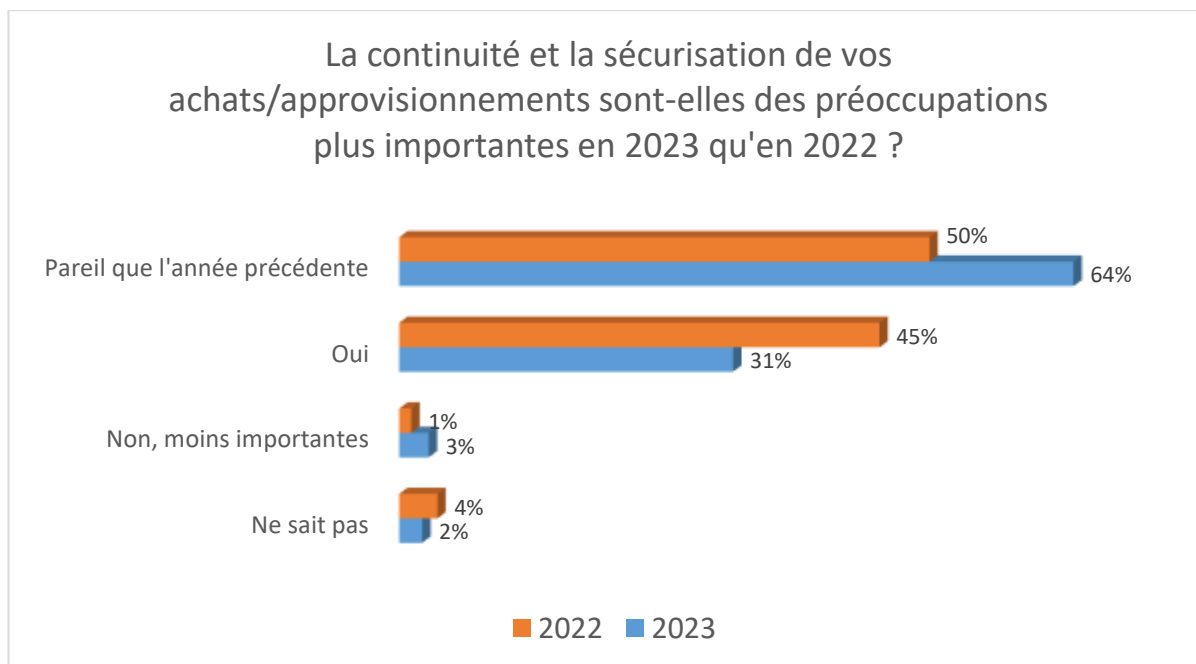
### 11.1 L'invasion de Taïwan anticipée



**26% des directions achats des entreprises ont élaboré un plan d'achats spécifique en cas d'invasion de Taïwan par la Chine.** Est-ce une leçon apprise des précédentes crises non anticipées ? Taïwan est un des premiers fournisseurs en termes de composants électroniques et de nombreux secteurs, à l'exemple de l'aéronautique et/ou de l'automobile. Les tensions sont de plus en plus vives entre la Chine et Taïwan. Ainsi, le week-end du 24/25 décembre 2022, la Chine a déployé près de 71 avions militaires autour de l'île.



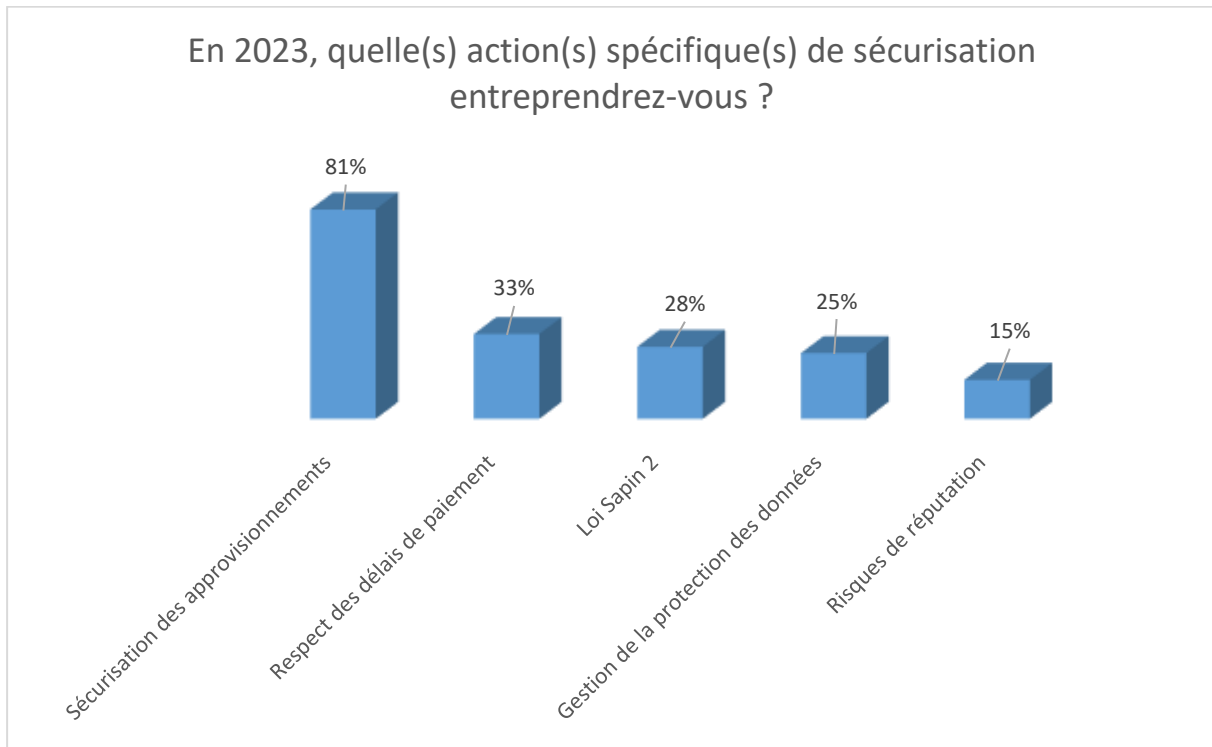
Les secteurs de la mécanique/métal, équipement, meubles/textile ont élaboré un plan d'actions spécifique en cas d'invasion de Taïwan (à 19%) tout comme le secteur de l'Aéronautique-Défense (à 15%).



**En 2023, 31% des directions achats estiment que la sécurisation de leurs approvisionnements seront des préoccupations plus importantes qu'en 2022.** Cependant la grande majorité (64%) estime qu'elles seront au même niveau que l'année précédente.

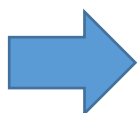
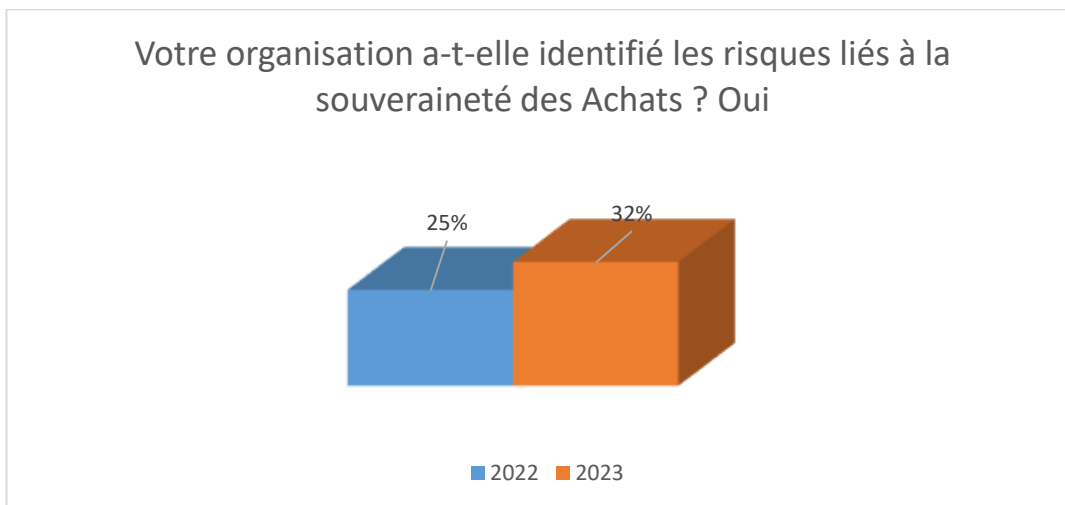


Sans grande surprise, cette sécurisation des approvisionnements concerne en premier lieu le secteur de l'énergie et de l'environnement (à 14%). La guerre en Ukraine et ses conséquences sur l'approvisionnement en énergie et la hausse du prix du gaz et de l'électricité devient un axe de préoccupation majeur pour les entreprises en 2023.

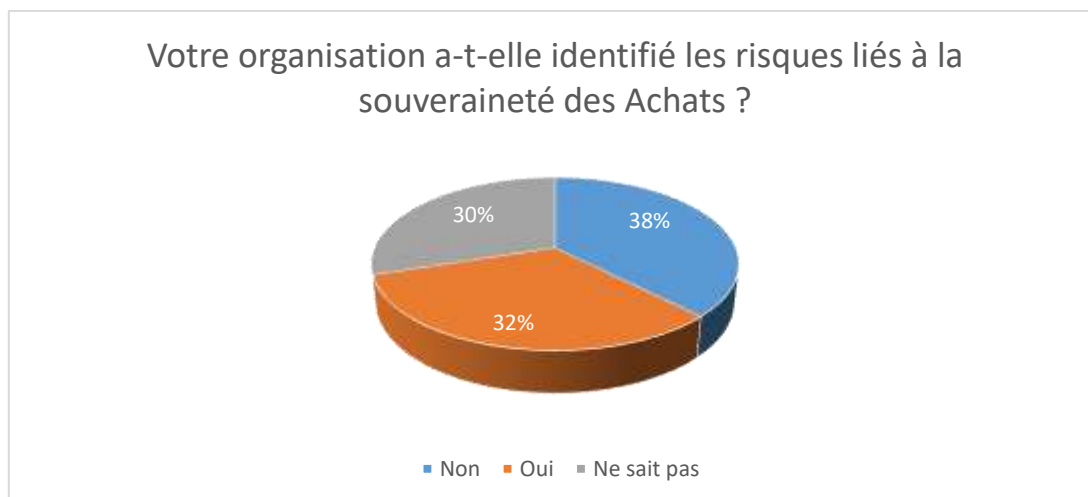


La sécurisation des approvisionnements est envisagée à 81% par les directions Achats. Cela signifie que le risque de rupture des approvisionnements est toujours présent en 2023. La sécurisation des approvisionnements est très présente en 2023. Le rapprochement entre les achats et la logistique que l'on observe dans certaines entités en 2022 se poursuivra probablement. Placé en deuxième position des préoccupations, le respect des délais de paiement est révélateur de l'attention de plus en plus portée à l'écosystème. Le label des relations fournisseurs et des achats responsables adossés à la norme ISO 20400 sera très certainement en 2023 un moyen d'entrer dans une action qualifiée et mesurée pour de nombreuses directions achats.

## 11.2 Une souveraineté achats renforcée



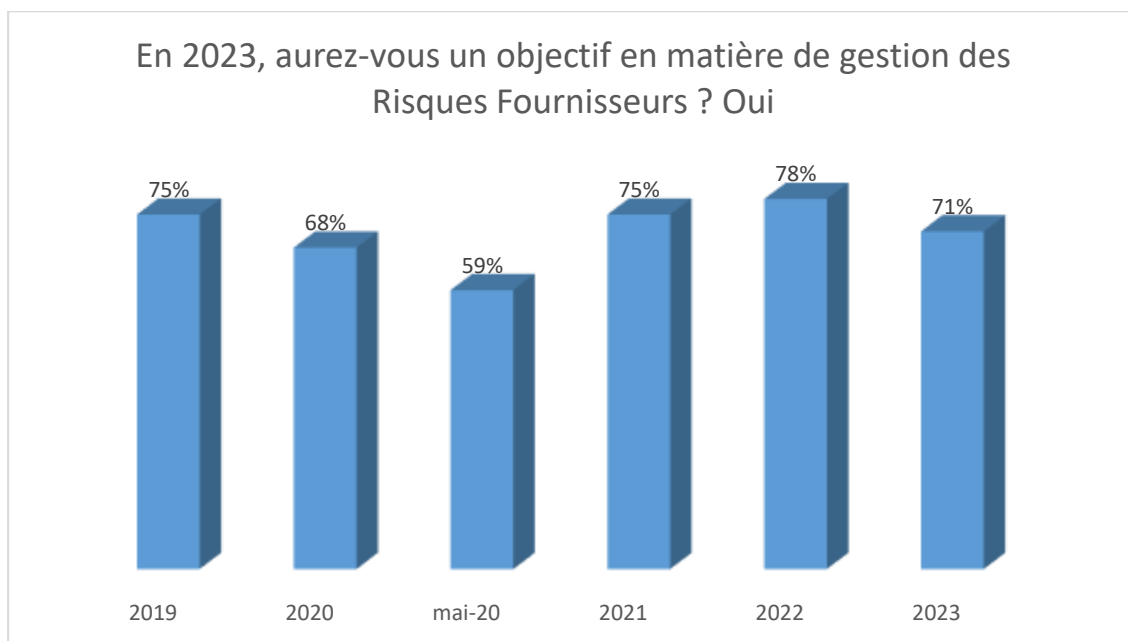
**La souveraineté des achats se renforce en 2023 et 32% des organisations ont identifié les risques liés à la souveraineté des achats. C'est 7 points de plus qu'en 2022.**



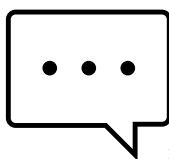
### La souveraineté des achats

La souveraineté des achats concerne le fait de ne pas être en situation de dépendance pour ses approvisionnements stratégiques. Depuis la crise et la problématique des approvisionnements, le sujet de la souveraineté des achats revient dans les débats. Si la volonté de faire travailler les entreprises françaises perdure, une certaine logique économique prévaut. Et acheter en Europe de l'Est par exemple coûte toujours moins cher qu'acheter en France. Cependant, cela ne reste pas vrai si on analyse de près les coûts cachés induits par l'approvisionnement à l'international : coût du carbone, du transport, de disponibilité, de non-qualité, coût social, etc...

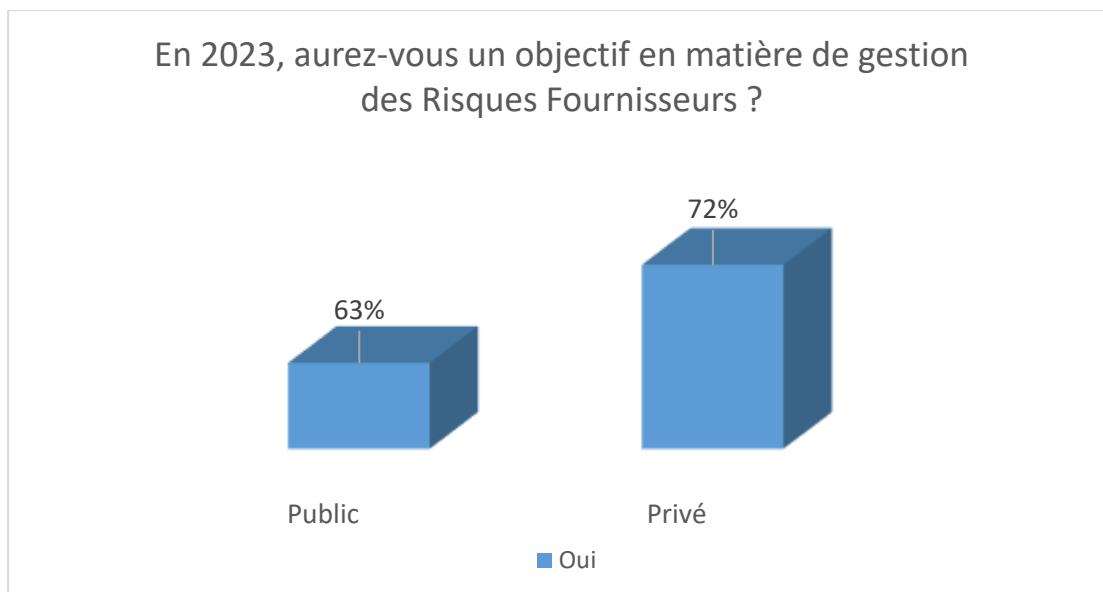
### 11.3 La gestion des risques fournisseurs demeure un axe de vigilance



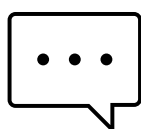
En 2023, 71% des directions achats auront un objectif en matière de gestion des risques fournisseurs.



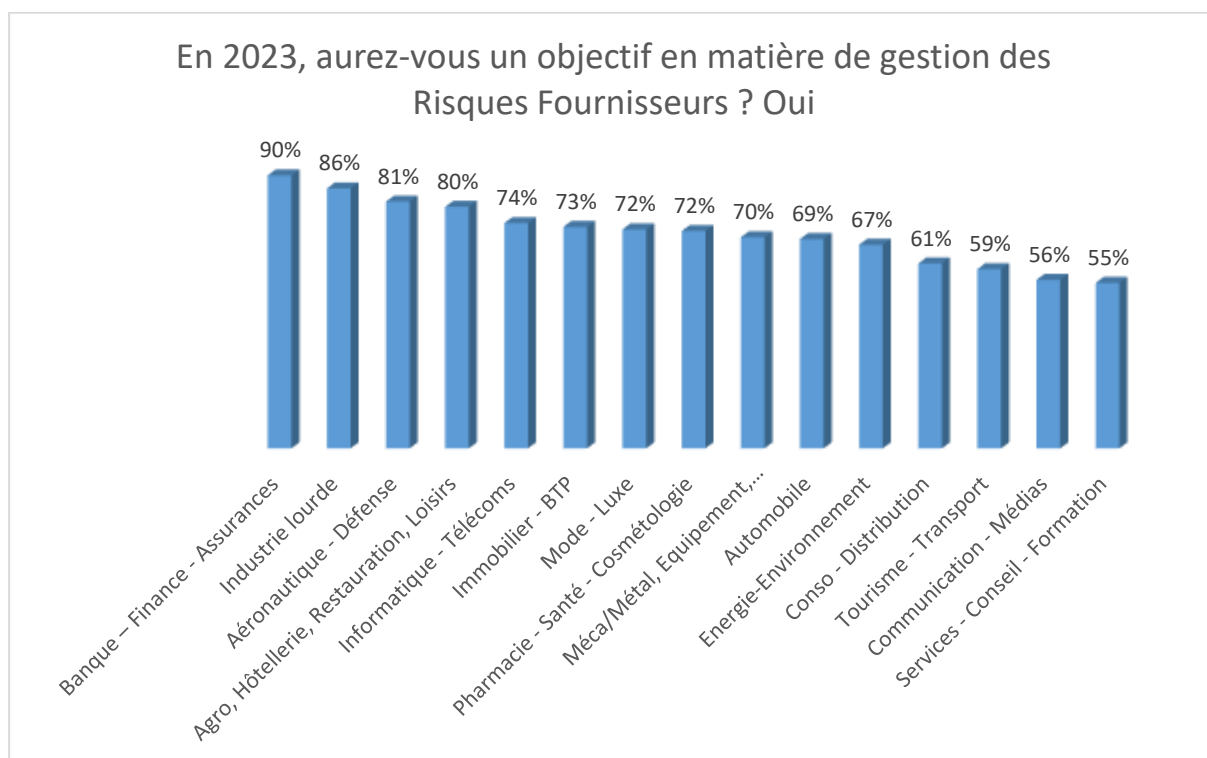
« Organiser une gestion des risques fournisseurs aux différentes phases Amont – Cœur – Aval du processus Acheter – Approvisionner doit permettre d'améliorer l'efficacité du dispositif retenu au sein des Entreprises. Une telle démarche permettra notamment de mieux identifier et responsabiliser les acteurs en phase sourcing, négociation et suivi du marché selon la répartition suivante : Sourcing – Prescripteur / Négociation – Acheteur / Aval : le métier opérationnel » - Bertrand Pouilloux, Directeur des achats chez Enedis.



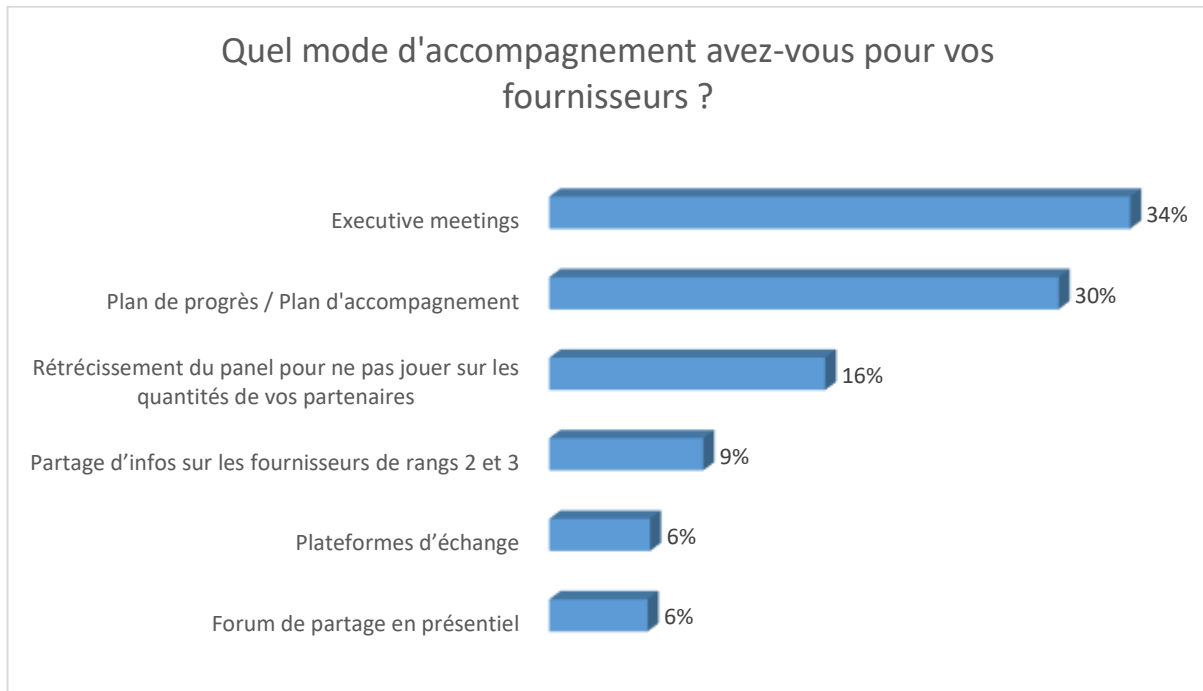
La gestion des risques fournisseurs est très importante dans le secteur privé où elle est citée par 72% des répondants contre 63% dans le secteur public.



« A l'image de nombreux acheteurs publics, le Ministère de l'Intérieur et des Outre-mer a renforcé son action de sourcing en anticipant de plus le risque de pénurie lié à la défaillance ou à l'absence de fournisseurs » – Jean Bouverot, Responsable du service achats du ministère de l'Intérieur.







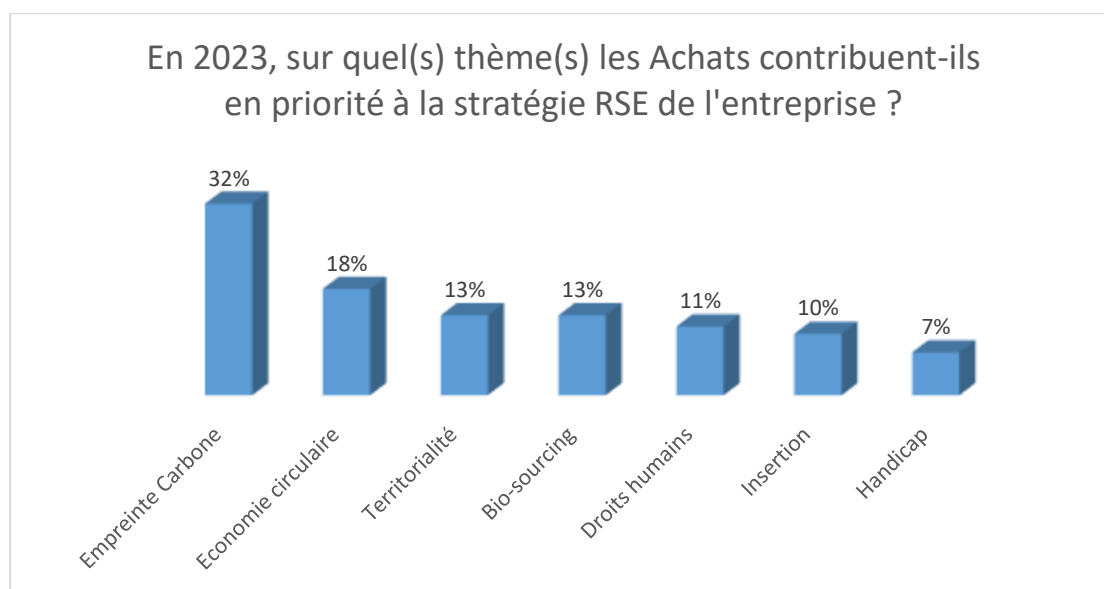
Pour accompagner leurs fournisseurs, 34% des directions achats misent sur les executive meetings, et sont suivis de près par les plans de progrès et d'accompagnement (à 30%).



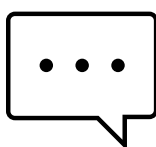
« La relation avec les fournisseurs s'est profondément transformée au fil des crises, les directions achats cherchant à créer plus de liens notamment au plus haut niveau des organisations, ou en accompagnant certains d'entre eux pour sécuriser une tierce partie souvent trop peu valorisée mais aussi importante que le client, l'actionnaire ou encore le salarié » - Pascal Pelon, Directeur des achats chez Axa France.

## 12 Des achats toujours verts

### 12.1 L'importance de l'empreinte carbone

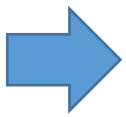
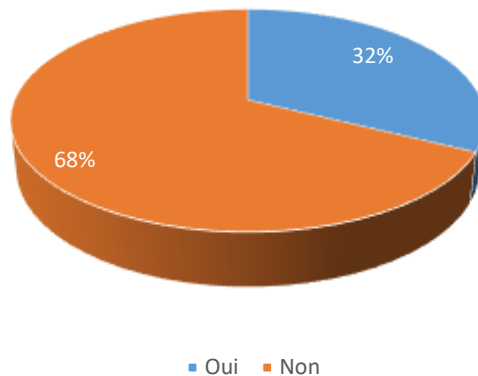


En 2023, pour 32% des directeurs achats, leur fonction contribue à la stratégie RSE de l'entreprise sur la mesure et la réduction de l'empreinte carbone, loin devant le sujet de l'économie circulaire (cité à 18%). Il n'en reste pas moins que l'enjeu de mesure des émissions de CO<sup>2</sup> sur le scope 3 de manière fiable et comparable est un des défis les plus importants des fonctions achats pour les années à venir.



« La décarbonation de la supply chain est très clairement une priorité pour le groupe ADP, les attentes des français étant très importantes sur cette thématique et donc essentielle pour la pérennité de nos activités » – Dominique Etourneau, directeur des achats chez ADP.

Connaissez-vous l'empreinte carbone de vos Achats dont le scope 3 ?

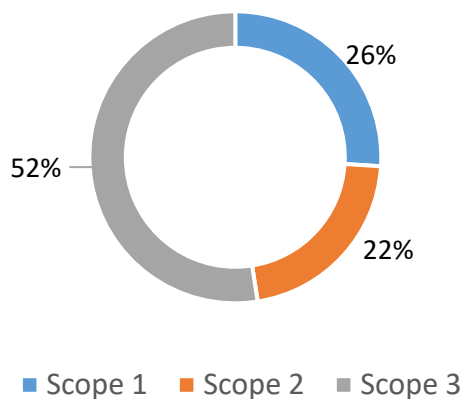


Si les directions achats sont conscientes de l'importance de la mesure de l'empreinte carbone et contraintes par la nouvelle réglementation, **68% des directions achats ne connaissent pas l'empreinte carbone de leurs achats dans le scope 3**. Cela peut s'expliquer en partie par la complexité de mesurer l'ensemble de l'empreinte carbone liée aux achats.

#### Les scopes dans l'empreinte carbone

Le scope 1 concerne tous les gaz à effet de serre émis directement par l'entreprise : le chauffage dans les locaux, les émissions des véhicules détenus par l'entreprise, etc... Le scope 2 regroupe les émissions indirectes et liées à l'énergie : ce sont les émissions créées lors du processus de production. Enfin, dans le scope 3, on retrouve toutes les émissions indirectes (dont les achats).

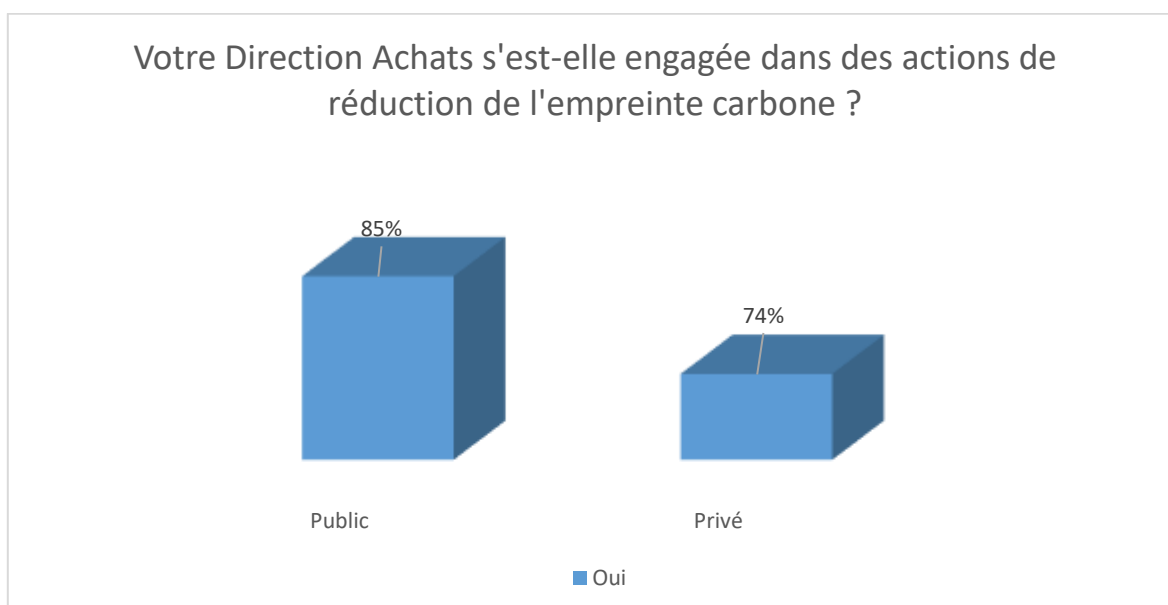
Si oui, dans quel scope le critère CO2 entre-t-il ?

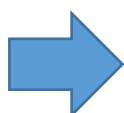
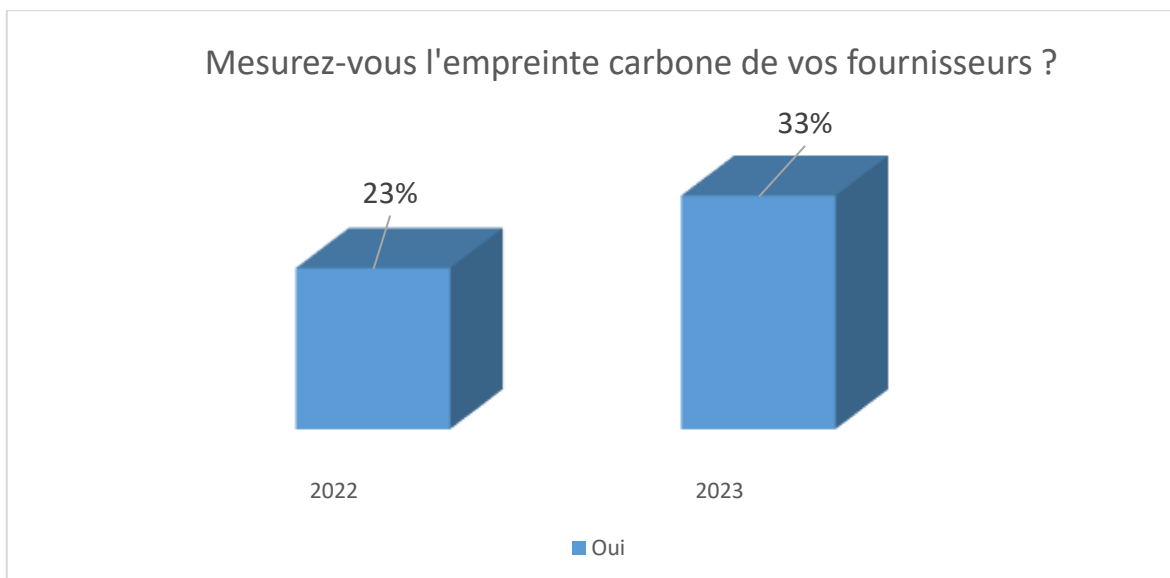


Bien que les directions achats ne connaissent pas ou peu l’empreinte carbone de leurs achats dans le scope 3, le critère CO2 entre dans le scope 3 pour la majorité des directions achats.

### Le poids des achats dans l’empreinte carbone des entreprises

Pour rappel, pour soutenir l'ambition de la France de réduire d'au moins 55% ses émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030, la réglementation française (décret 982-22) vient d'imposer l'ajout du calcul des émissions indirectes principalement liées aux achats (Scope 3). Il s'agit de tous les achats de produits et services, de toute nature comme les fournitures de bureau, services informatiques, etc... L'Ademe estime que 50 à 90% des émissions de gaz à effet de serre sont liées à ce Scope 3.

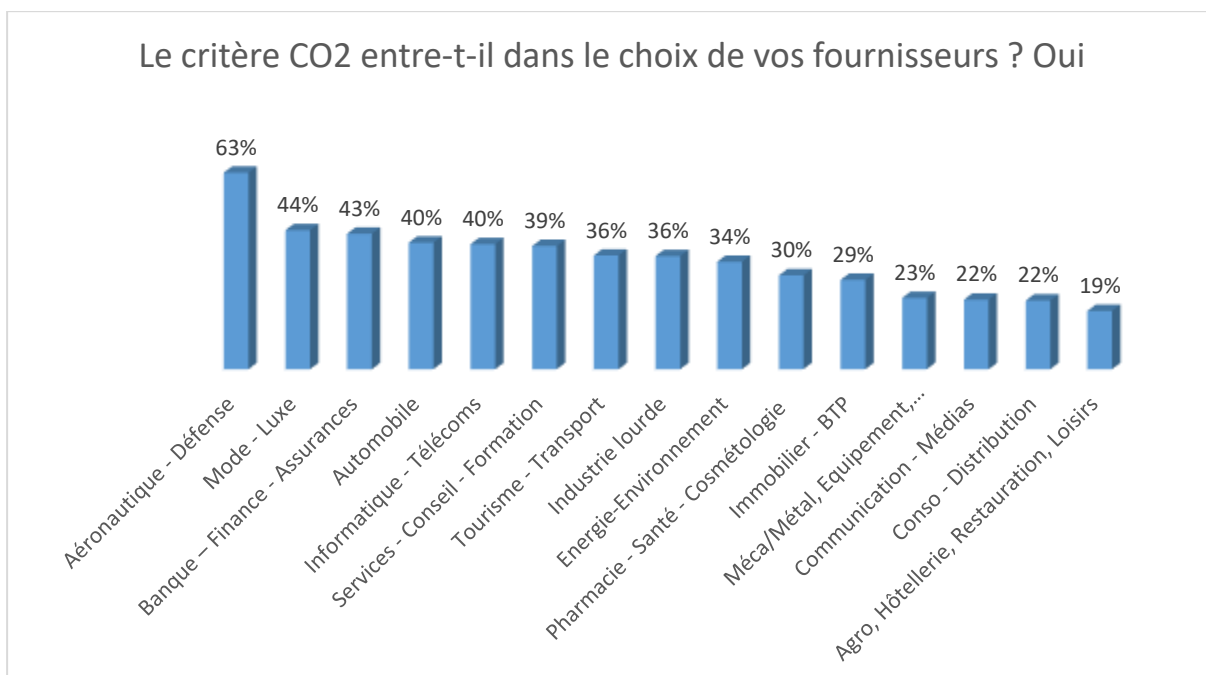




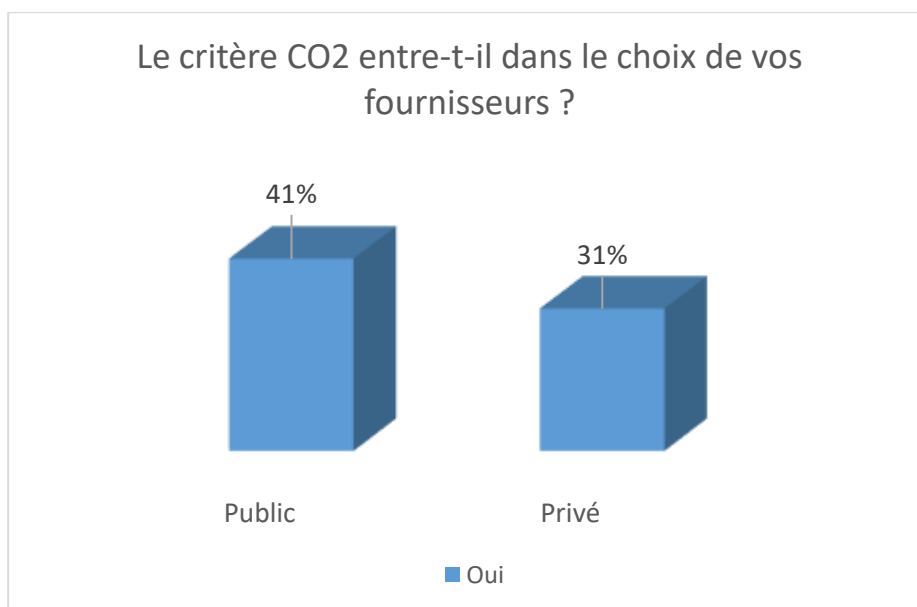
**En 2023, 33% des directions achats mesurent l’empreinte carbone de leurs fournisseurs.**



« Calculer et suivre l’empreinte carbone de nos fournisseurs ne suffit pas, il faut aller plus loin et leur demander l’empreinte carbone de leurs produits. Le résultat d’une entreprise se calcule par la soustraction de ses produits moins ses charges. Pour l’empreinte carbone c’est la même chose : si nous ne demandons pas à nos fournisseurs une précision de calcul de leur charge carbone nous resterons flous et peu impactant » - Franck Le Guillou, Directeur des achats chez Colas.

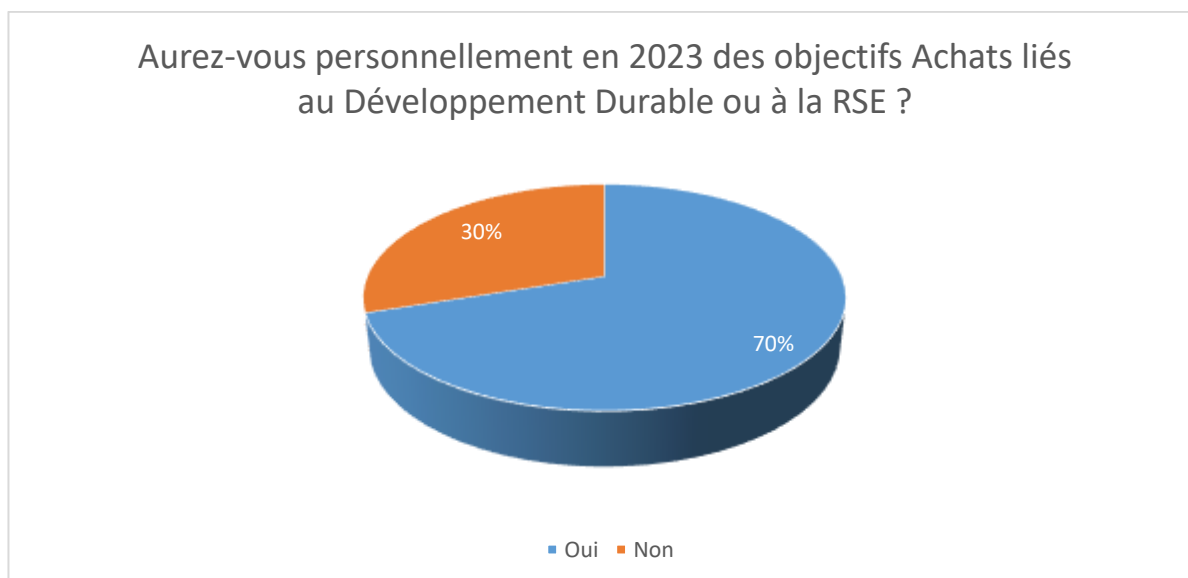


Dans le secteur de l’aéronautique-défense, 63% des directions achats font du critère carbone un critère important dans le choix de leurs fournisseurs.

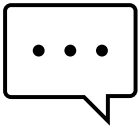


69% des directions achats du secteur privé font entrer dans le choix de leurs fournisseurs le critère CO2 contre 59% des directions achats du secteur public.

### 12.2 Des objectifs développement durable incontournables



Les achats durables sont une nécessité, et sont devenus un incontournable. Ainsi, **70% des directions achats ont des objectifs liés à la RSE, ou, au développement durable.**



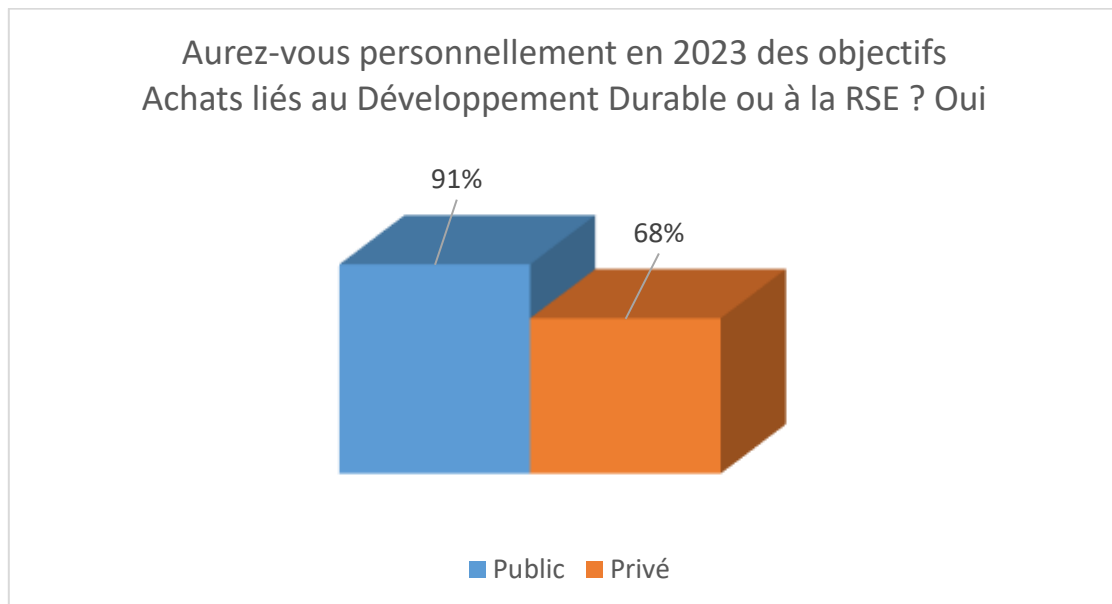
« Chez Clarins, la beauté responsable est dans l'ADN de l'entreprise et dans sa raison d'être, chaque acheteur a pour objectif d'être engagé dans un projet RSE, chaque appel d'offre comporte des critères RSE et nous visons la certification BCorp en 2023. Tout notre écosystème fournisseurs est embarqué autour d'une beauté plus responsable, nous partageons également beaucoup d'initiatives avec nos concurrents en ce sens ». - Emmanuelle Wallon, Global Procurement Director du groupe Clarins.



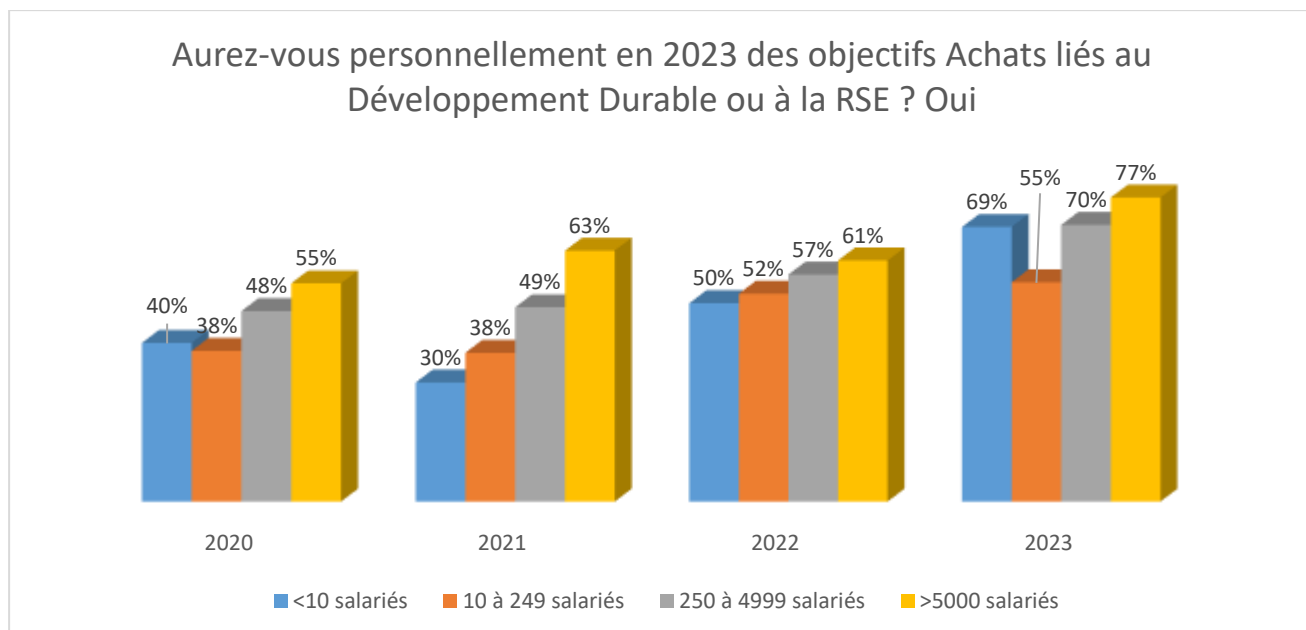
« Le triptyque Coût / Qualité / Délais voit une quatrième donnée d'entrée avec la RSE. Ce sujet est à prendre en compte désormais dans nos choix produits et fournisseurs » - Franck le Guillou, Directeur des achats chez Colas.



« Les achats responsables ne peuvent plus être la seule propriété de la Direction des achats. Il devient stratégique d'opérer un rapprochement étroit avec la Direction de la RSE pour convenir d'une démarche conjointe Achats –RSE permettant d'entraîner les parties prenantes tant à l'interne qu'à l'externe pour une contribution positive à l'atteinte des objectifs achats liés au développement durable et/ou à la RSE » - Bertrand Pouilloux, Directeur des achats chez Enedis.



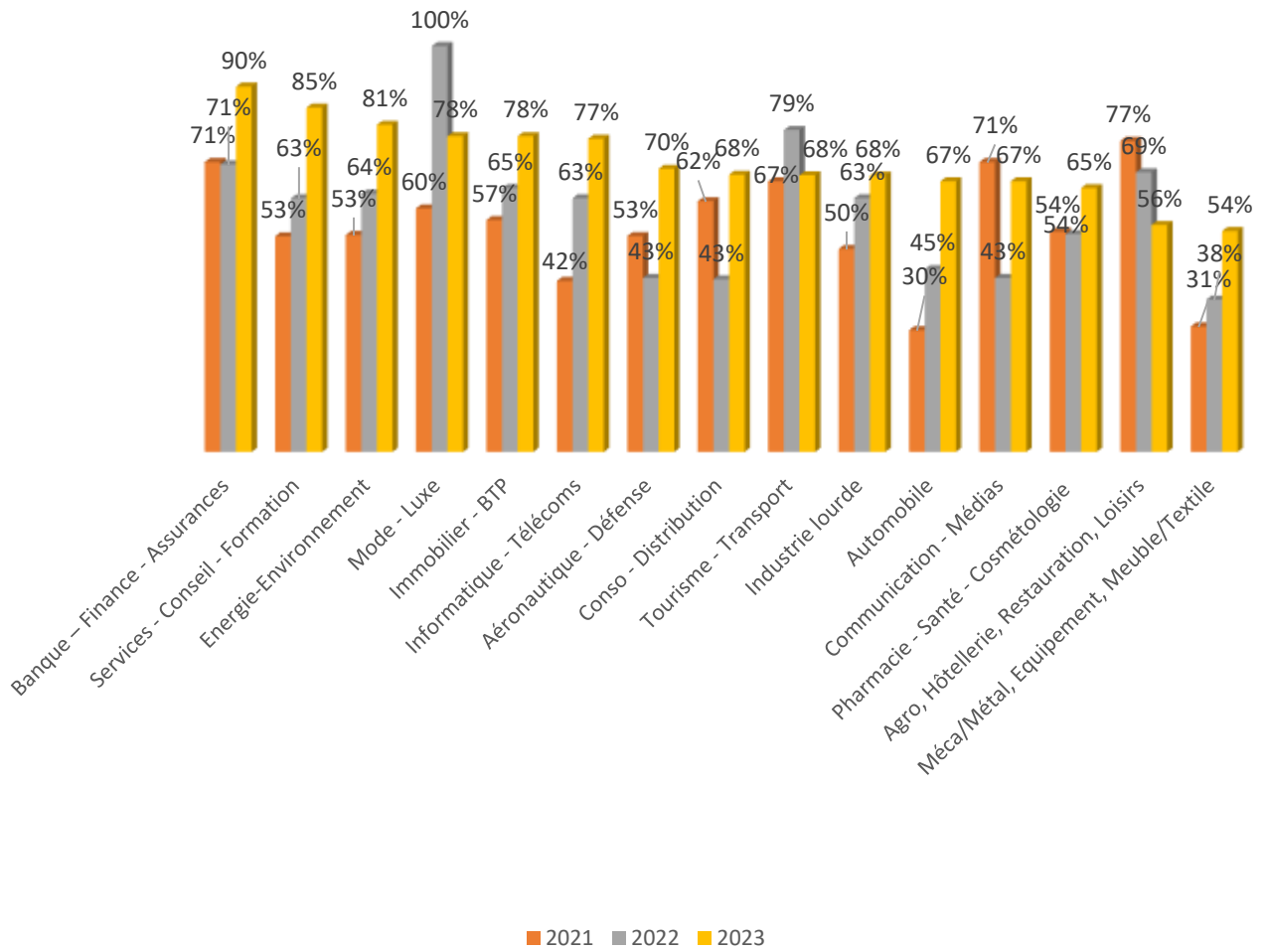
Dans le domaine des achats durables, le secteur public aura davantage d'objectifs liés aux achats durables (91%) que ceux du secteur privé (68%). Les raisons ? Le rôle de l'exemplarité de l'Etat et la multiplication des textes de lois sur le sujet (loi climat et résilience, loi Agéc, ...)



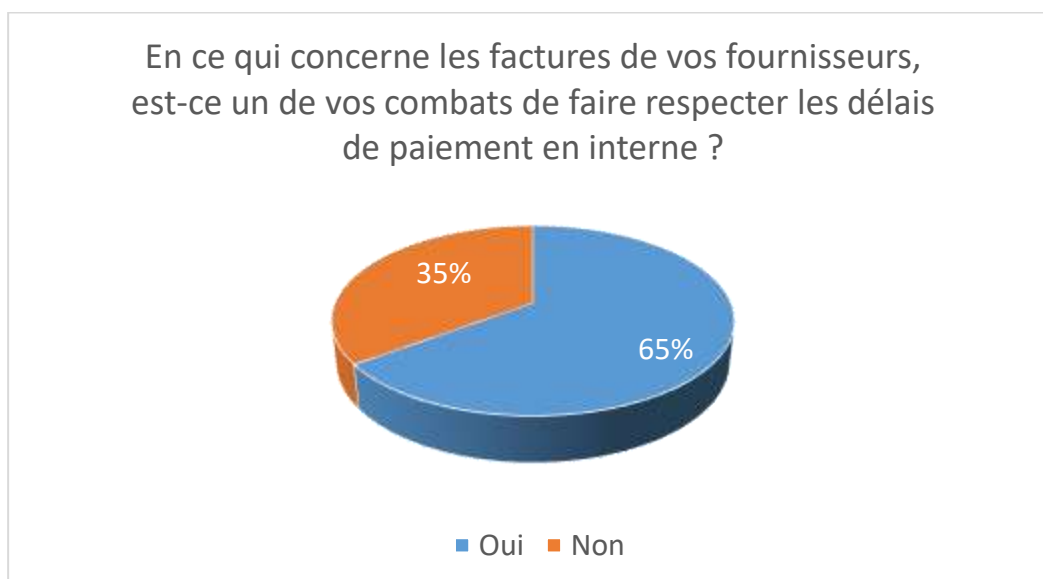
Plus la taille de l'entreprise est importante, plus les objectifs Achats liés au développement durable ou à la RSE sont élevés.



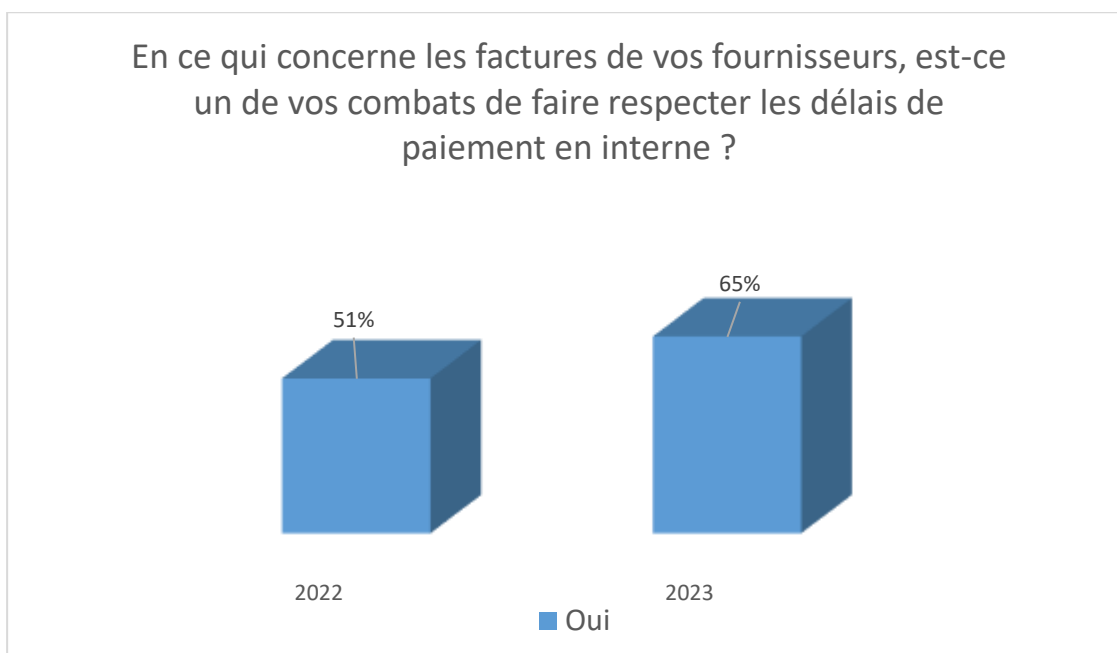
### Aurez-vous personnellement en 2023 des objectifs Achats liés au Développement Durable ou à la RSE ? Oui



### 12.3 Le respect des délais de paiement

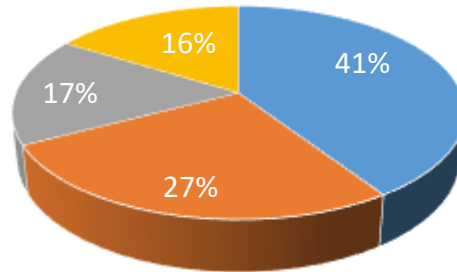


**65% des directions achats font du respect des délais de paiement un combat en interne.** Le respect des délais de paiement redevient une priorité pour beaucoup, alors, que ce sujet depuis la sortie de la pandémie n'en était plus vraiment un. La crise qui se profile et les défaillances d'entreprises qui risquent de s'accélérer en raison de l'inflation vont remettre les grands donneurs d'ordre sur le devant de la scène.



**En 2023, le respect des délais de paiement fournisseurs gagne en importance pour 65% des directions achats (contre 51% en 2022).**

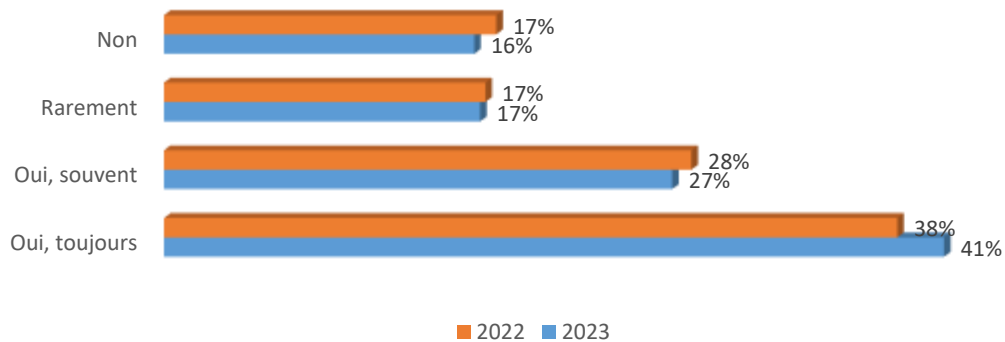
Est-ce dans les objectifs de votre Département Achats d'assurer le respect et/ou le pilotage des délais de paiement fournisseurs ?



■ Oui, toujours ■ Oui, souvent ■ Rarement ■ Non

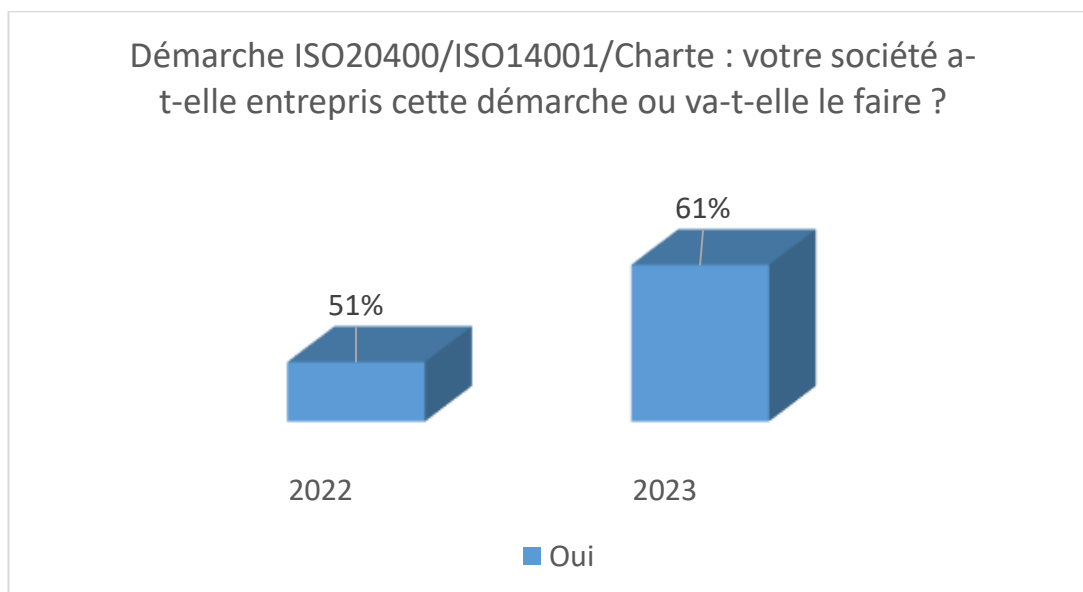
Le pilotage des délais de paiement fournisseurs demeure aux mains des directions achats (toujours à 41% et souvent à 27%).

Est-ce dans les objectifs de votre Département Achats d'assurer le respect et/ou le pilotage des délais de paiement fournisseurs ?



En 2023, le pilotage des délais de paiement fournisseurs est davantage aux mains des directions achats qu'en 2022 (41% contre 38% en 2022).

## 12.4 Une démarche achats responsables renforcée via le label et la Charte

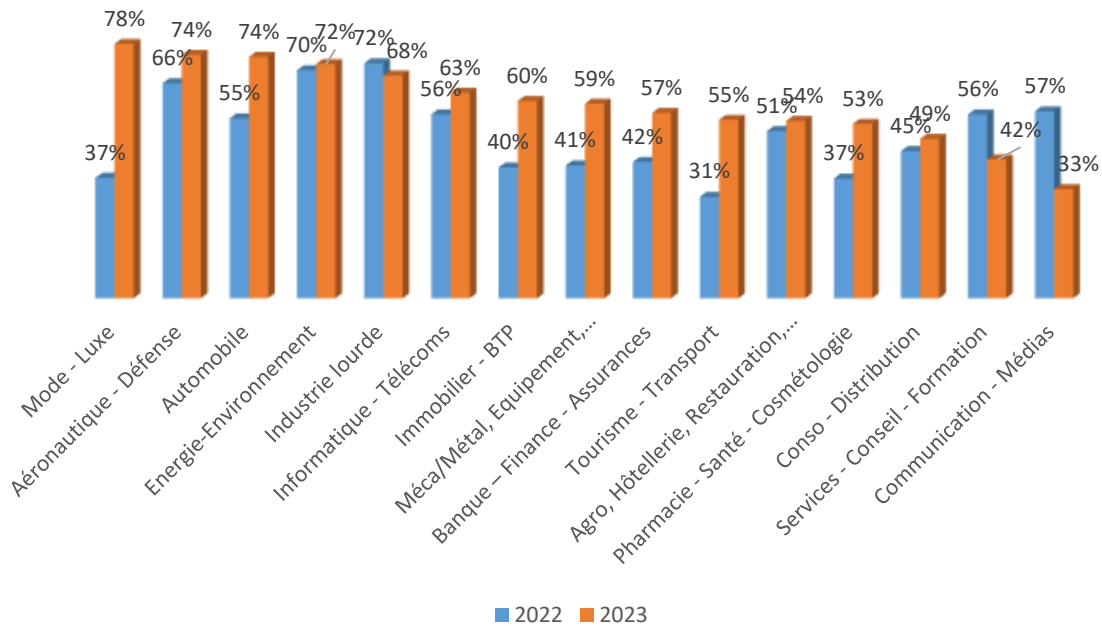


En 2023, 61% des directions achats ont entrepris ou vont entreprendre une démarche ISO2400/ISO14001/Charte contre seulement 51% en 2022 (soit 10 points de plus).

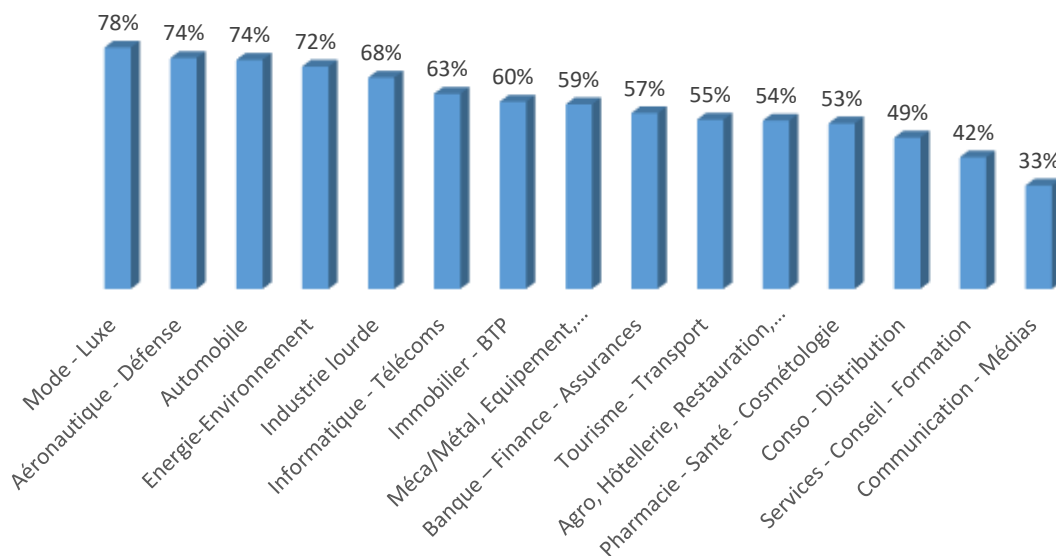
### **Label et Charte Relations fournisseurs responsables**

Le Label relations fournisseurs responsables (ou RFAR) s'inscrit dans la lignée de la Charte du même nom. Il distingue les entreprises ou entités publiques françaises ayant fait la preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs. Ce label, porté par les pouvoirs publics s'appuie sur les engagements de la charte RFAR, ainsi que sur la mise en œuvre des recommandations de l'ISO 20400, norme internationale sur les achats responsables. Il est décerné pour 3 ans avec un contrôle annuel par un organisme agréé.

### Démarche ISO20400/ISO14001/Charte : votre société a-t-elle entrepris cette démarche ou va-t-elle le faire ?

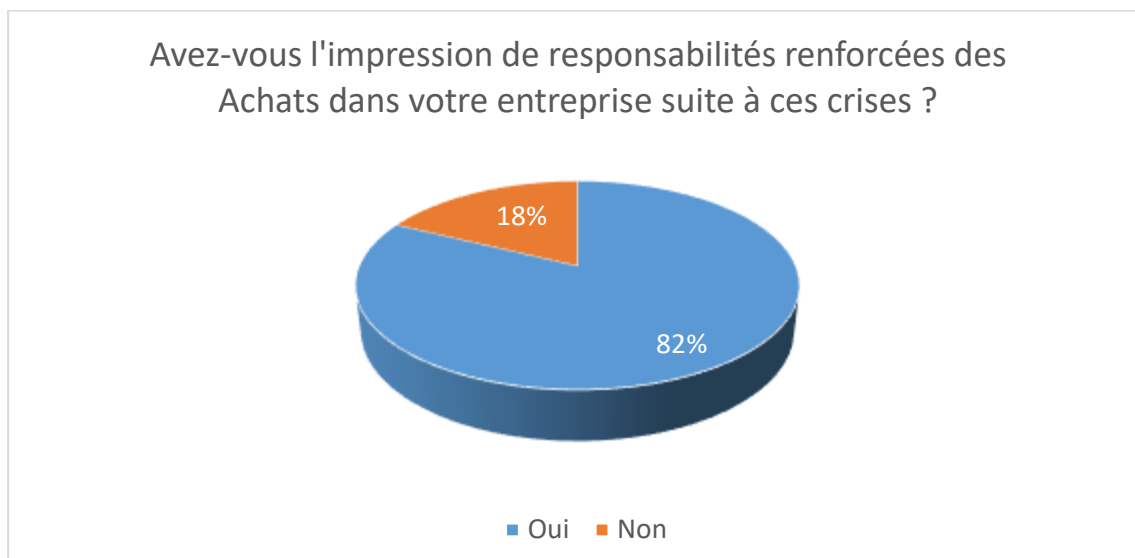


### Démarche ISO20400/ISO14001/Charte : votre société a-t-elle entrepris cette démarche ou va-t-elle le faire ? Oui

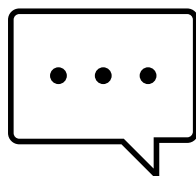


## 13 Face aux crises successives, une fonction en première ligne

### 13.1 Une fonction révélée par les crises successives



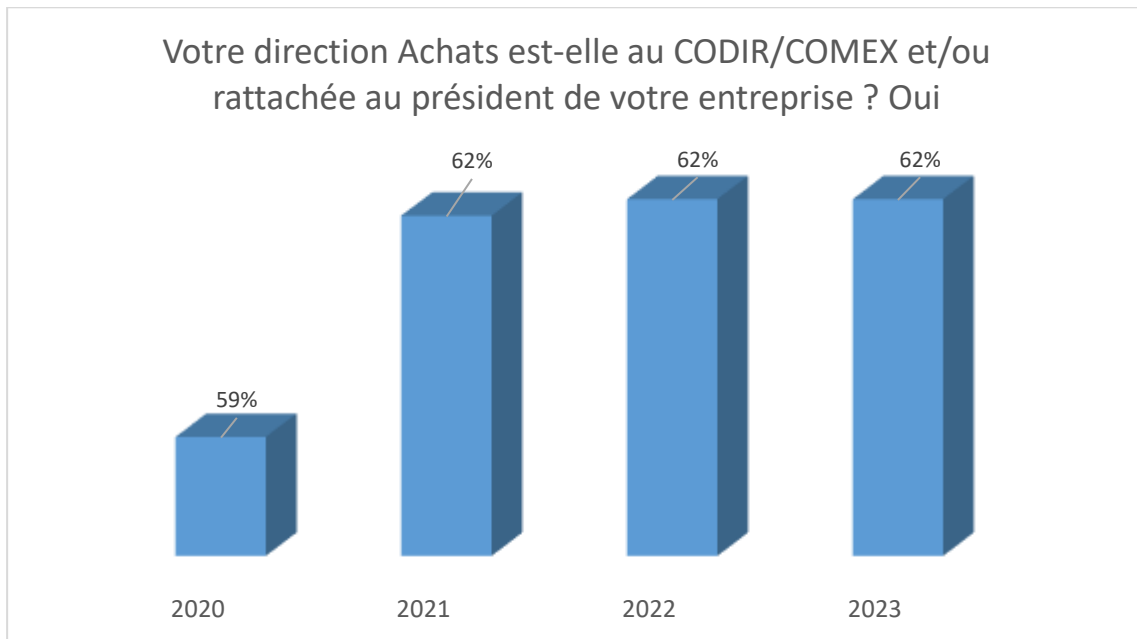
**En 2023, 82% des directions achats ont vu leurs responsabilités renforcées à la suite des crises successives (crise sanitaire, ruptures d'approvisionnement...). Les achats sont en première ligne dans un contexte de crise et les entreprises en ont pris conscience à la suite des évènements récents.**



*« Indépendamment du rattachement hiérarchique de la fonction au sein de l'entreprise, l'enjeu de la filière achat et approvisionnement réside dans sa capacité à apporter une contribution positive à la performance de l'entreprise. Selon le contexte, il appartient au management de la Direction des achats d'activer les leviers permettant de renforcer les leviers en lien avec la performance.*

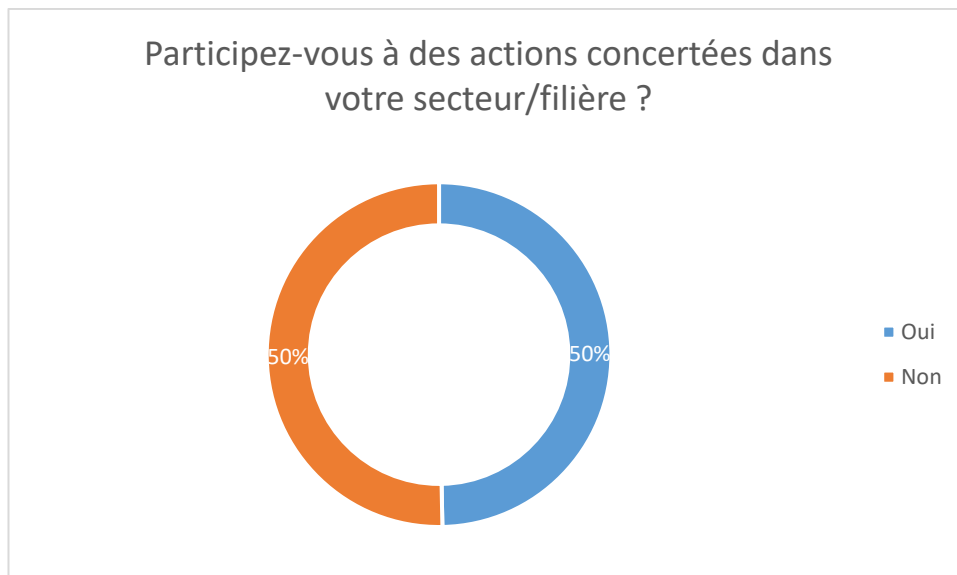
*Le contexte actuel positionne notre fonction dans le temps court eu égard aux enjeux de la chaîne approvisionnement » - Bertrand Pouilloux, Directeur des achats chez Enedis.*

### 13.2 Une fonction toujours autant rattachée au CODIR /COMEX

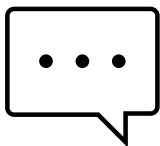


En 2023, 62% des directions achats sont au CODIR/COMEX et/ou rattachées au président de leur entreprise. C'est un chiffre étonnamment stable depuis 2021, sans doute amené à évoluer au regard du rôle stratégique de la fonction achats pour contenir les coûts et sécuriser les approvisionnements dans le contexte actuel.

### 13.3 Des concertations en filières

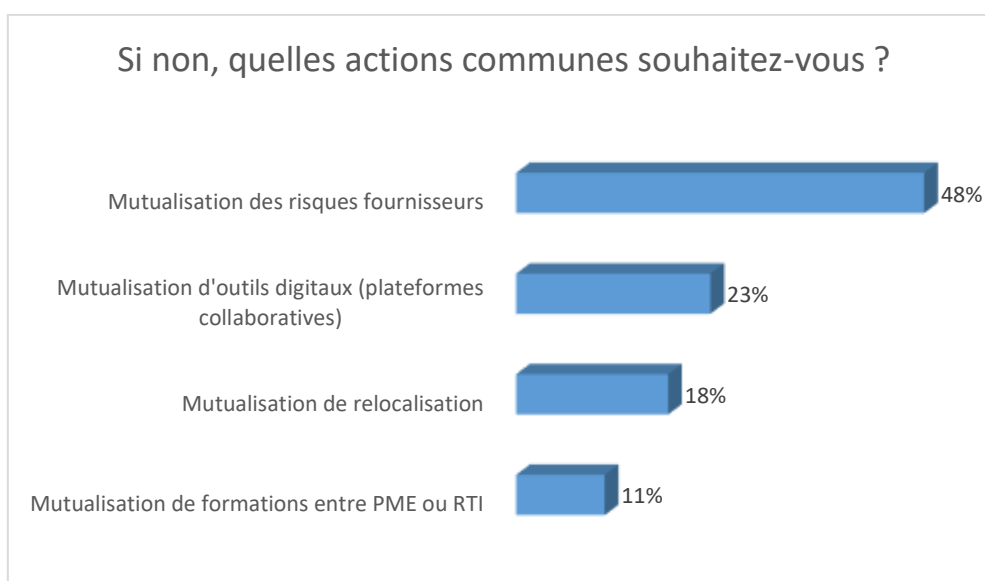
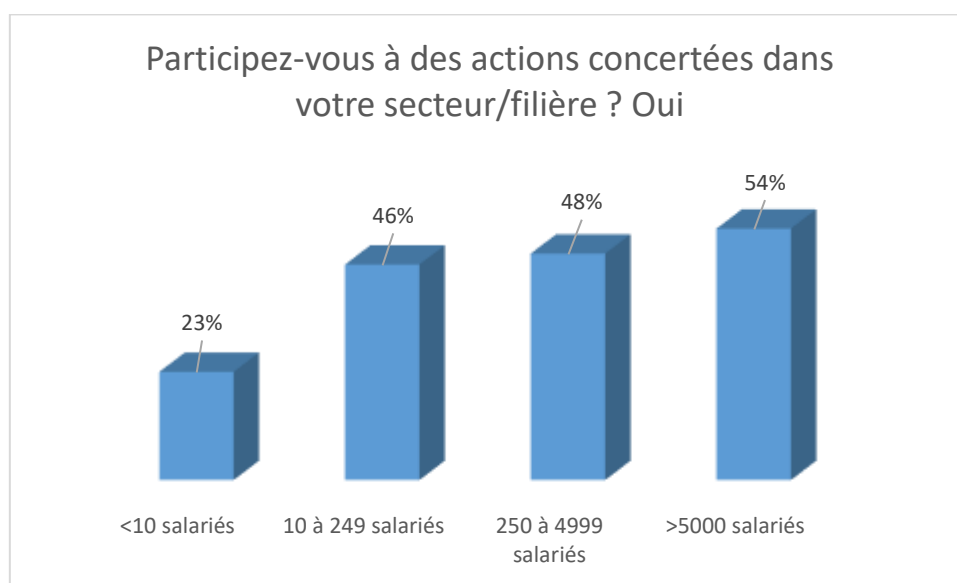


La moitié des directions achats participent à des actions concertées dans leur secteur/filière. Des secteurs comme le BTP ou l’Aéronautique-Défense ont mis en place ce type de concertation.



« En 2023, le ministère de l’intérieur et des outre-mer s’engage dans une action de proximité des fédérations professionnelles et des entreprises afin de favoriser un développement hybride de l’innovation et une meilleure compréhension et couverture des besoins, parfois locaux » - Jean Bouverot,

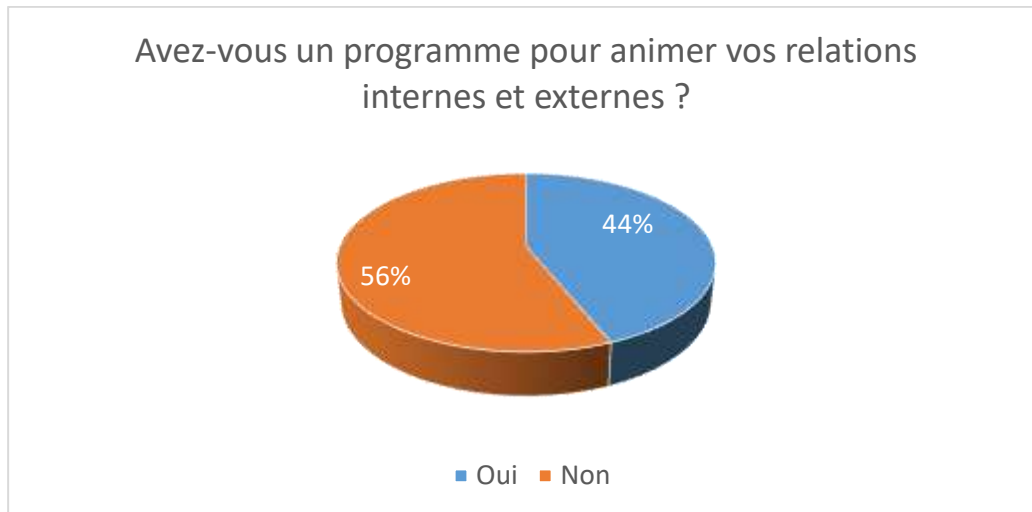
Responsable du service achats du ministère de l’Intérieur.



La mutualisation des risques fournisseurs est la première action commune menée par 48% des directions achats. Plus généralement, face aux risques géopolitiques les synergies et les

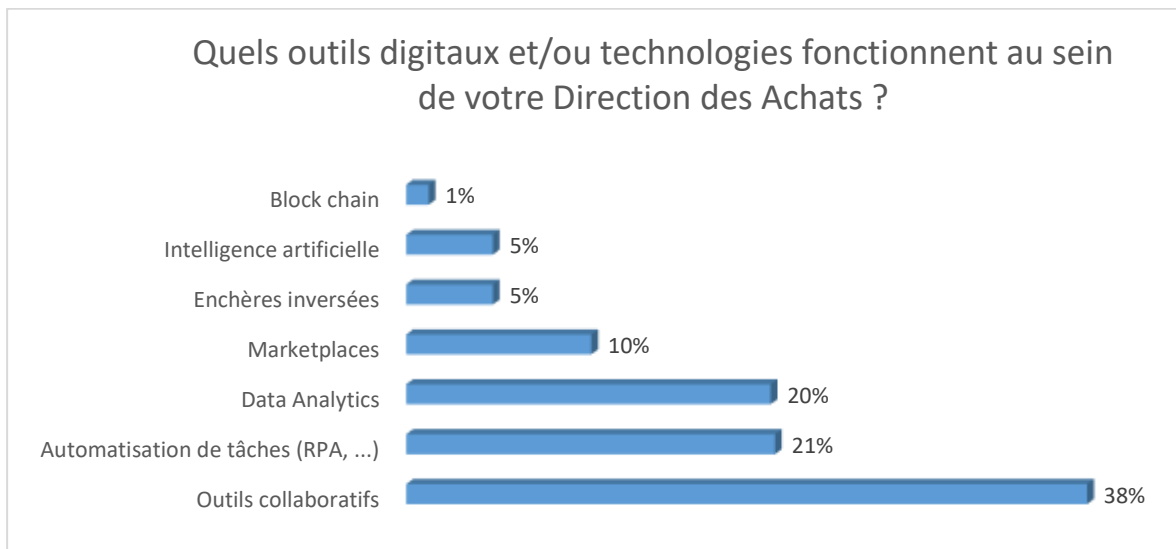


mutualisations s'imposent, de concert entre acteurs d'une même filière, voire l'Etat comme c'est le cas pour les composants électroniques.

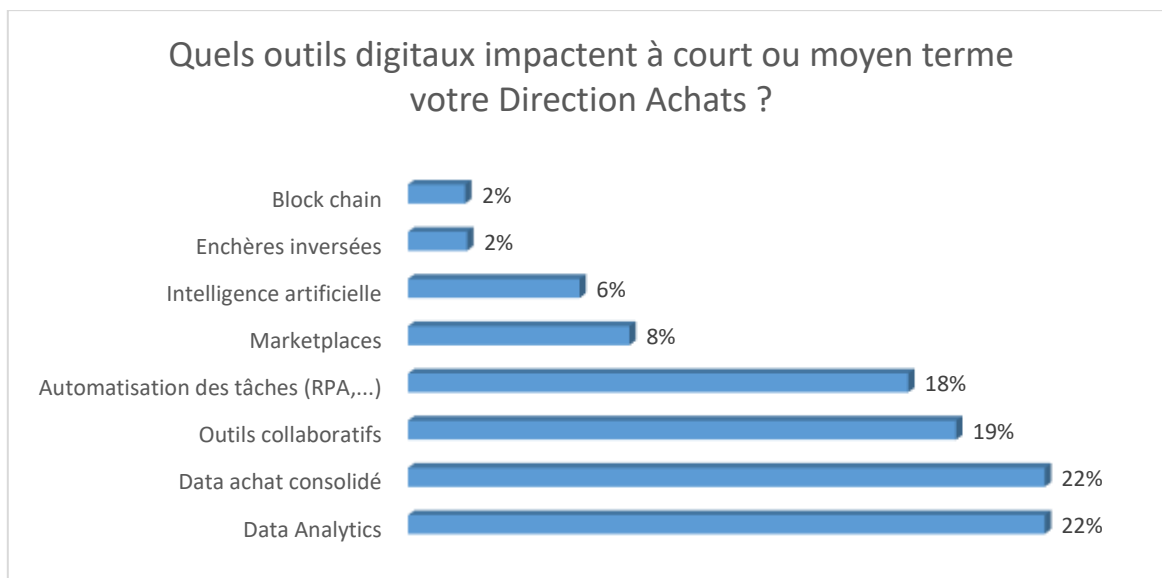


44% des directions achats ont pris conscience de l'importance d'animer leurs réseaux en interne et en externe afin de mieux communiquer sur leur stratégie. Conventions fournisseurs, animations internes, séminaires... cette communication sous différentes formes participe à la mise en lumière d'une fonction devenue stratégique et incontournable au sein de l'entreprise.

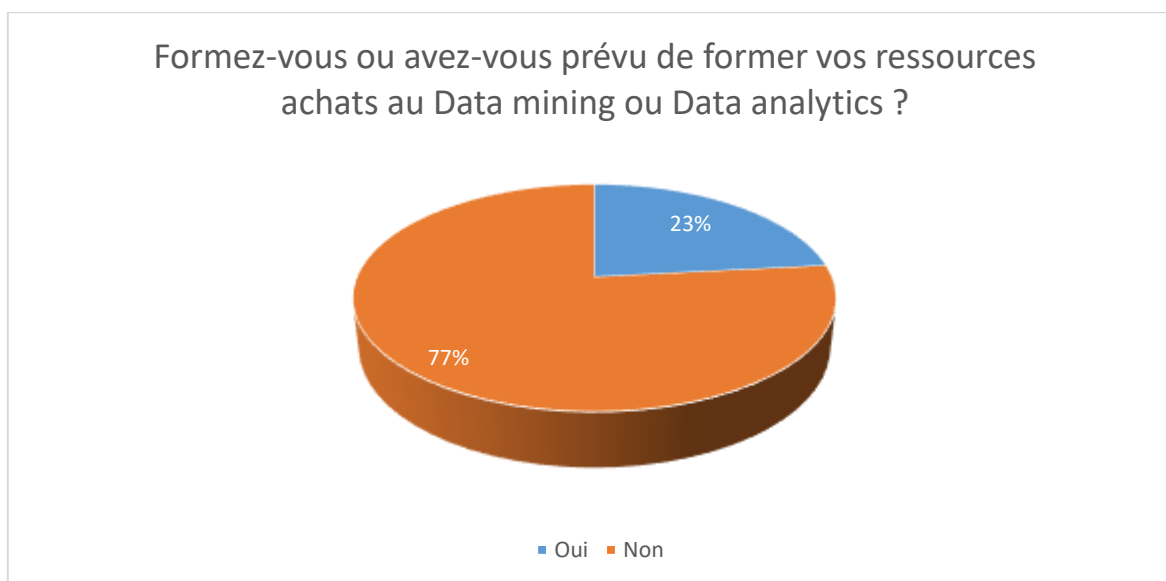
#### 14 Une fonction qui prend le virage de la data



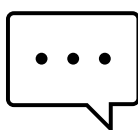
**Les outils collaboratifs internes sont utilisés par 38% des directions achats.** L'automatisation des tâches (RPA, ...) n'est citée que par 21% des directions achats et 20% pour la data.



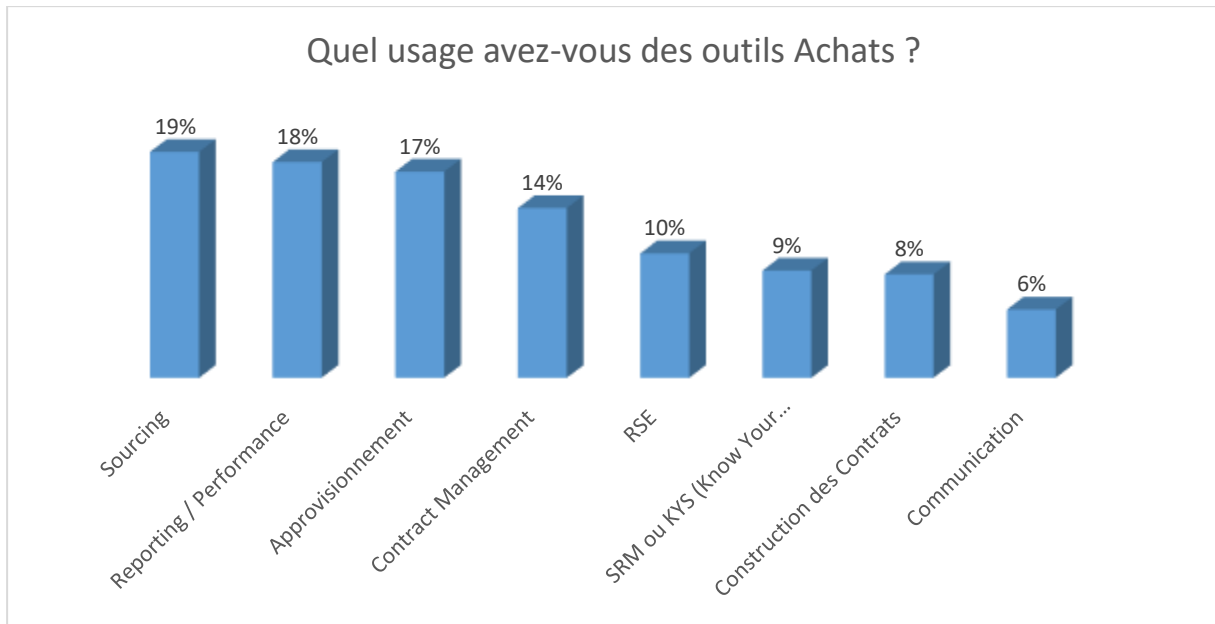
**Les achats ont gagné en digitalisation. Ainsi, la data (data achat consolidé et data analytics) arrive en tête des outils qui impactent les directions achats à 22%** devant les outils collaboratifs qui sont désormais relégués à la 3<sup>e</sup> place. Viennent ensuite l'automatisation des tâches (RPA, ...) à 18% et bien loin derrière les marketplaces (8%), l'IA (6%) la blockchain (2%).



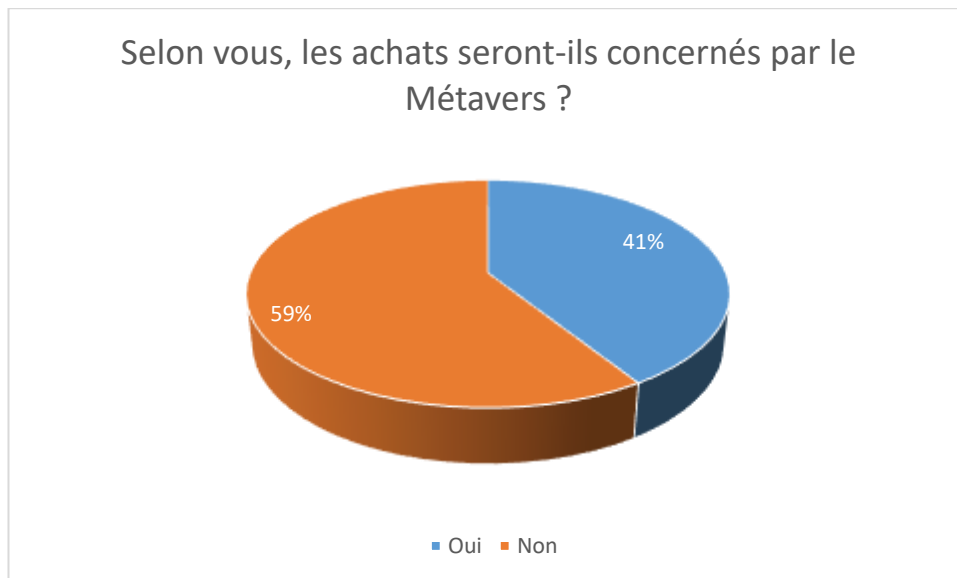
L'avenir est à la data. Ainsi, 23% des directions achats ont prévu de former leurs équipes au data mining ou au data analytics.



« Ce qui traduit un manque de vision « métier » en la matière ! » - Jean Potage, ex-directeur des achats chez Thalès, enseignant en management des achats.

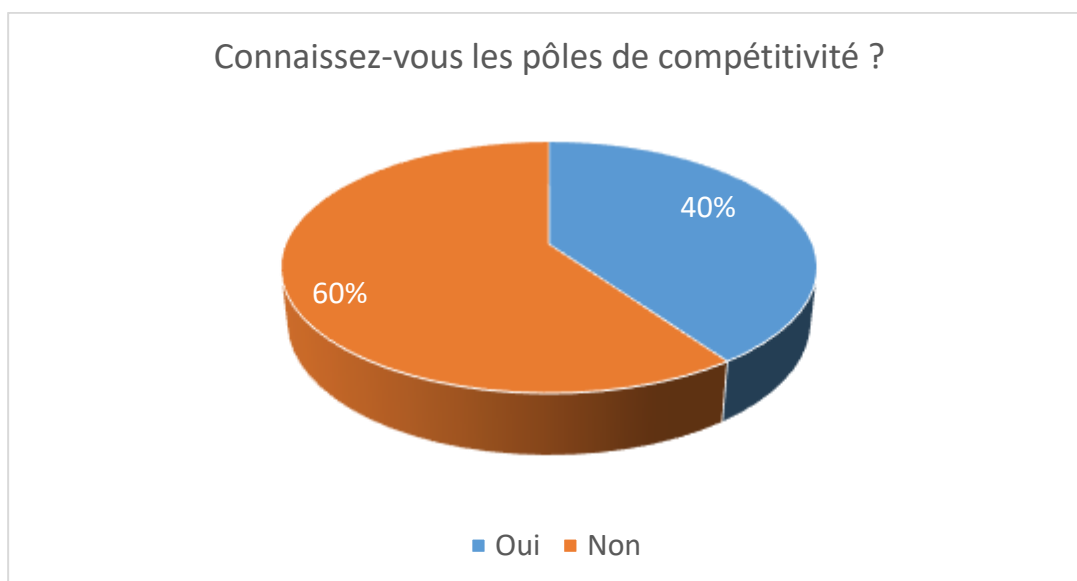


L'ensemble de ces outils est avant tout utilisé à 19% pour le sourcing et le reporting/ performance (18%) suivi par l'approvisionnement (à 17%) et le contract management (à 14%).

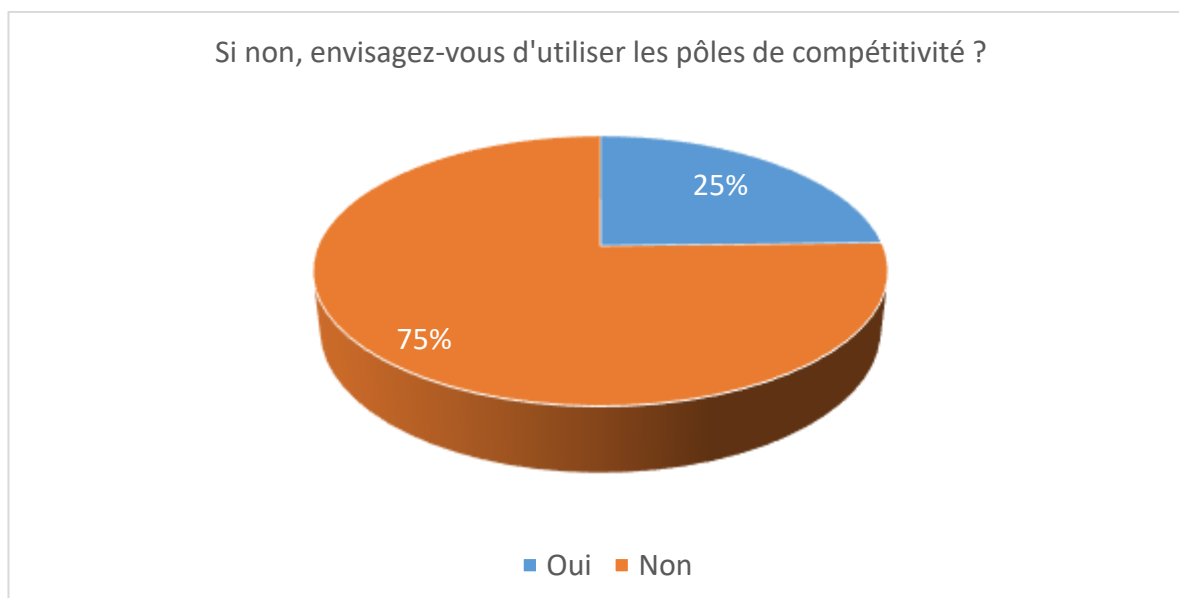


Les métavers seront-ils l'avenir des achats ? Seuls 41% des directions achats pensent que les achats seront concernés par les métavers.

## 15 Innovation et pôles de compétitivité

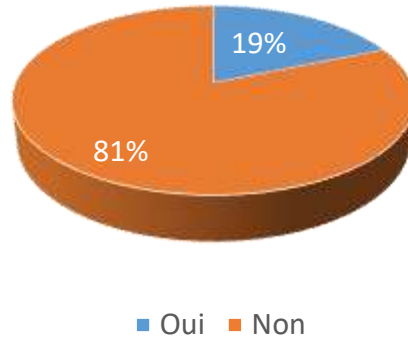


En 2023, seules 40% des directions achats connaissent les pôles de compétitivité. Par définition, un pôle de compétitivité rassemble, sur un territoire bien identifié et sur une thématique ciblée, des entreprises, petites et grandes, des laboratoires de recherche et des établissements de formation dans le but de créer des synergies et des coopérations.

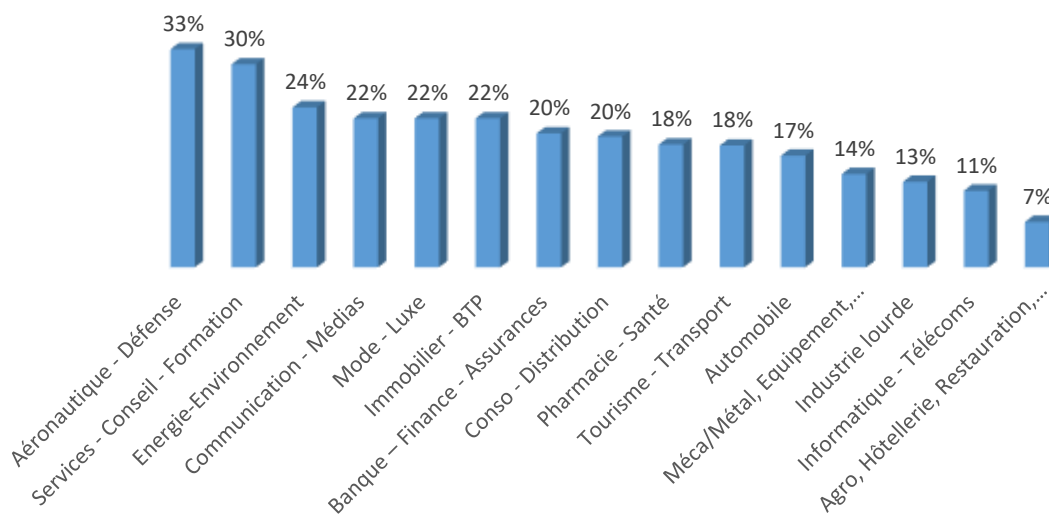


75% d'entre elles n'envisagent pas d'utiliser les pôles de compétitivité.

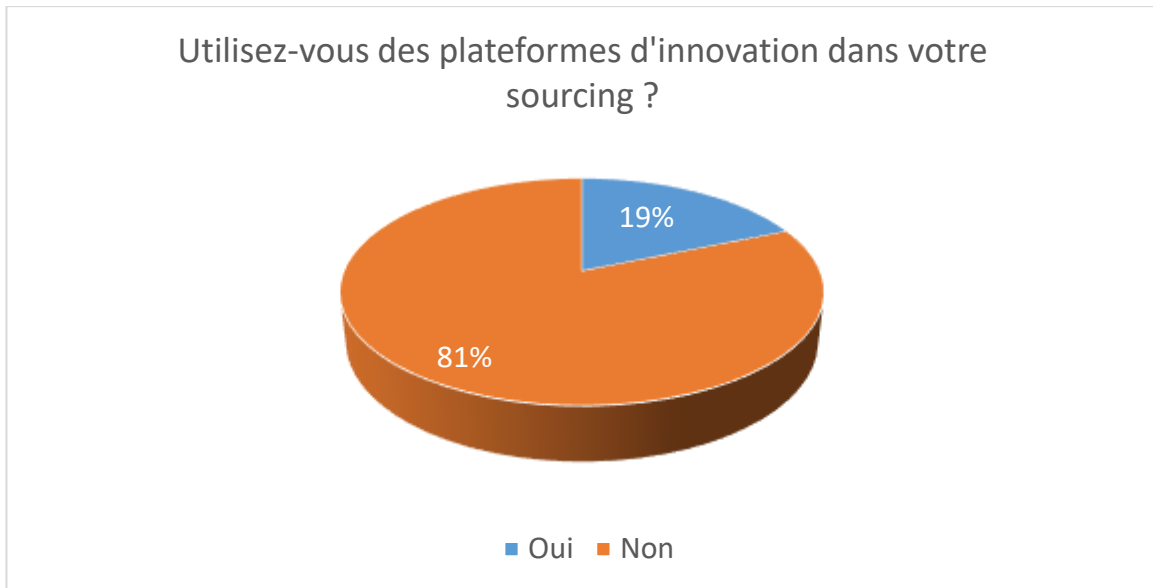
Utilisez-vous les pôles de compétitivité dans votre sourcing en co-innovation avec start-up et PME innovantes ?



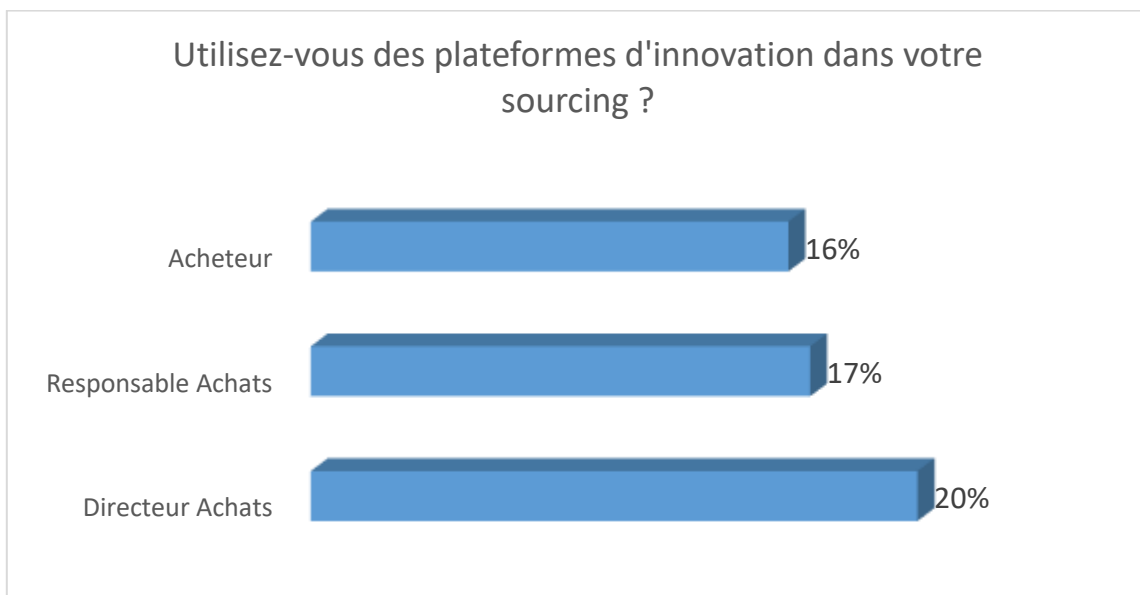
Utilisez-vous les pôles de compétitivité dans votre sourcing en co-innovation avec start-up et PME innovantes ?



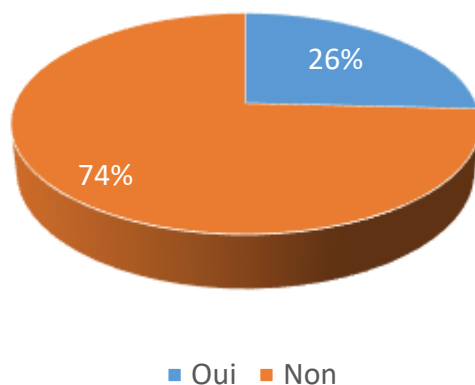
33% des directions achats du secteur aéronautique-défense ont recours aux pôles de compétitivité pour leur sourcing de co-innovation avec des startups et des PME innovantes.



Seulement 19% des directions achats utilisent des plateformes d'innovation dans leur stratégie de sourcing.

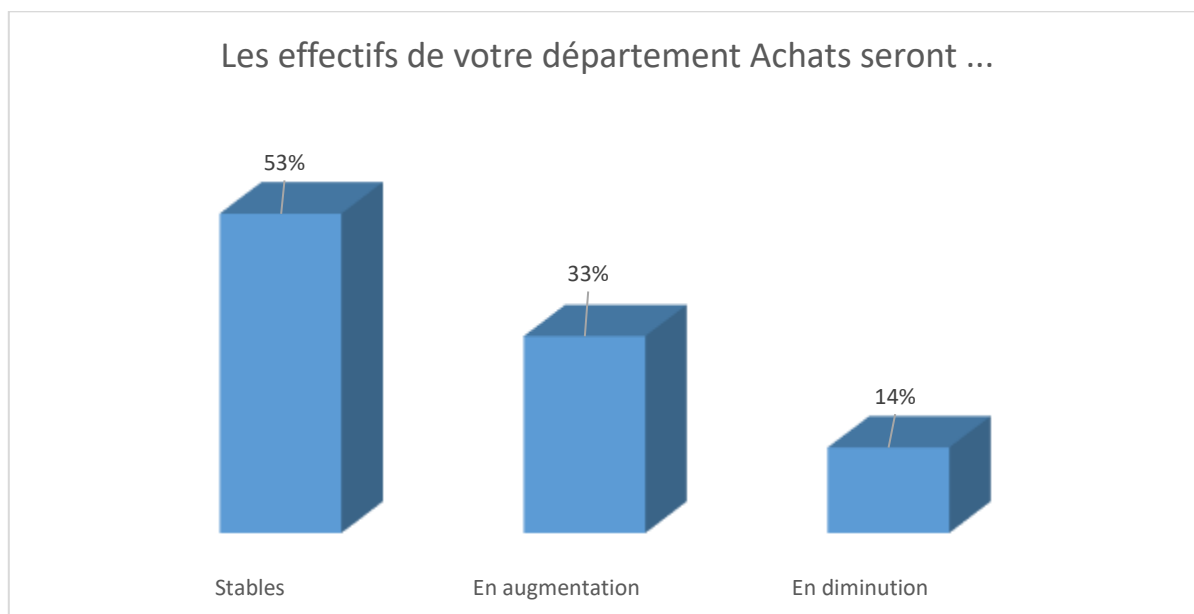


Si non, envisagez-vous d'utiliser des plateformes d'innovation dans votre sourcing ?



Plus d'1/4 (26%) des directions achats envisagent d'utiliser des plateformes d'innovation dans leur sourcing.

## 16 RH : vers une pénurie de main d'œuvre ?

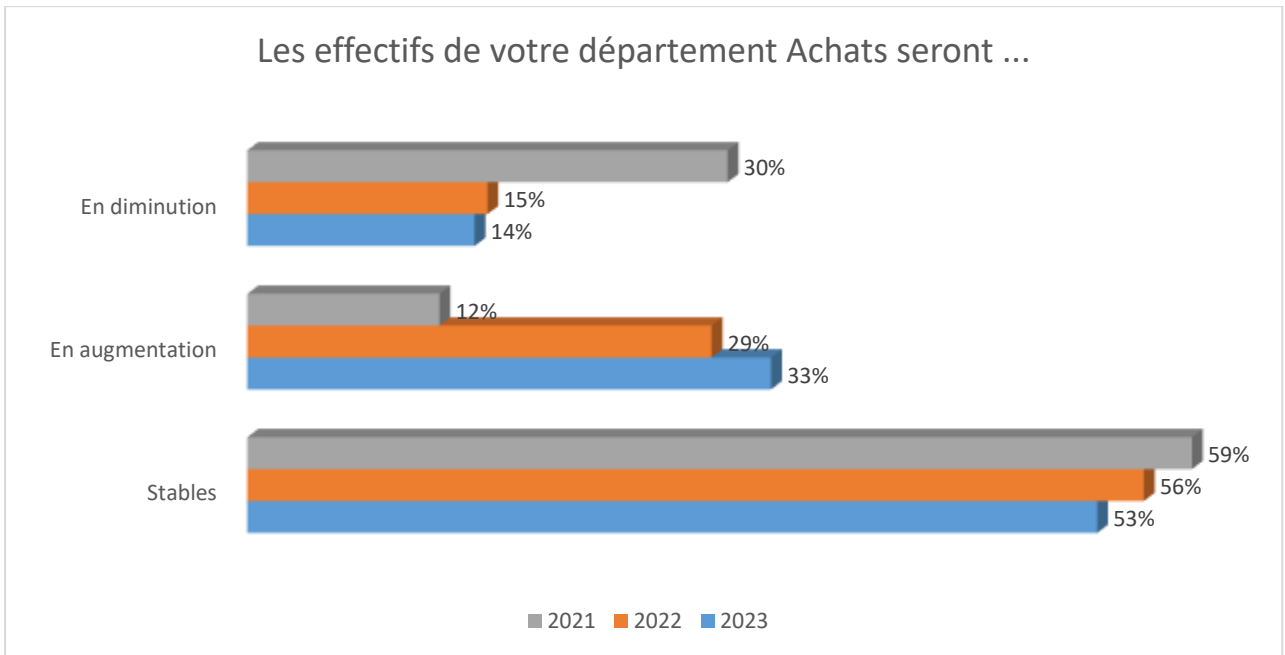


**Plus de la moitié des directions achats (53%) auront des effectifs stables en 2023.** Mais les effectifs des départements achats seront globalement en augmentation (33%).

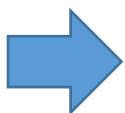
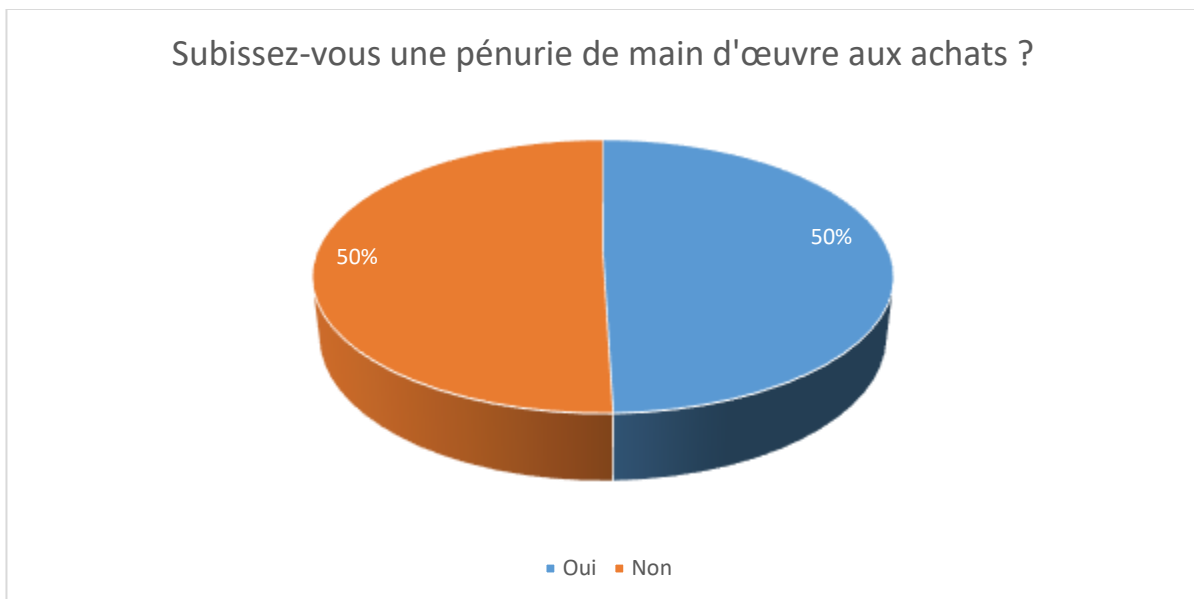


*« Développer un esprit équipe, l'intelligence collective, libérer les talents, c'est la source de toute performance Achats et cela permet la stabilité d'une équipe que l'on soit en tant de crise ou pas ». - Emmanuelle Wallon, Global Procurement Director du groupe Clarins.*



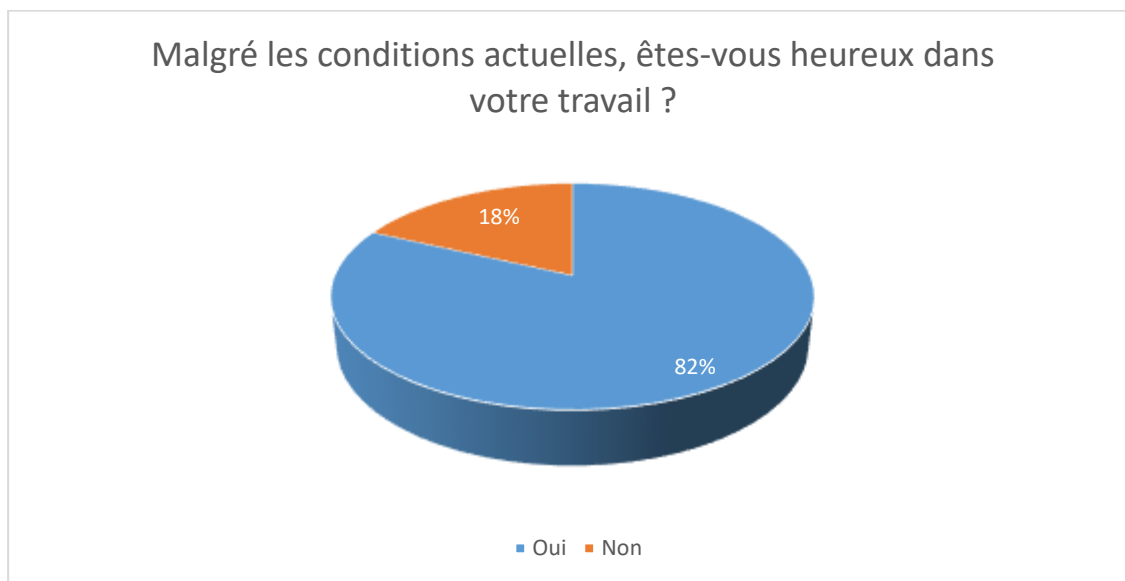


**En 2023, 33% des directions achats recruteront** contre seulement 29% en 2022 et 12% en 2021. La fonction achats au même titre que d'autres fonctions de l'entreprise n'est pas épargnée par cette guerre des talents.



**La moitié des directions achats subissent une pénurie de main d'œuvre dans leur métier.**

## 17 Des directeurs achats HEUREUX



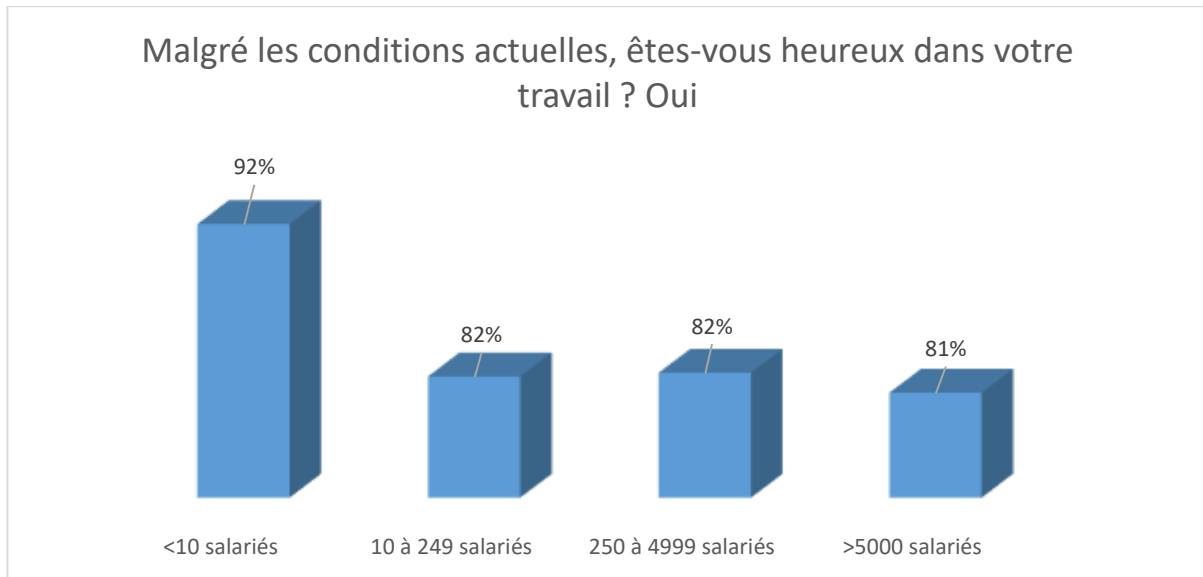
**82% des directeurs achats s'avouent heureux au travail** malgré la conjoncture économique. Un chiffre fort qui traduit la passion pour ce métier. Et plus l'entreprise est petite, plus les directeurs achats s'estiment heureux. Ainsi, si 81% des directeurs achats sont heureux dans les grandes entreprises de plus de 5000 salariés, ce chiffre grimpe à 92% pour les TPE.



« Nous avons la chance d'exercer un des plus beaux métiers dans nos entreprises et notre positionnement a été renforcé (malheureusement ?) par les crises sanitaire, énergétique et géopolitique récentes » - Marc Sauvage, directeur général adjoint de la région IDF.



« L'un des moyens d'être heureux au travail est de toujours penser collectif, de développer et partager les compétences toujours dans un esprit d'équipe et de bienveillance. Ce n'est pas une utopie, c'est possible, vouloir c'est pouvoir ! » - Emmanuelle Wallon, Global Procurement Director du groupe Clarins.



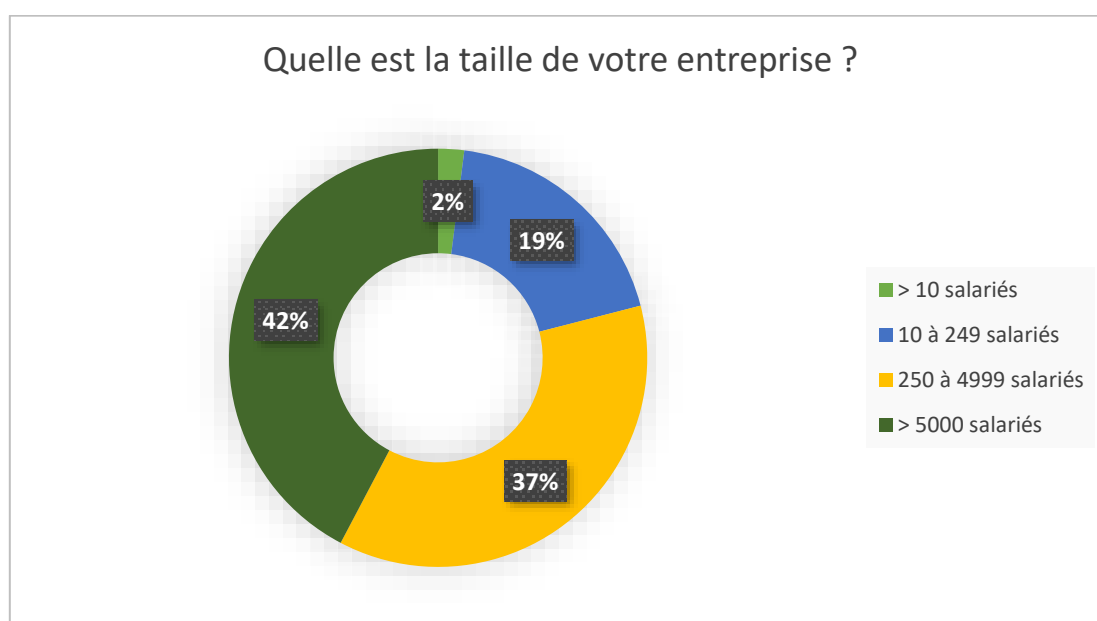
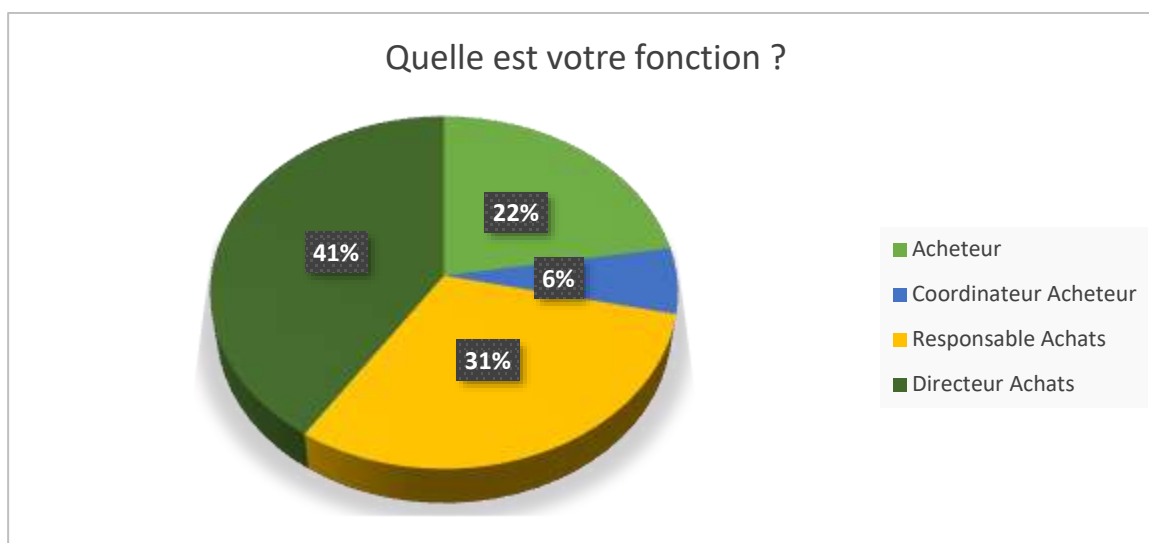
« Cette étude Tendances Achats 2023 intervient dans un contexte disruptif initialisé en 2020 par les différentes crises que l'on connaît. Trois ans plus tard, la fonction achats s'en trouve notablement renforcée dans son rôle stratégique, non seulement quant à la valeur des achats ramenée au chiffre d'affaires, ce qui était déjà le cas, mais dorénavant quant à la gestion globale des criticités achats de l'entreprise dont l'enquête illustre la nature et l'ampleur, tous secteurs confondus. Un tel saut de responsabilité "opérationnelle" intervient par ailleurs sur fond de l'inéluctable montée en puissance de la RSE, à une échelle monde, et du Data Analytics (enfin !) à l'échelle du Big Data de l'entreprise, voire des filières. Cela fait donc beaucoup ! 2023 marquera ainsi le début d'une nouvelle ère pour la fonction Achats, avec encore une fois des rôles et des missions considérablement renforcées » - Jean Potage, ex-directeur achats de Thalès, enseignant en management des achats.

## 18 Méthodologie

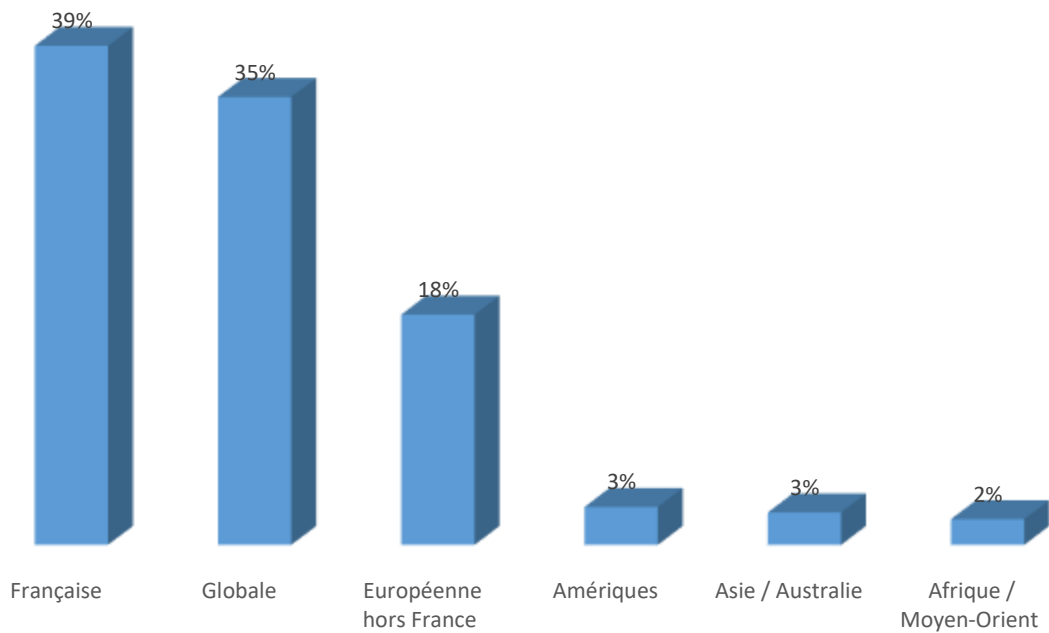
L'étude AgileBuyer - Conseil National des Achats (CNA), « Les priorités des Départements Achats en 2023 », a été réalisée entre le 15 novembre et le 6 décembre 2022 via un questionnaire en ligne adressé à un panel ciblé de personnes exerçant dans les Achats, tous secteurs confondus.

897 professionnels ont répondu à cette étude intégralement (la majorité des réponses partielles n'a pas été prise 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.

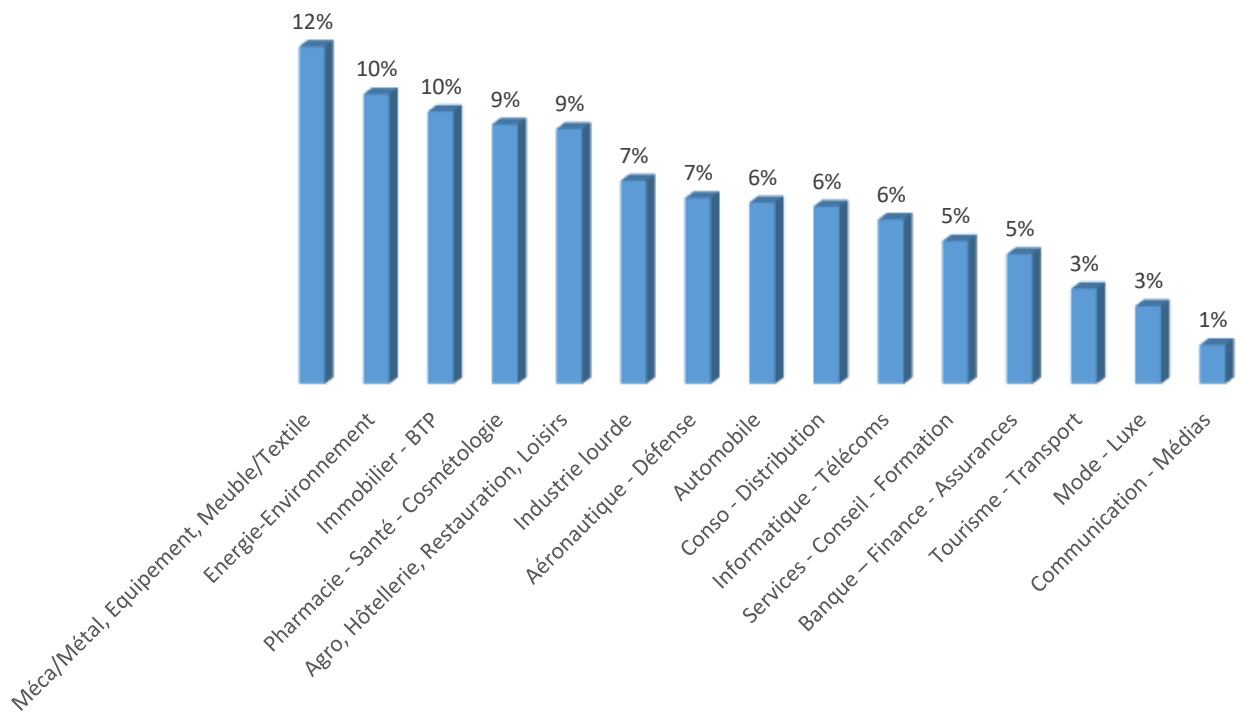
Plus précisément, vous trouverez ci-dessous quelques données sur la répartition du panel de répondants :



### Quelle est la zone de vente de votre entreprise ?



### Quelle est votre branche d'activité ?



## 19 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 et 50% du SBF120.**

**Contact** : Olivier Wajnsztock, Directeur Associé – [olivier.wa@agilebuyer.com](mailto:olivier.wa@agilebuyer.com) - 06.61.70.16.62

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 Jean-Luc Baras depuis juin 2019, compte aujourd'hui plus de 10.000 membres.

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

## 20 Remerciements

Un grand merci à Sarah, Marie-Amélie, Sabrina, aux membres du CNA, aux membres du Comité scientifique de l'étude, aux anciens du MAI et, évidemment, aux nombreux clients AgileBuyer.