



ENQUETE INTERNATIONALE
DECIDEURS ACHATS
POWERED BY IVALUA

LES ACHATS BUSINESS PARTNERS ?



INTRODUCTION

« Pour sa deuxième édition de l'enquête internationale Décideurs Achats 2014, Ivalua a décidé de faire un **état des lieux de la relation Direction Achats et Directions Prescriptrices**.

La première édition de l'enquête internationale réalisée en 2013 (Achats & Création de Valeur), nous avait permis de mettre en évidence le souhait des Directions Achats de mettre en place des stratégies basées sur la croissance et la création de valeur globale pour leurs entreprises. Une majorité des Directions Achats nous avaient alors confié se saisir d'enjeux stratégiques tels que : la satisfaction clients, l'innovation, la RSE, la R&D notamment au-delà du rôle traditionnel dévolu aux Achats.

C'est donc tout naturellement que cette année nous nous sommes penchés sur l'étude des relations entre les Directions Achats et leurs clients internes afin de déterminer précisément **comment les Achats travaillent avec les autres Directions de l'entreprise**, où en sont-elles dans le processus **d'instauration d'une approche partenariale** et quelle est la perception des Directions Métiers (Informatique, Marketing, R&D, Développement Durable, RH, Juridique...) du rôle et de l'impact de leur Direction Achats sur la performance de leur département et plus largement de leur entreprise.

Pour ce faire nous n'avions pas d'autre choix que de croiser les visions et d'aller à la rencontre des Directeurs Achats mais aussi des Directeurs RH, Finance, Marketing, Systèmes d'information....

Nous remercions chaleureusement les nombreux participants à l'enquête, plus de 400 Décideurs Achats et 300 Directeurs issus des principales Directions de l'entreprise, représentant 14 pays dans le monde.

Bien à vous. »

Gérard DAHAN, Directeur Général EMEA d'Ivalua





PANEL & METHODOLOGIES DE L'ENQUETE

La collecte des données de l'enquête internationale Décideurs Achats 2014 « Direction Achats & Directions Métiers : Business Partners? » a été menée de juin à octobre 2014 auprès d'un panel de Directeurs Achats et d'autres départements représentant tous les secteurs d'activité.

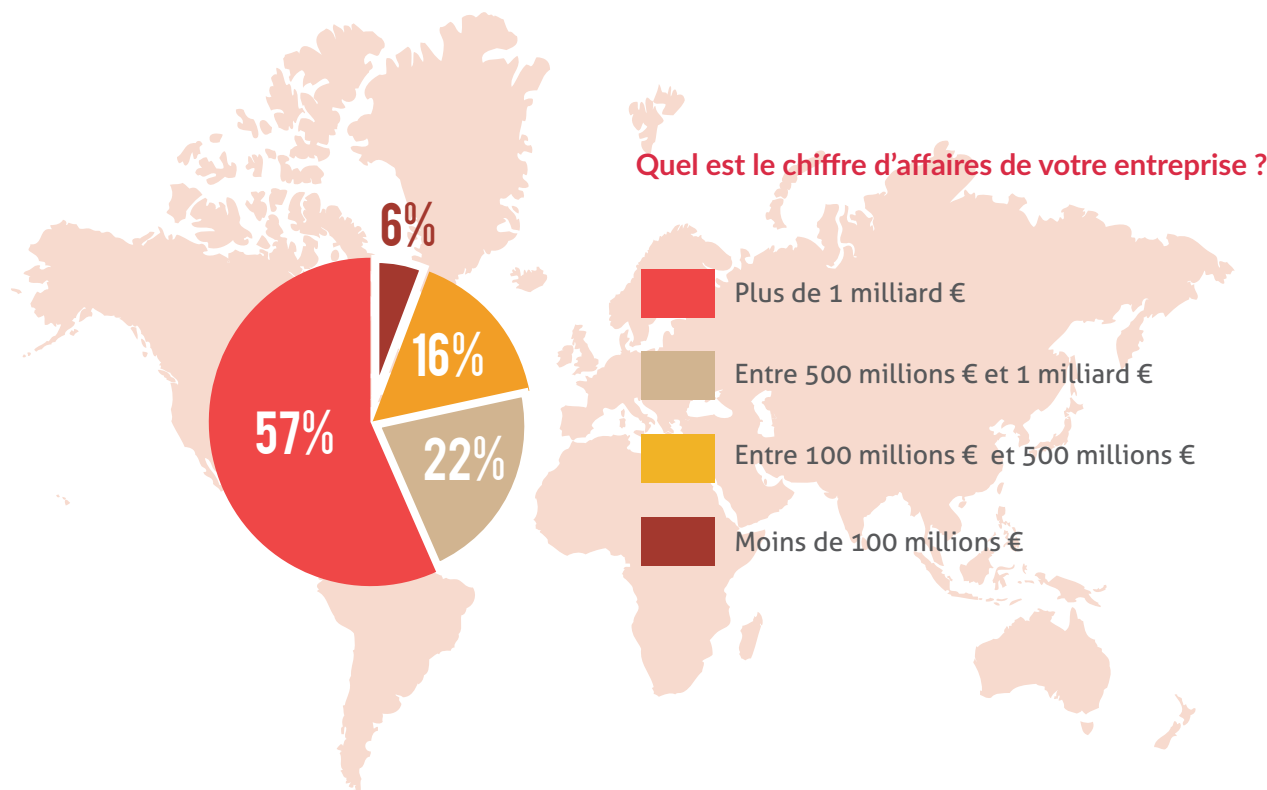
Répartition géographique des répondants « Achats ».

Allemagne	24
Canada	12
Danemark	5
Espagne	5
Finlande	3
France	118
Grande-Bretagne	62
Italie	23
Moyen Orient	11
Afrique de nord	6
Norvège	3
Pologne	11
Suède	7
USA	127
Autres	12

Panel Décideurs Achats

Le questionnaire « Décideurs Achats » a été administré par email à une base de données internationale de Directeurs Achats (« Directeurs des Achats » groupe / pays / région / directs / indirects, « VP Achats », « VP Supply Chain », « Procurement / Purchasing Director », « Supply Chain Director »).

429 réponses ont été collectées et traitées.





Panel Décideurs Autres Directions (métiers)

Un questionnaire distinct de celui envoyé aux Décideurs Achats, a été administré par email à une base de données de Directeurs des Systèmes d'Information (DSI), Juridique, Développement Durable & RSE, Ressources Humaines, Finance, R&D / Marketing / Communication et Commerciale au sein d'entreprises ayant un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'Euros (CA 2013 publié).

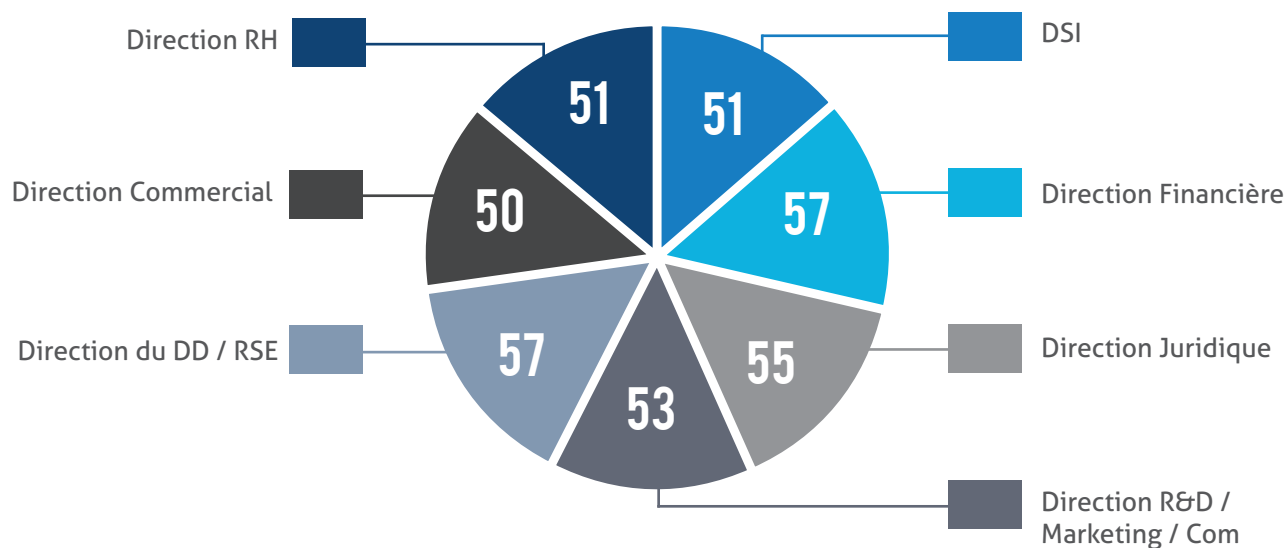
374 réponses ont été collectées et traitées.



Répartition des répondants par pays / zones géographiques :

Allemagne	32
Canada	16
Danemark	5
Espagne	10
Finlande	3
France	96
Grande-Bretagne	42
Italie	21
Moyen Orient	16
Afrique de nord	4
Norvège	3
Pologne	14
Suède	9
USA	91
Autres	12

Répartition des répondants par départements :



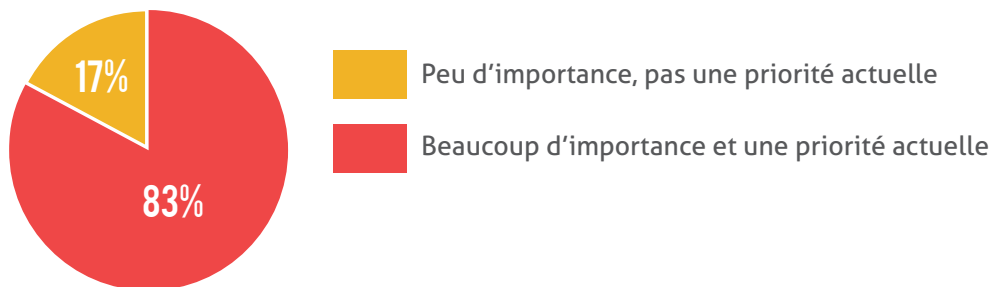


LES ACHATS BUSINESS PARTNERS : UNE PRIORITE ACTUELLE

Le constat est assez net, **83% des Décideurs Achats interrogés, estiment que la création de relations partenariales avec les Directions métiers est d'une part importante et d'autre part une priorité actuelle.** Cette recherche d'un nouveau statut, loin de la fonction exclusivement support des Achats, fait suite à la prise de conscience de la part des Directions Achats de l'ensemble des leviers de performance à leur disposition, au-delà de la négociation et de la recherche du coût le plus bas. Se rapprocher des Directions métiers, comprendre leurs enjeux spécifiques et dialoguer avec elles en dehors d'un projet achat particulier doit permettre aux Directions Achats d'acquérir plus d'influence auprès des clients internes, des fournisseurs et en fin de compte de la Direction Générale de l'entreprise.

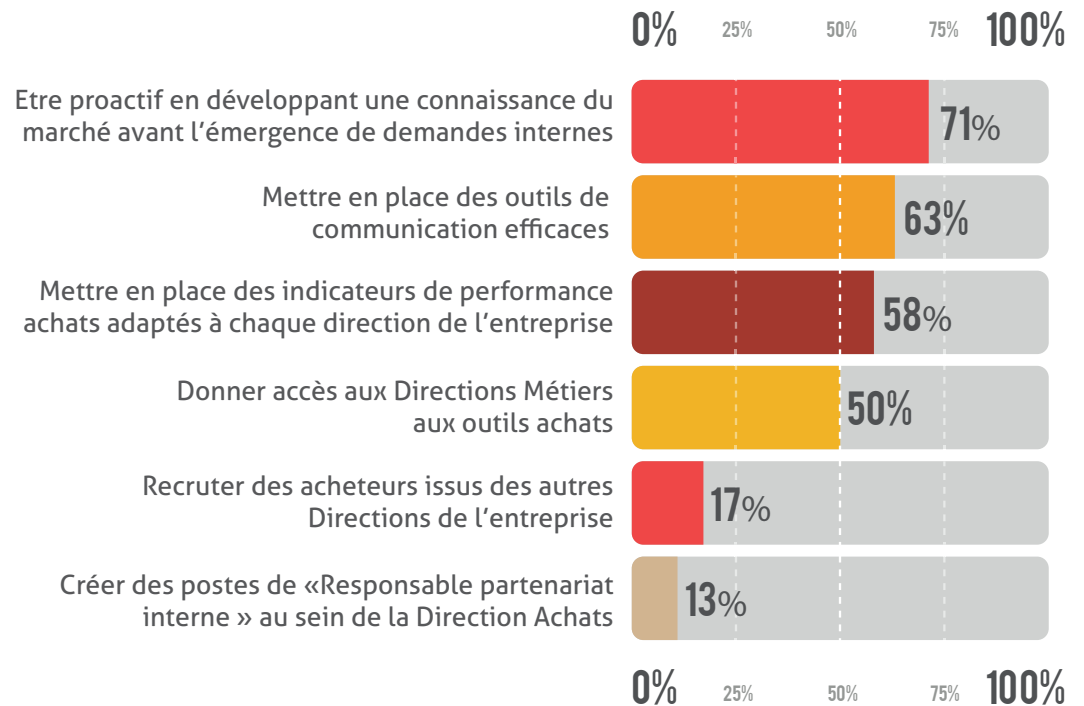
Cette nouvelle approche passe par la mise en place de stratégies et d'outils visant à développer chez les acheteurs une vision stratégique du marché, un leadership et une capacité à orienter les choix et les solutions retenues par les clients internes.

Quelle est l'importance donnée par la Direction Achats à la création de relations partenariales avec les Directions Métiers ? *Décideurs Achats*



Quelles sont les principales actions à mettre en place afin de créer une relation partenariale entre Direction Achats et Directions Métiers ?

Décideurs Achats

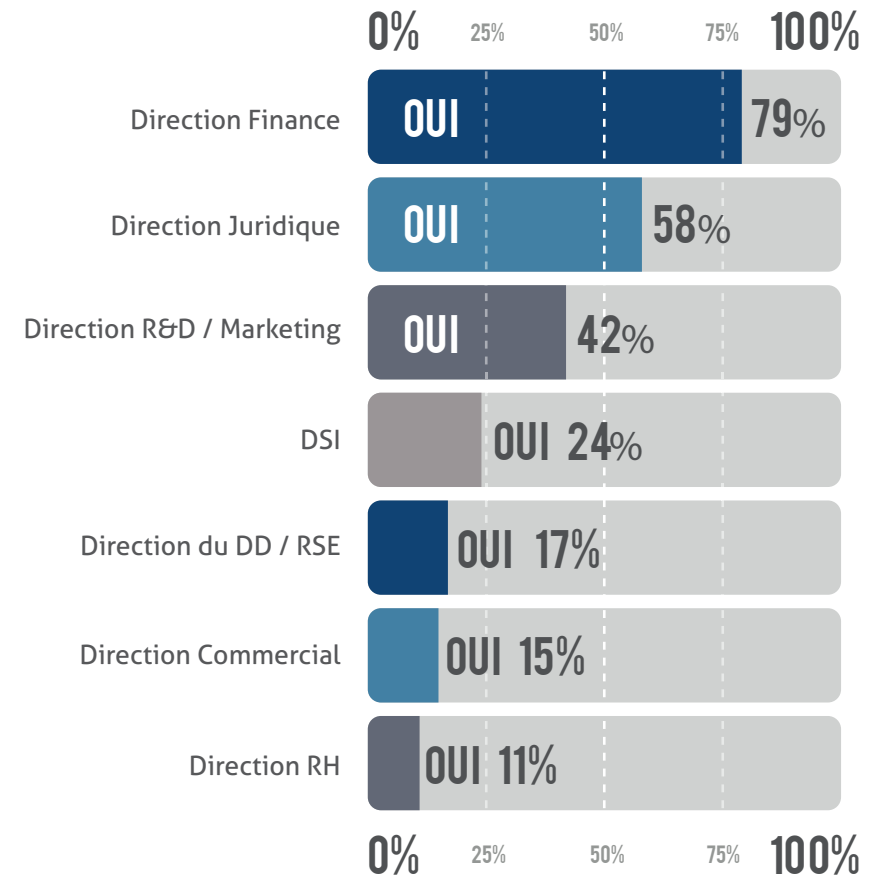




Selon les Décideurs Achats interrogés, les principales actions à mettre en place afin de développer cette approche Achats Business Partner sont : permettre aux Directions Achats d'être **force de proposition en développant leur connaissance du marché** en amont des demandes des clients internes (71%), **mettre en place des outils de communication** (63%) et enfin mettre en place des **indicateurs de performance achats adaptés aux enjeux de chaque Direction métier** de l'entreprise.

Si les Directions Achats ont bien intégré l'importance du développement d'une approche partenariale et l'ont fixé comme priorité dans leur agenda, l'engouement pour ce rapprochement stratégique est moins marqué chez les Directions métiers. En moyenne ce ne sont que **35% des Directions métiers qui estiment importante la création d'une relation de Business Partner avec la Direction Achats de leur entreprise**. Cependant une des Directions prescriptrices se démarque nettement des autres, la Direction Finance, avec **79% des Directeurs Financiers interrogés estimant que la création d'un partenariat avec les Achats est importante**.

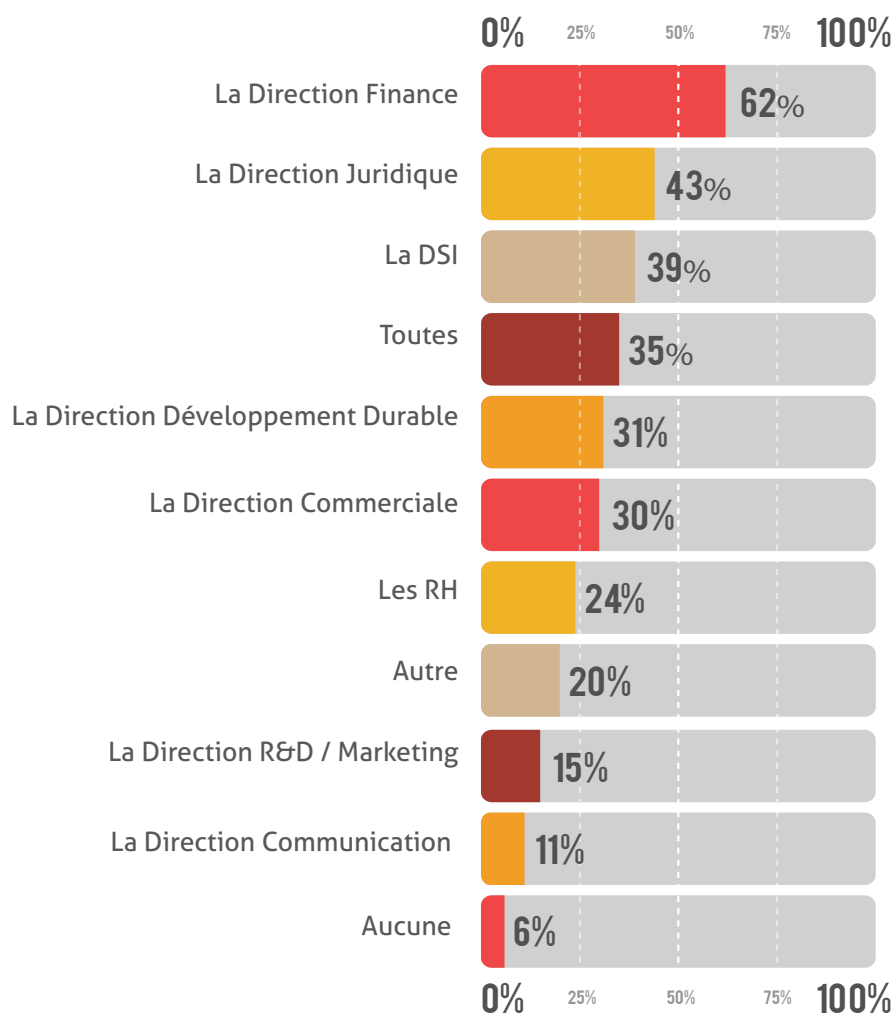
Est-il important pour vous de créer une relation de Business Partner entre votre département et les Achats? *Décideurs Métiers*





FINANCE & ACHATS : UN PARTENARIAT ABOUTI

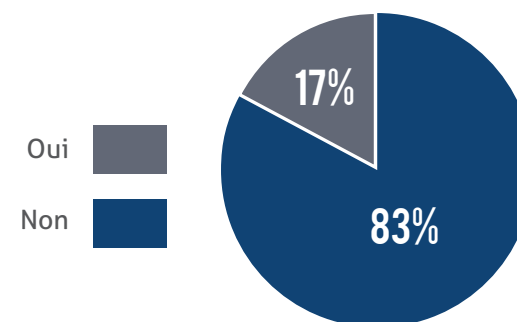
Avec quelles Directions Métiers partagez-vous de façon formelle ou informelle les mêmes objectifs ? *Décideurs Achats*



Selon les Décideurs Achats, les départements Finance, Juridique et Systèmes d'Information sont les 3 Directions partenaires « privilégiées » des Directions Achats. Dans ce trio de tête, la Finance se démarque clairement : **62 % des Décideurs Achats déclarant partager les mêmes objectifs que le département Finance de leur entreprise.**

Parmi les autres Directions de l'entreprise interrogées, en moyenne ce ne sont **que 17% des répondants qui affirment que leur Direction partage les mêmes objectifs que les Achats.** Dans le détail **65% des Directions Finance** déclare partager les mêmes objectifs, **21% des Directions juridiques** et **20% des DSI.**

Les objectifs du département Achats sont-ils alignés sur les objectifs de votre département ? *Décideurs Métiers*



Ces résultats démontrent un processus abouti de financiarisation des Achats, qui ont intégré les enjeux financier de la fonction au niveau stratégique (fixation d'objectifs communs) et opérationnel (recherche, calcul et reporting de gains financiers). Réduction des coûts, identification

des risques, optimisation des besoins en fond de roulement, suivi et traduction des gains achats dans les états financiers de l'entreprise, sont autant d'actions mises en place par les départements Achats matures afin de concilier objectifs achats et objectifs financiers.

D'un point de vue des Directions Juridiques, autre Business Partner « privilégié » des Achats, on assiste à une prise en compte par les Directions Achats (moins aboutie mais marquée) d'objectifs de sécurisation juridique des procédures et de la relation fournisseurs. Cette volonté rejoint clairement les objectifs des Directions Juridiques de préservation des intérêts de l'entreprise.

Vues dans leur ensemble, les relations Achats / Directions métiers restent fortement marquées par l'influence de la Finance. En effet, **moins de 10% des Directions DD / RSE, Communication, Marketing, R&D, Commerciale, et RH estiment que la Direction Achats prend en compte les objectifs de leurs départements.**

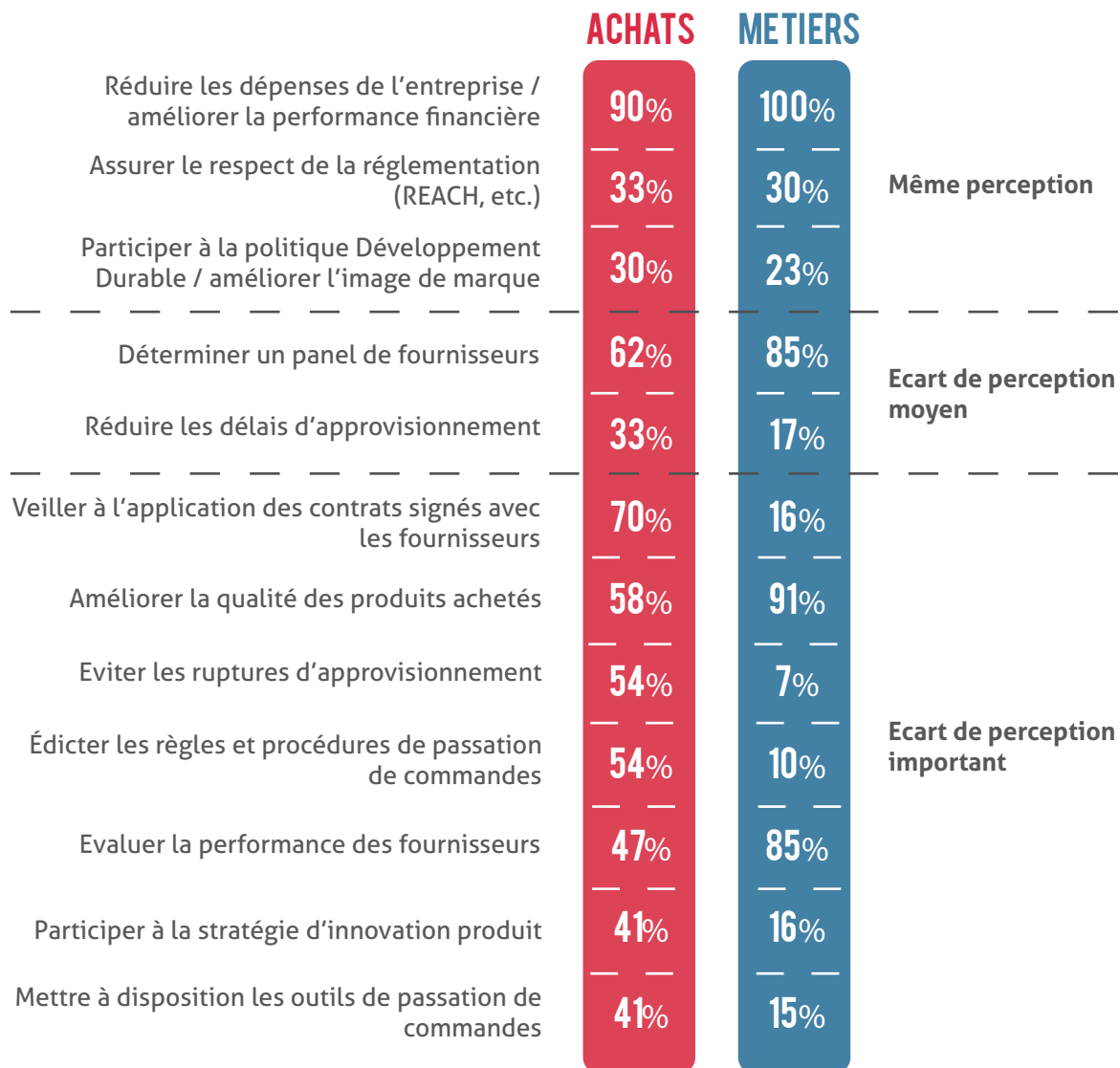
Si des objectifs financiers quantifiables ont largement été intégrés aux Achats, notamment grâce aux outils eAchats permettant la mise en œuvre opérationnelle, le calcul et le suivi des gains ; des objectifs opérationnels qualitatifs tels que : la parité H/F des équipes Achats, la prise en compte des enjeux environnementaux, l'innovation Fournisseurs sont moins souvent perçus par les Directions métiers comme étant des objectifs partagés par les Achats. Enjeux de communication ? De suivi des actions ? La cartographie et la prise en compte formelle des principaux objectifs des autres Directions de l'entreprise est la prochaine étape à franchir afin de faire de la Direction Achats le véritable partenaire transversal dans l'entreprise.





ECARTS DE PERCEPTION SUR LE ROLE DES ACHATS

Selon vous, quels sont les principaux objectifs d'une Direction Achats ?



La réduction des dépenses reste en tête des objectifs de la Direction Achats tant pour les Décideurs Achats (90 % la considèrent comme une priorité) que pour les Décideurs issus des autres Directions de l'entreprise : ils sont 100 % à estimer la réduction des dépenses comme un objectif prioritaire.

Au niveau de l'importance de la mission de **gestion du panel fournisseurs**, on observe aussi un certain accord entre les opinions des Décideurs Achats et Métiers plaçant cette mission dans le Top 3 des objectifs de la Direction Achats.

Au-delà de ce consensus sur les missions de réduction des dépenses et de gestion du panel fournisseurs, émerge une dissonance entre Directions Achats et Métiers sur les autres principaux objectifs d'une Direction Achats. 91 % des répondants « Métiers » estiment que **l'amélioration de la qualité des produits achetés** (ou le « mieux acheter ») est l'un des objectifs d'une Direction Achats contre seulement 58 % des Décideurs Achats. D'autres exemples dans cette liste comparée d'objectifs, démontrent une asymétrie entre la perception qu'ont les Achats de leur mission et celle des Directions métiers. Un écart de perception important est marqué au niveau des missions de mise en place des processus achats: édicter les règles de passation de marché (un objectif des Achats pour 54% des Décideurs Achats contre 10% des Décideurs métiers), mettre à disposition des outils de passation de commandes (41% contre 15%), veiller à **l'application des contrats fournisseurs** est un objectif principal des Directions Achats pour seulement 16 % des Directions Métiers, contre 70% des Décideurs Achats.



Ce décalage entre les perceptions achats et métiers peut s'expliquer de plusieurs manières. D'une part des stratégies de Marketing Achats (encore en cours de déploiement) ont produit des effets sur la perception du rôle des Achats au-delà de la réduction des dépenses, dans la gestion du panel de fournisseurs par exemple, mais n'ont pas encore porté leurs fruits en ce qui concerne la nécessité d'imposer des processus achats parfois contraignants aux Directions prescriptrices. D'autre part un désir affiché par les Directions Métiers, que les Directions Achats se saisissent (au-delà des déclarations d'intention) des enjeux métiers (qualité, RSE...) dans la gestion stratégique et opérationnelle des achats de l'entreprise.

La mise en place effective d'une relation de Business Partners entre les Directions Achats et les Directions Métiers (au-delà de la Finance), ne peut se faire sans une compréhension et une vision commune des objectifs achats entre Directions Achats et Métiers. C'est aux Directions Achats que revient la mission consistant à promouvoir les capacités et le champ d'actions des équipes achats, ainsi que d'analyser et de prendre en compte les enjeux et les attentes des Directions prescriptrices afin de mettre en œuvre une nouvelle forme de relation basée sur des objectifs communs.



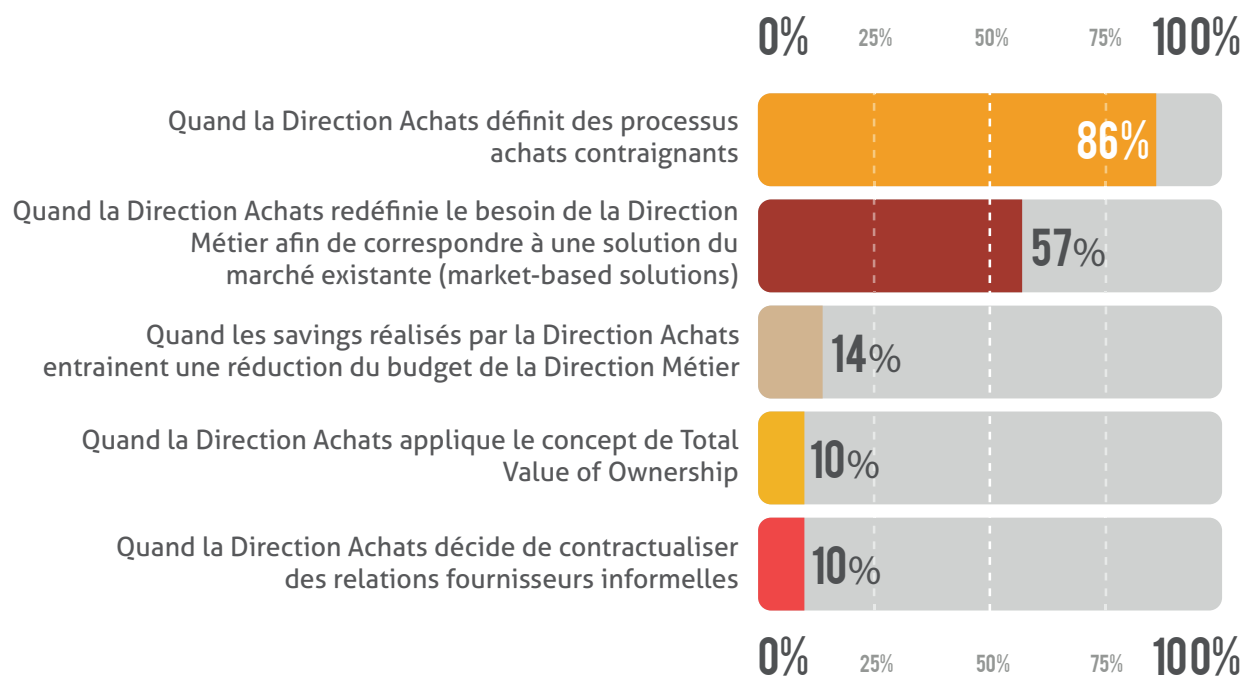


"CONFLITS" ACHATS – CLIENTS INTERNES

En tête des situations susceptibles de générer des conflits entre Directions Achats et Directions métiers : définir des processus achats contraignants (86 % des Décideurs Achats).

Ce constat, en écho aux désaccords sur les objectifs de la Direction Achats, met en lumière l'épineuse, mais essentielle, mission des Directions Achats qui consiste à définir et faire appliquer des processus achats communs à l'ensemble de l'entreprise. Vecteur de professionnalisation et de massification des achats, l'instauration de processus achats est parfois vécue comme une contrainte administrative, restreignant les libertés et prérogatives des clients internes. Le désamorçage de ces situations conflictuelles tient souvent à la capacité des Directions Achats à mettre en place des stratégies de conduite du changement pour accompagner les transformations générées par les nouveaux processus et obtenir l'adhésion des Directions prescriptrices. Communiquer régulièrement sur les bénéfices apportés, identifier les freins éventuels, faire en sorte que les Directions métiers se sentent concernées et s'approprient les processus sont des tâches essentielles lors de l'instauration de processus contraignants afin de prévenir l'apparition de conflits entre Achats et prescripteurs.

Quelles situations sont susceptibles de générer des « conflits » entre votre Direction Achats et les Directions Métiers ? *Décideurs Achats*



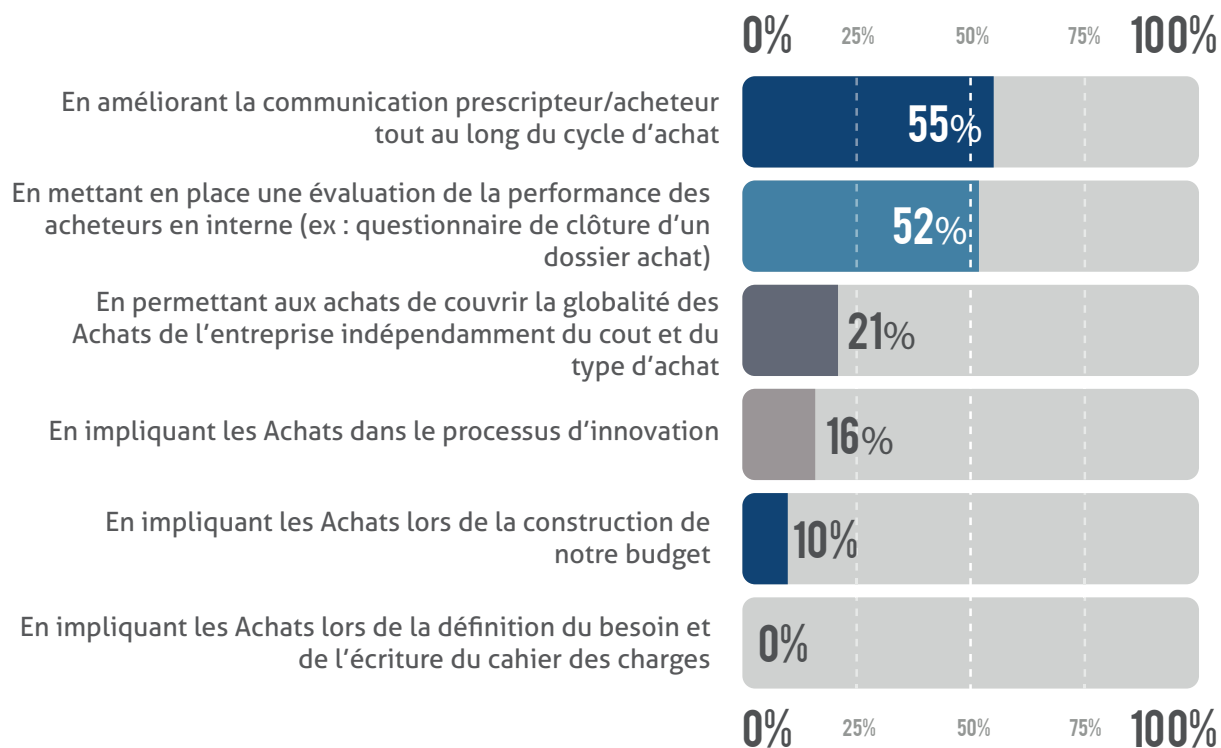


La deuxième situation sensible pour les Directions Achats : la **redéfinition du besoin des Directions prescriptrices afin de correspondre à un besoin standard, permettant de mettre en concurrence plusieurs fournisseurs sur des critères objectifs** (market-based solution). Selon 57 % des Décideurs Achats, cette rationalisation du processus d'achats peut être interprétée comme une immixtion des Achats dans les affaires internes aux Directions métiers et une source de conflits. Ce constat pose le problème de l'évaluation de la performance des achats.

La réduction des coûts, quand elle est le seul indicateur de performance achats, empêche l'instauration d'un dialogue entre Directions Achats et prescriptrices. La prise en compte par les Achats, des véritables enjeux propres à chaque Directions métiers et par la même neutralise l'émergence d'une culture Business Partner Achats. Le rôle des Achats est alors de mettre en place de nouveaux circuits d'évaluation de la performance permettant la prise en compte d'enjeux qualitatifs et quantitatifs propres aux Métiers, afin que la satisfaction des clients internes entre en ligne de compte. Cette valorisation d'objectifs opérationnels et stratégiques par les Achats ne peut que valoriser leur action auprès des Directions Métiers.

Les solutions à ces conflits se retrouvent, dans les recommandations des Directions prescriptrices sur la manière dont les Achats pourraient être plus performants vis-à-vis de leurs départements. Les deux points les plus souvent cités sont : **l'amélioration de la communication entre acheteurs et prescripteurs tout au long du cycle d'achats** (55 % des Directeurs Métiers) et la **mise en place d'une évaluation de la performance des acheteurs par les clients internes** (52%).

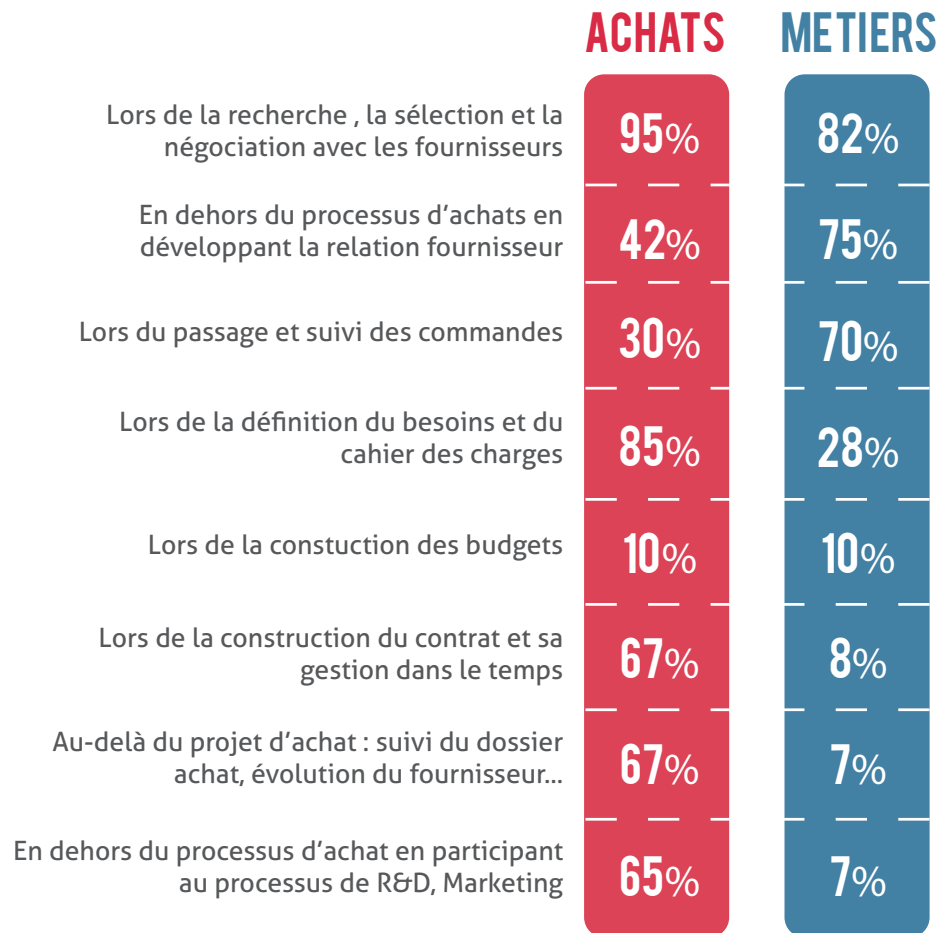
De quelles manières les Achats pourraient-ils être plus performants vis-à-vis de votre département ? *Décideurs Métiers*





PROCESSUS ACHATS

A quel stade du processus d'achat le rôle de votre Direction Achats est-il le plus important ?



L'appropriation de toutes les étapes du processus achats est un passage obligé des Directions Achats vers le statut de Business Partner.

Les Décideurs Achats et Métiers sont d'accord sur l'importance du rôle de la Direction Achats lors du sourcing, de la sélection et de la négociation avec les fournisseurs. En moyenne plus de 80% d'entre eux estiment que le rôle des Directions Achats est crucial lors de ces étapes.

Cependant un décalage se dessine entre vision Achats et Métiers portant sur l'importance des Achats pendant les autres stades du processus achats. Les décideurs Achats sont nombreux à considérer que leur mission commence en amont de la phase de sourcing et ne s'arrête pas, une fois terminée la négociation avec le fournisseur. Selon une majorité d'entre eux, le rôle des Achats est essentiel lors des phases de définition du besoin de la Direction prescriptrice (85%) au-delà de la sélection des fournisseurs : au moment de la construction du contrat avec les fournisseurs (67%), lors du suivi du dossier d'achats et de l'évaluation des fournisseurs (67%) et en dehors du processus achats en participant aux activités de Recherche & Développement.

Les décideurs métiers estiment quant à eux, plus important le rôle des Achats lors du développement de la relation fournisseur (75%) et lors du passage des commandes (70%). Ils ne sont que 28% à estimer importante l'intervention des Achats lors de la définition de leurs besoins, 8% lors de la construction du contrat et 7% lors du suivi du dossier d'achat et de l'évaluation de la performance du fournisseur. Dans cette vision des Directions prescriptrices, les Achats sont encore très largement cantonnés aux tâches opérationnelles du processus, hormis pour la mission stratégique du développement de la relation fournisseurs. De nouveaux espaces d'échange doivent permettre aux



Directions Achats d'étendre leur influence du début du processus (expression du besoin, rédaction du cahier des charges) à sa fin (évaluation de la performance des fournisseurs). Ces échanges à l'initiative des Directions Achats doivent permettre de démontrer la valeur ajoutée des Achats en dehors des tâches opérationnelles, dans un cadre stratégique adapté à chaque Direction. L'appropriation de toutes les étapes du processus achats est un passage obligé des Directions Achats vers le statut de Business Partner.





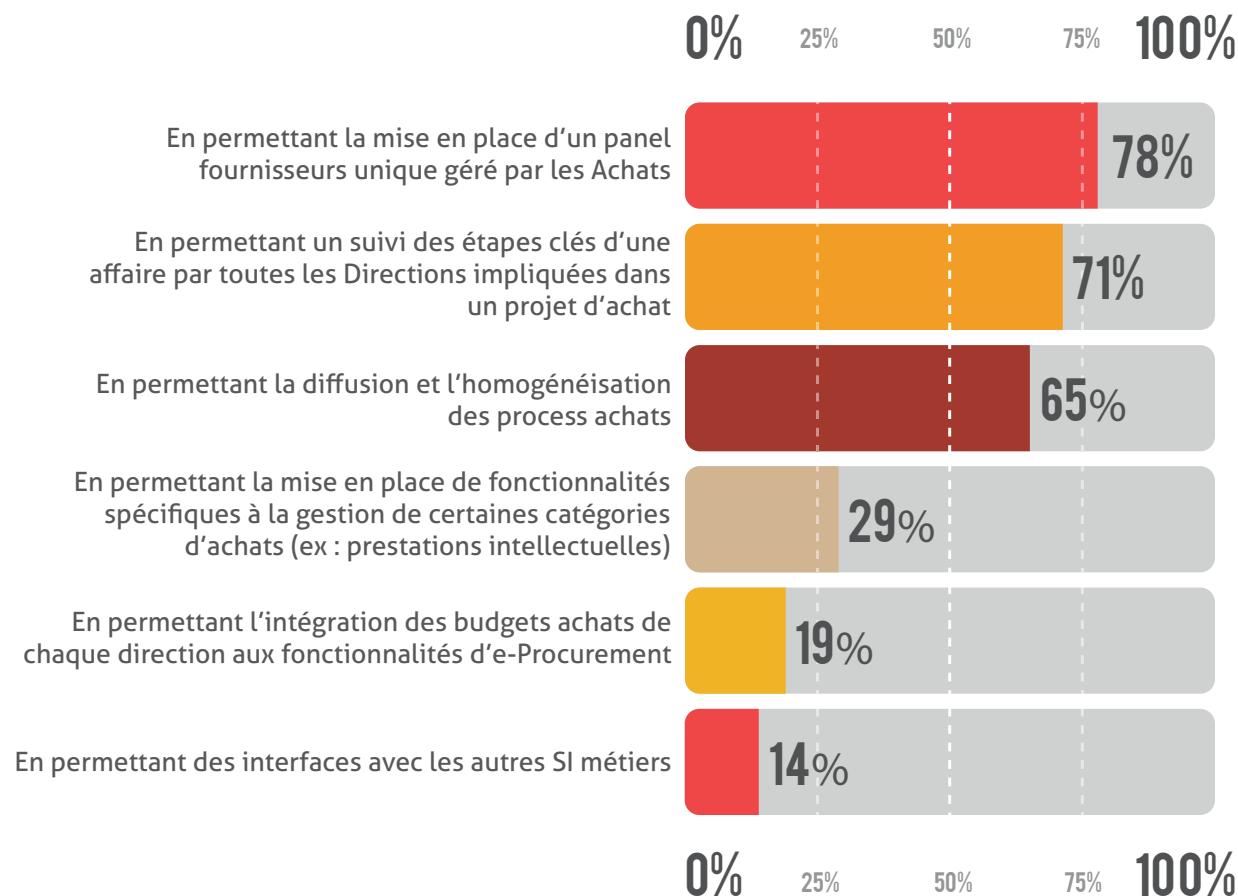
LES OUTILS ECHATS VECTEUR DE LIEN ENTRE ACHATS – PRESCRIPTEURS

La centralisation et la fiabilisation des données fournisseurs permises par les outils eAchats jouent un rôle essentiel dans la professionnalisation de la fonction Achats et la légitimation de son rôle de Business Partner envers les Directions Métiers.

Selon les Décideurs Achats, les principaux bénéfices des outils eAchats en termes d'instauration d'une relation de Business Partner entre les Achats et les autres Directions de l'entreprise, sont la mise en place d'un référentiel fournisseurs unique géré exclusivement par les Achats (78%), le suivi des étapes d'une affaire par toutes les Directions impliquées (71%) et la diffusion des processus Achats à l'échelle d'un groupe (65%). En pratique les outils eAchats permettent aux Directions Achats de développer une véritable maîtrise des enjeux achats de chaque Direction, basée sur l'analyse de leurs dépenses et d'autre part de renforcer leur leadership dans la relation prescripteur / fournisseurs.

Cependant selon des Directions prescriptrices, la diffusion des outils de pilotage achats n'est pas encore aboutie. **En effet, seulement 65% des Directions interrogées affirment que les membres de leur équipe ont accès à un outil eAchats.** Parmi les fonctionnalités auxquelles ils ont accès, on note les fonctionnalités d'eProcurement (100% des décideurs déclarant avoir accès aux outils eAchats), d'évaluation de la performance des fournisseurs (63%) et d'analyse de la dépense (25%).

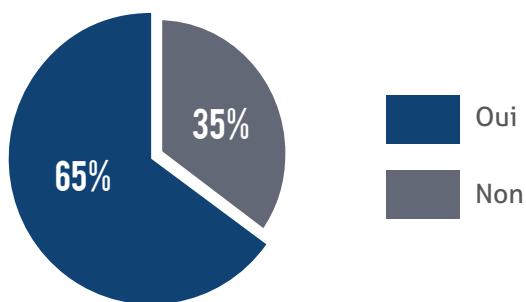
Comment les outils achats contribuent-ils à l'instauration d'une approche Business Partner entre les Achats et les autres Directions ? *Décideurs Achats*





Favoriser la dissémination et l'utilisation des outils eAchats par les Directions métiers apparaît donc comme une mission importante des Directions Achats pour le développement de relations partenariales. Ouvrir les portails eAchats au-delà des Achats et des fonctionnalités de demandes d'achats (eProcurement) doit permettre à terme de décloisonner l'entreprise et ses différentes Directions et ainsi favoriser la collaboration entre Directions Achats et Métiers.

Les membres de votre département ont-ils accès aux outils de pilotage mis en place par le département Achats ?
Décideurs Métiers





CONCLUSION

L'enquête **Décideurs Achats 2014** démontre que la **transformation des Achats en Business Partner des Directions prescriptrices est un processus inabouti**. Les Directions Achats ne sont pas encore perçues comme un Business Partner à part entière par l'ensemble des Directions métiers et ce, malgré leur réelle volonté de s'en rapprocher, de comprendre leurs enjeux spécifiques et de dialoguer.

Parmi l'ensemble des Directions interrogées la Direction Finance se démarque très nettement. C'est avec cette direction que les Achats ont réussi à développer une vraie relation de Business Partner basée sur une compréhension réciproque des missions de chacune, la mise en place d'objectifs partagés et un dialogue soutenu sur la mise en œuvre de stratégies communes.

Pour atteindre ce statut de Business Partner les Directions Achats doivent agir sur deux fronts. D'un point de vue stratégique les Achats doivent mieux appréhender les objectifs stratégiques de chacune des Directions Métiers et ainsi prendre en compte des indicateurs de performance globaux au-delà de la réduction des coûts. Cela passe par une formation des acheteurs aux problématiques et enjeux métiers (hard skill), le développement du leadership (soft skill), le recrutement d'acheteur au sein des directions métiers et enfin la refonte du système d'évaluation de la performance des Achats.

toutes les étapes du processus achats est un passage obligé des Directions Achats vers le statut de Business Partner. Démontrer la valeur ajoutée des Achats en amont et en aval de la passation de contrats ou de commandes, nécessite un travail subtil de Marketing Achats permettant aux Achats d'influencer les décisions stratégiques notamment au moment de la définition des besoins des directions prescriptrices, de la construction de leurs budgets et du suivi des projets achats. Cette intervention des achats en dehors de leurs rôles traditionnels implique une redéfinition collaborative des statuts des Achats (« droits et obligations ») intégrant de nouvelles prérogatives pour les Achats liés à l'ensemble de la chaîne de création de valeur achats.

Enfin, l'enquête **Décideurs Achats** révèle **le rôle important que sont amenés à jouer les outils eAchats dans la mise en place de cette nouvelle Culture Achats**. Ouvrir les portails eAchats au-delà des Achats et des fonctionnalités de demandes d'achats (eProcurement) doit permettre à terme de décloisonner l'entreprise et ses différentes Directions et ainsi favoriser la collaboration entre Directions Achats et Métiers. Import des budgets de chaque direction, construction collaborative des dossiers de consultation fournisseurs, analyses multidimensionnelles sont autant de fonctionnalités qui favorisent la collaboration Achats / Directions Métiers.



A propos d'Ivalua

Fondée en Janvier 2000, Ivalua compte aujourd'hui parmi les éditeurs leaders sur le marché des solutions e-Achats dans le monde. Principalement basée en Europe et aux Etats-Unis, Ivalua a déployé avec succès plusieurs centaines de projets au sein de grandes entreprises internationales de tous secteurs d'activités.

Fort de son expérience et de son expertise multisectorielle, Ivalua continue à soutenir une politique d'innovation produit extrêmement volontariste, dans le but d'apporter à ses utilisateurs toujours plus de valeur, d'efficacité et de confort d'utilisation au quotidien.

Le succès d'Ivalua Buyer dans le monde s'explique par 4 points de différenciation majeurs :

- **Une couverture complète de la fonction Achats**, associant le sourcing stratégique, les fonctions transactionnelles, la relation fournisseur et le décisionnel achats au sein d'une solution unique et intégrée
- **La flexibilité** de configuration et de paramétrage, permettant de s'adapter aux spécificités du client sans avoir recours à l'informatique et tout en restant sur la solution standard Ivalua Buyer
- **Une interface utilisateur plébiscitée pour sa simplicité et son efficacité**, qui permet une prise en main rapide et une adoption durable par ses utilisateurs
- **Une méthode d'implémentation collaborative en mode agile**, qui permet de raccourcir non seulement les délais mais aussi les coûts de déploiement pour le client

www.ivalua.com

Nos coordonnées



IVALUA France
69 rue de Paris
91400 Orsay
FRANCE
+33 (0) 1 64 86 54 54



IVALUA Inc.
702 Marshall Street
Suite 520
Redwood City - CA 94063
+1 866-795-8982



IVALUA Germany
Schumannstraße 27
60325 Frankfurt
+49 (0)69 - 5050 2726 2



IVALUA UK
CityPoint
1 Ropemaker Street
London - EC2Y 9HT
+44 (0) 207 153 1600



IVALUA Italia
Piazza IV Novembre, 7
Milano
(+39) 02 87343317



IVALUA Canada
1176, rue Bishop
Suite 315
Montreal, QC - H3G2E3
+1 438 403 3107

