

Etude sur la gestion des achats indirects dans les entreprises



Octobre 2016

Josselin FLAMAND
Philippine ALFONSI

work
career
business
performance
responsibility

Résultats de l'étude

A. Contexte de l'étude

B. Baromètre

C. Conclusions

Contexte

Les achats indirects sont un **poste de dépenses important** dans les entreprises. Ils représentent un **véritable levier** sur lequel les sociétés peuvent jouer pour **réduire leurs dépenses et rationaliser leur structure**.

La société **Sherpa Purchasing**, spécialisée dans l'optimisation de ces dépenses, a commandité cette étude à la Junior Entreprise. L'objectif est de dresser un **panorama de la gestion de ces charges d'exploitation** dans les entreprises. Nous avons donc réalisé un **baromètre** pour dégager les différentes **caractéristiques** et les éventuelles **tendances** des entreprises.

Nous avons ainsi soumis un questionnaire d'une **quinzaine de questions** à **48 entreprises** exerçant dans des **secteurs variés** et de **taille différente**. Les résultats ont ensuite été traités statistiquement pour aboutir au baromètre.



Résultats de l'étude

A. Contexte de l'étude

B. Baromètre

C. Conclusions

Échantillonnage

Caractéristiques des entreprises

Chiffre d'affaires :

CA	Nombre d'entreprises
1 M - 25 M	8
25 M - 50 M	6
50 M - 75 M	6
75 M - 100 M	1
100 M - 250 M	4
250 M - 500 M	4
500 M - 1 Md	4
1 Md - 6 Mds	9
> 40 Mds	2
N/A	4

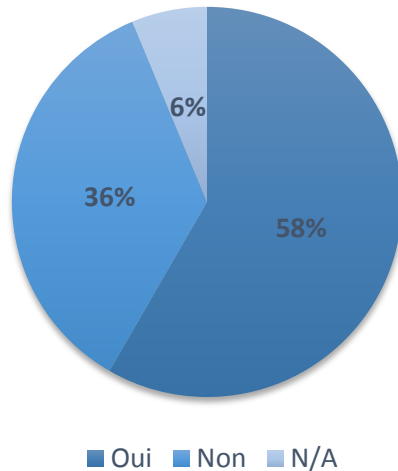
Nombre de salariés:

Effectifs	Nombre d'entreprises
10 - 50 employés	8
50 - 100 employés	4
100 - 250 employés	10
250 - 500 employés	2
500 - 1 000 employés	4
1 000 - 5 000 employés	7
5 000 - 10 000 employés	8
10 000 - 50 000 employés	2
50 000 - 100 000 employés	0
100 000 - 300 000 employés	2
N/A	1

Échantillonnage

Caractéristiques des entreprises

Plus de la moitié des entreprises appartiennent à un groupe :

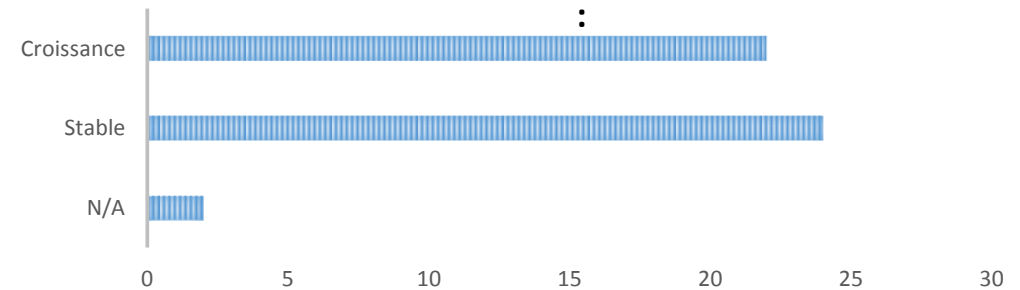


- Selon les entreprises, la gestion des achats indirects peut être encadrée directement au niveau du groupe ou à travers les filiales.
- Comme prévu par le listing, la **quasi totalité** des sondés occupe un poste de directeur financier dans leur entreprise. Environ **la moitié des entreprises** est en croissance tandis que l'autre moitié a une situation stable.

La quasi-totalité des sondés sont des directeurs financiers :

Poste	Effectif
Directeur financier	38
Directeur des achats	3
Secrétaire général	2
Contrôleur de gestion	2
DRH	1
Directeur de la gestion des risques	1
Directeur général / directeur général adjoint	2

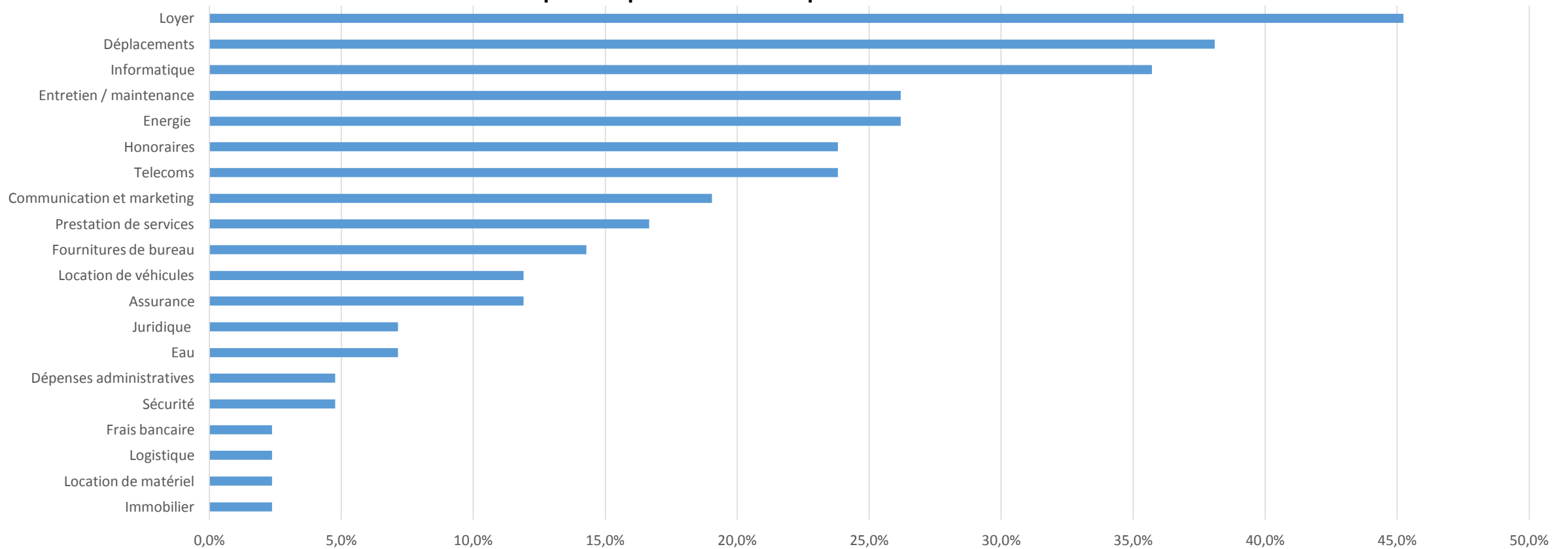
Toutes les entreprises se disent « stables » ou « en croissance » :



Connaissance des achats indirects

Les frais liés aux loyers, aux déplacements et à l'informatique sont les plus souvent cités

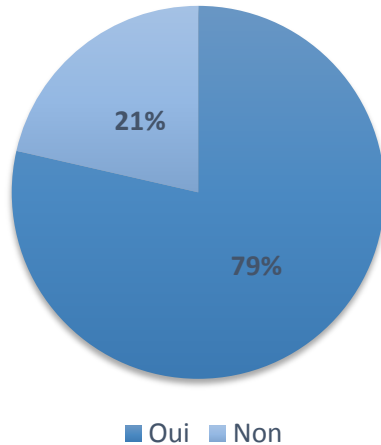
Principales dépenses couvertes par les achats indirects :



La gestion des achats indirects

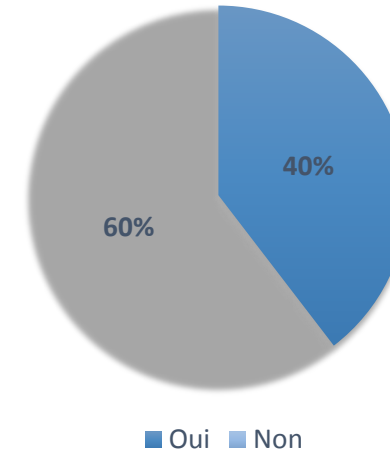
Près des 2/3 des entreprises n'ont pas de responsables dédiés à la gestion des achats indirects

Une entreprise sur cinq ne connaît pas le montant de ses achats indirects :



- Ce chiffre est important et s'explique souvent par une **décentralisation des différents achats**. Chaque équipe gère ses propres dépenses et il n'existe pas de système uniformisé.
- Dans ce cas là, il est difficile d'avoir un véritable **pouvoir de négociation** sur les fournisseurs ou de faire des **économies d'échelle**.

Seulement un tiers des entreprises a une personne ou une équipe en charge de la gestion des achats indirects :

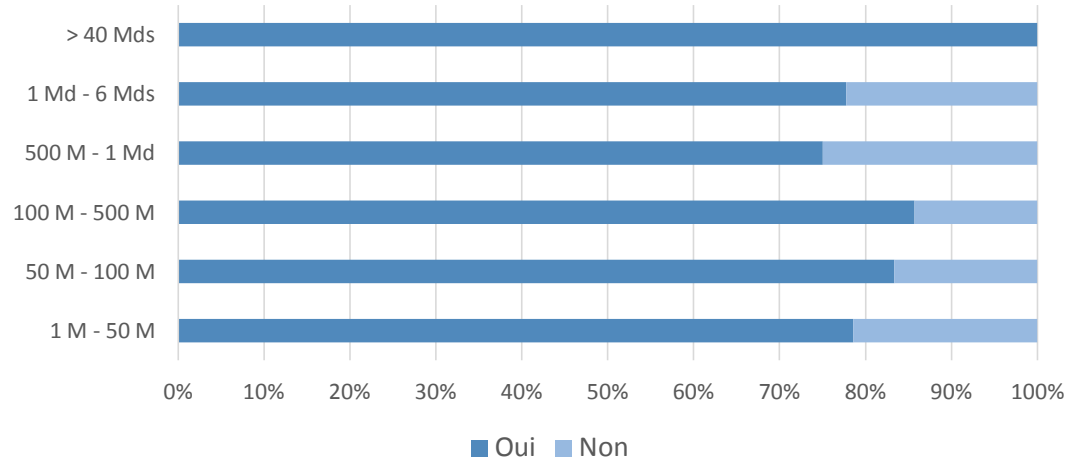


- Les dépenses peuvent être **décentralisées** et dans ce cas là, chaque pôle gère ses achats.
- Un tiers des entreprises n'a donc **pas de suivi régulier** de ses dépenses en terme d'achats indirects.

La gestion des achats indirects

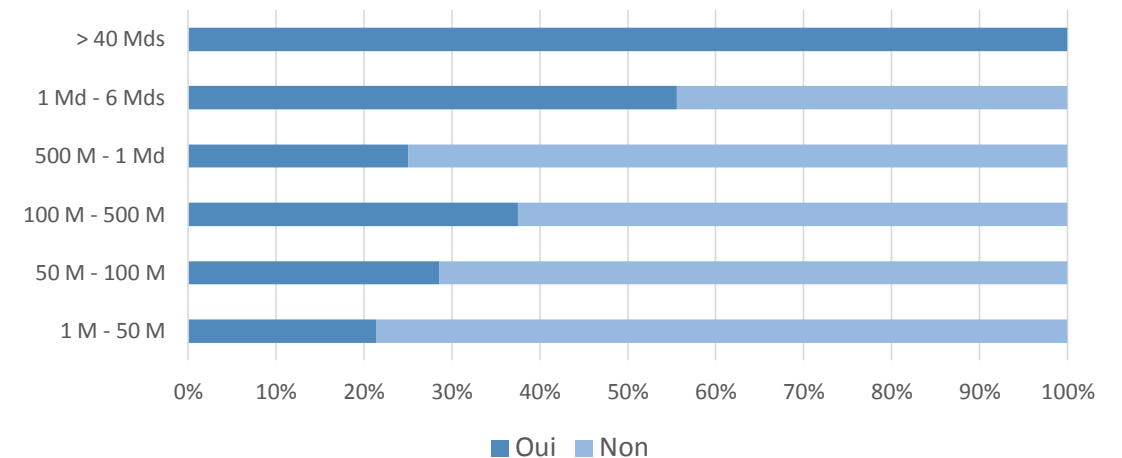
Un volume d'activité élevé va souvent de pair avec une gestion des achats indirects plus poussée

Pas de lien évident entre la connaissance du montant des achats indirects et le chiffre d'affaires de l'entreprise :



- Le niveau d'activité n'a pas véritablement d'influence sur la connaissance du montant des achats indirects.
- Il paraît **anormal** que des entreprises avec un chiffre d'affaires très important ne connaissent pas le montant de leurs achats indirects.

Plus l'activité de l'entreprise est importante, plus elle est amenée à nommer un responsable pour les achats indirects :

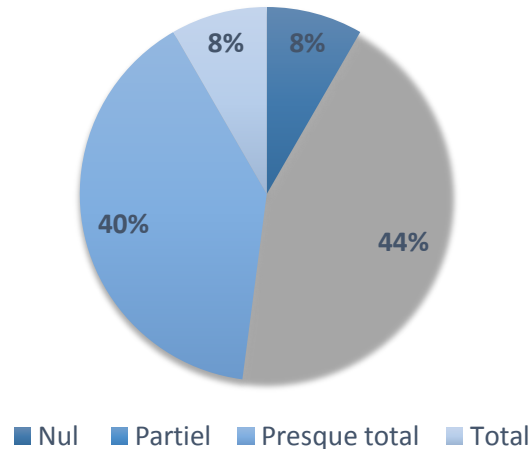


- Cette tendance s'explique par le fait que les dépenses en achats indirects augmentent quand l'activité augmente et qu'il devient de plus en plus **complexe de les surveiller efficacement**.
- Une tranche de CA (500M – 1 Md) n'est pas représentative de la tendance, ce qui est imputable au nombre de réponses pas assez important.

Niveau d'adaptation pour améliorer la performance

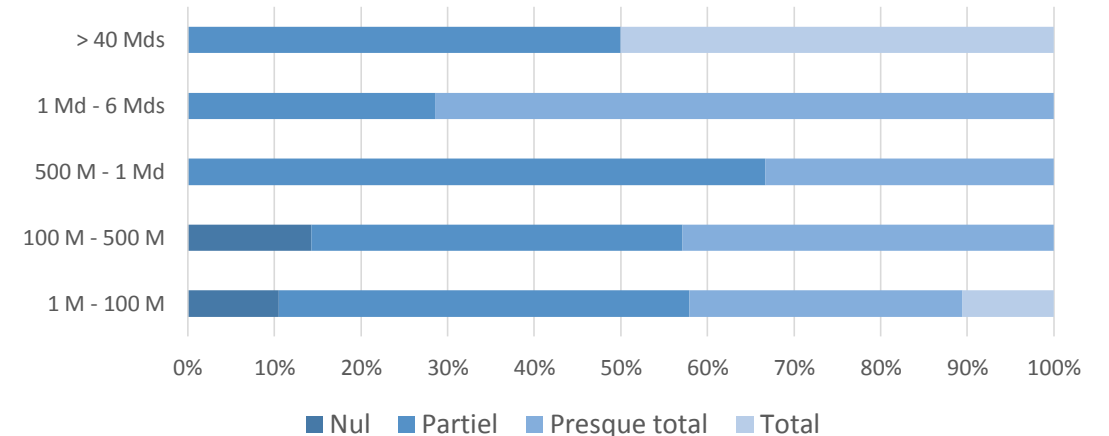
52% des Directeurs interrogés considèrent que leur gestion des achats indirects est insuffisante

Plus de la moitié des entreprises a une gestion très mauvaise ou partielle de ses achats indirects :



- Seulement **8%** des entreprises estiment avoir une gestion optimale des achats indirects.
- Il y a donc **beaucoup de progrès à réaliser** dans les entreprises pour diminuer les coûts liés aux des achats indirects.

La gestion est globalement meilleure quand le niveau d'activité est plus important:

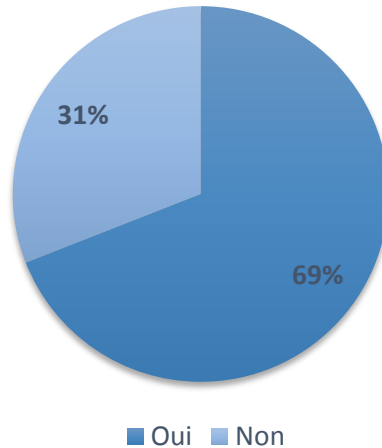


- Ce constat reste néanmoins **à nuancer** car certaines entreprises de taille très importante demeurent **peu performantes** dans la gestion des achats indirects.
- Ce secteur devrait être une priorité pour les entreprises car de nombreuses économies sont à la clé si la gestion s'améliore.

Projets menés à court terme

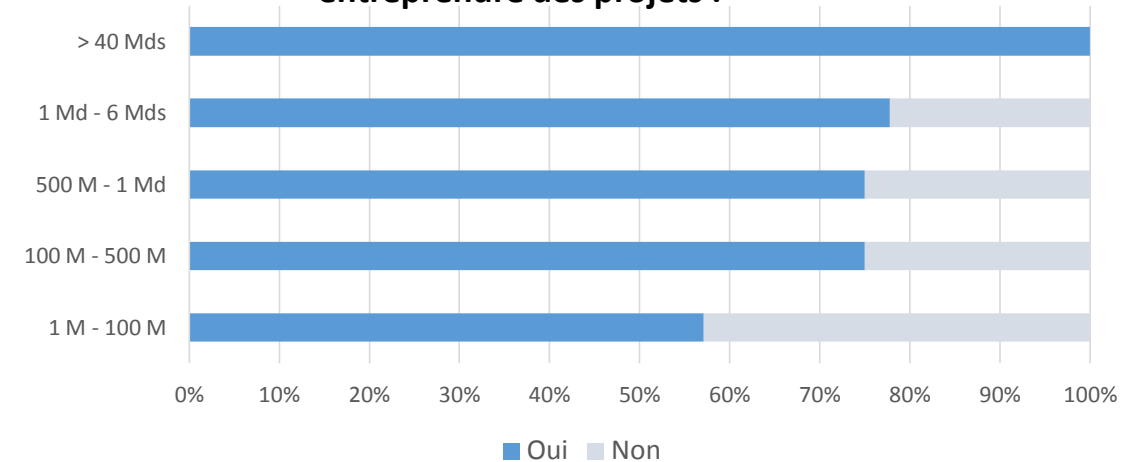
69% des entreprises ont mené des projets dans le secteur des achats indirects

Plus de deux tiers des entreprises ont mené des projets de rationalisation de leurs coûts au niveau des achats indirects :



- Ces chiffres montrent que les achats indirects sont un **véritable enjeu** pour de nombreuses entreprises afin de réduire leurs coûts.
- Beaucoup de ces projets ont été menés **en interne** par les entreprises.

Plus l'activité augmente, plus les entreprises ont été amenées à entreprendre des projets :

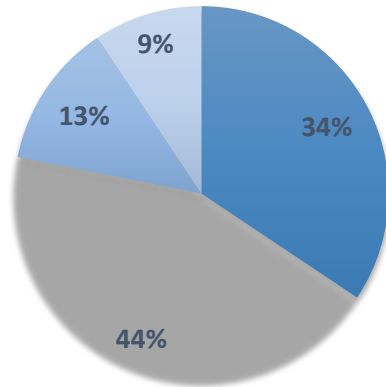


- Avec l'activité qui augmente et les dépenses qui se complexifient, il est important pour les entreprises de **réduire les coûts**, que ce soit par la renégociation de contrats, la concurrence entre les fournisseurs ou les économies d'échelle.
- Avoir un œil sur les achats indirects est essentiel lors de la croissance de l'entreprise.

Projets menés à court terme

Les entreprises désirent aller plus loin dans la l'optimisation de leur structure de coûts

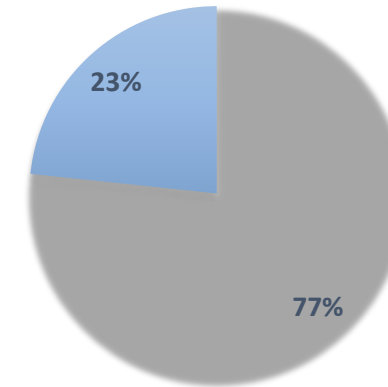
Plus d'un tiers des projets n'ont pas eu un résultat complètement satisfaisant :



■ Nul ■ Partiel ■ Presque total ■ Total ■ Trop tôt pour le dire

- Si aucune entreprise n'était complètement insatisfaite de leur projet, encore **un tiers attendait plus de résultats**.
- D'autres entreprises ont engagé des changements très récemment et sont dans l'attente des résultats.

Quatre entreprises sur cinq affirment qu'il est nécessaire d'aller plus loin :



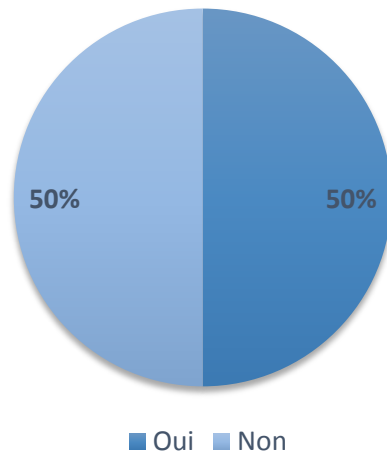
■ Oui ■ Non

- Ces chiffres montrent que parmi les entreprises ayant déjà réalisé un projet, **une grande majorité** considère qu'il est opportun de poursuivre dans cette voie.
- Une fois un projet dans les achats indirects entrepris, les entreprises réalisent **l'importance des économies** qu'elles peuvent faire en rationalisant ces coûts.

Projets à court terme

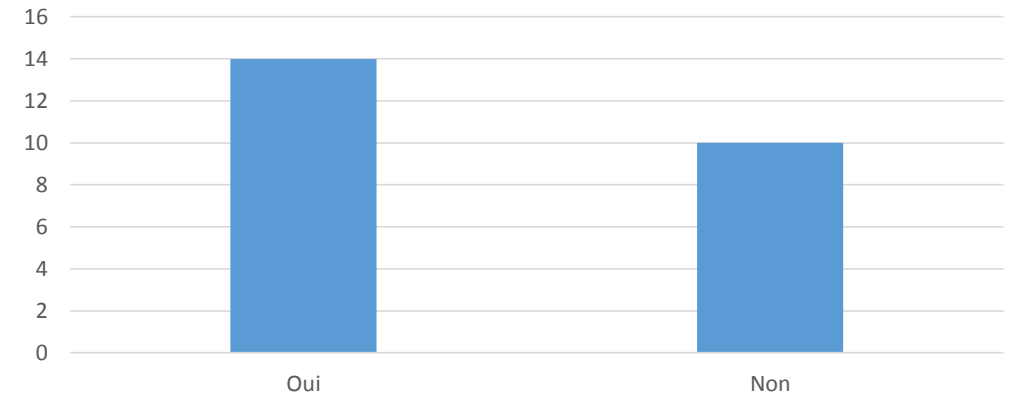
De nouveaux projets sont à l'étude dans les entreprises

Une entreprise sur deux envisage d'entreprendre un projet à court terme :



- La gestion des achats indirects apparaît donc **au cœur des préoccupations actuelles** de nombreuses entreprises.

Ce ne sont pas forcément les entreprises avec la plus mauvaise gestion des achats indirects qui entreprennent les projets :

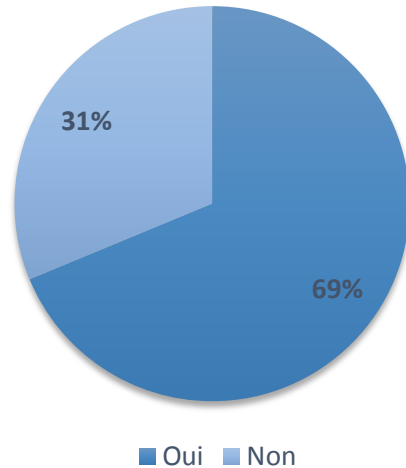


- Comme le montre le graphique, sur les **24** entreprises ayant un niveau d'adaptation partiel pour améliorer leurs performances, **seulement 14** ont des projets à court terme.
- La problématique des achats indirects reste encore **largement ignorée** par une partie des entreprises qui la considère comme **secondaire**.

Processus formalisé de suivi des dépenses

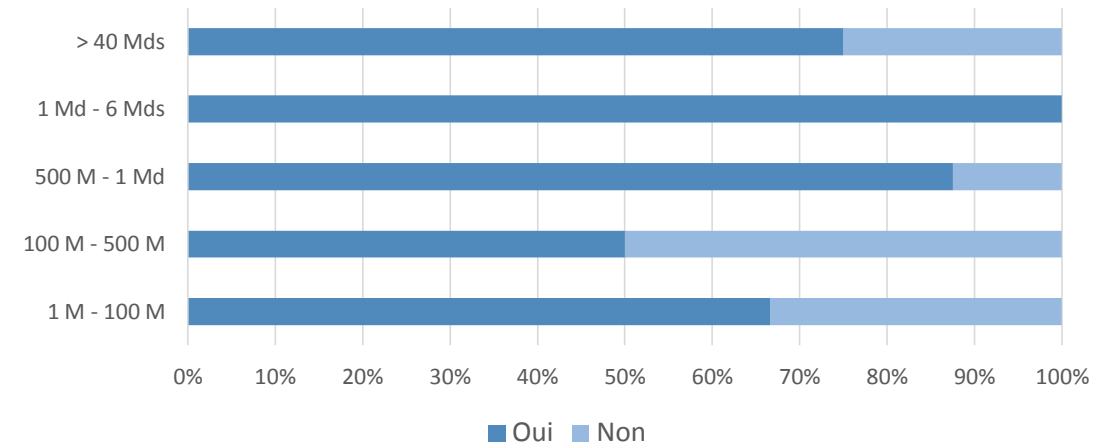
1/3 des entreprises n'ont pas de suivi formalisé de leurs dépenses

Un tiers des entreprises n'a pas de processus formalisé de suivi des dépenses :



- Le suivi est réalisé à travers des reportings, le suivi budgétaire, la mise en place de dashboard...
- Pour **un tiers des entreprises**, il est difficile d'avoir une **vue globale** sur les dépenses car aucun processus ne permet de les suivre.

Plus l'activité augmente, plus les entreprises s'équipent d'un système de suivi formalisé des dépenses :

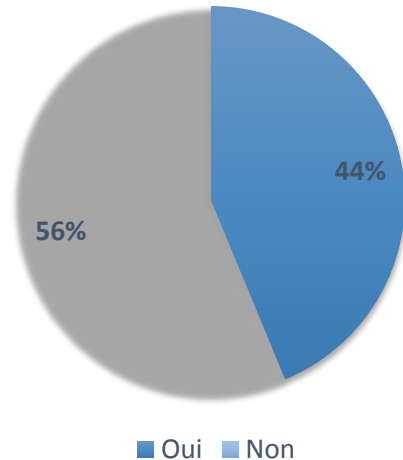


- L'échantillon étant petit, des biais peuvent s'immiscer mais on s'aperçoit quand même qu'à partir d'un certain seuil, un processus formalisé de suivi des dépenses est incontournable.
- La mise en place d'un tel processus dépend des **secteurs** mais également de l'intérêt porté aux achats indirects dans l'entreprise.

Recours à des cabinets externes

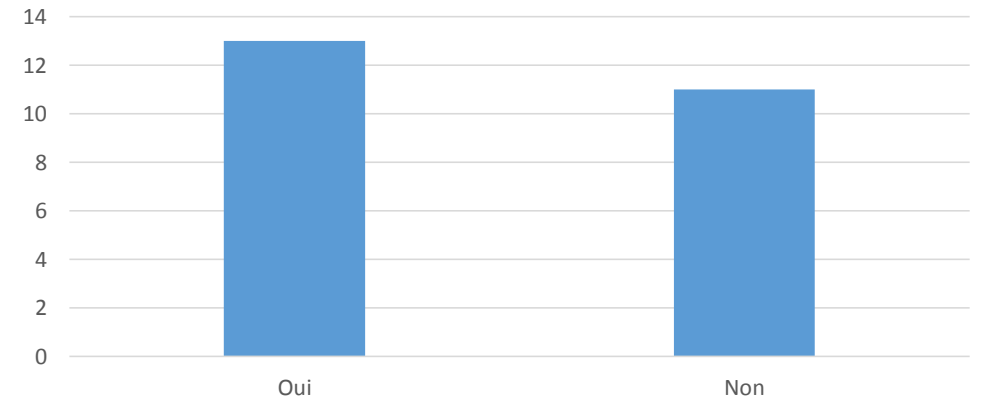
Près de la moitié des entreprises font appel à des cabinets externes

Près de la moitié des entreprises font appel à des cabinets externes :



- Des équipes en interne sont constitués de manière permanente ou ponctuelle
- Ces équipes en interne travaillent dans lus de la moitié des cas en **parallèle avec des cabinets externes** pour optimiser les résultats.

Un peu plus de la moitié des entreprises avec un projet à court terme envisage de faire appel à un cabinet externe :



- Sur les **24** entreprises qui affirment avoir un projet à court terme, **13 d'entre elles** sont susceptibles de faire appel à des cabinets externes avec qui elles travaillent occasionnellement.
- Les cabinets viennent aider les entreprises en apportant leur **expertise** et leur **expérience** pour des résultats importants.

Recours à des cabinets externes

Le recours à des cabinets extérieurs est envisagé pour répondre à un besoin d'expertises ou de ressources

L'expertise des cabinets est la principale raison pour laquelle les entreprises font appel à eux :

Justification	Récurrance
Expertise / Expérience des cabinets	16
Manque de temps	5
Manque de connaissances en interne	5
Enjeu financier	2
Projet à lancer	2
Capacité de négociation	3
Objectivité des cabinets	2
Recommandation par une connaissance	1
Retard sur les concurrents	1
Meilleure gestion des achats	1

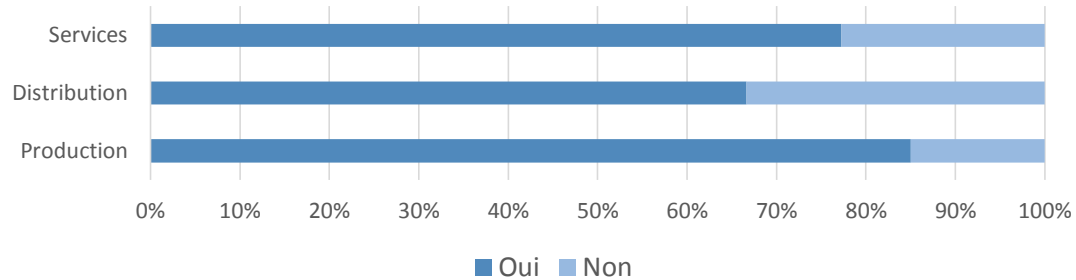
Les achats indirects sont un des domaines qui justifient l'appel à des cabinets externes, de même que les secteurs techniques :

Domaines	Récurrance
Les achats indirects sont primordiaux	12
Conseil règlementé (expert comptable, avocat)	5
Télécoms	5
IT	5
Dépenses de production	5
Assurance	3
Energie	4
Achats RH	2
Energie	1
Flotte de véhicule	1
Transport	1
Projet	1

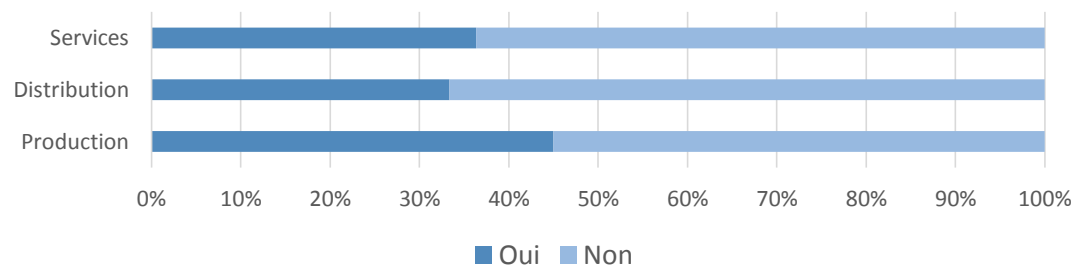
Focus sur les résultats en fonction des secteurs d'activité

On ne dégage pas de tendances marquées lorsqu'on observe les résultats par secteur

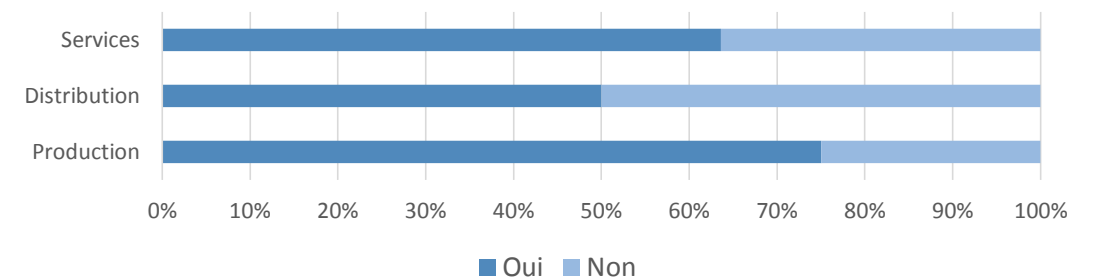
Le secteur n'a pas de réelles d'incidence sur la connaissance du montant des achats indirects :



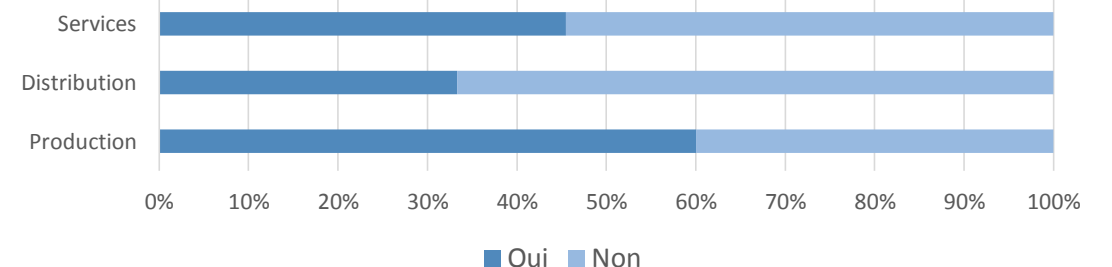
Le secteur n'a pas de réelle corrélation avec la présence d'une équipe dédiée aux achats indirects :



C'est dans la production que les projets entrepris sont les plus nombreux :



C'est également dans la production que le plus de projets sont à venir :





Résultats de l'étude

- A. Contexte de l'étude
- B. Baromètre
- C. Conclusions**

Bilan de la gestion des achats indirects dans les entreprises

Une maîtrise limitée des achats indirects

L'étude montre qu'une grande partie des entreprises a encore du retard dans la rationalisation des achats indirects. Pour la moitié d'entre elles, le niveau d'adaptation de la gestion des achats indirects pour optimiser la performance est très faible ou partiel. Encore une partie non négligeable des entreprises ne connaît même pas le montant exact ou n'a pas de processus formalisé de suivi des dépenses.

Un secteur stratégique mais éclaté

Pour autant la maîtrise des coûts indirects s'inscrit comme un enjeu important pour une grande majorité des entreprises comme le montre le nombre de projets engagés ou à venir dans ce secteur. Si la gestion des achats indirects est primordiale pour beaucoup d'entreprises, ces dernières n'ont pas de vue globale. Elles entreprennent des projets au cas par cas. La définition même des achats indirects apparaît assez flou lors des entretiens. Les achats indirects sont ainsi éclatés entre plusieurs équipes sans vision claire d'ensemble. Cet éclatement ne permet pas de gérer ce poste de dépenses d'une manière optimale.

Bilan de la gestion des achats indirects dans les entreprises

L'appel occasionnel à des cabinets externes

Les entreprises n'ont pas encore le réflexe de faire appel à des cabinets externes. Elles n'osent pas toujours externaliser ce secteur considéré comme stratégique. 45% des entreprises sollicitent occasionnellement des cabinets mais parmi elles, peu sont prêtes à le faire pour la gestion des achats indirects. Pourtant, celles ayant pu monter des équipes en interne et travailler en parallèle avec des cabinets externes ont bien souvent les meilleurs résultats. Au contraire, d'autres entreprises ne considèrent pas ce sujet comme prioritaire et préfèrent contacter des cabinets externes pour d'autres problématiques considérées comme plus cruciales.

Un secteur de plus en plus pris au sérieux

Il y a une véritable scission entre les entreprises. Une petite partie néglige encore la gestion des achats indirects alors qu'une autre, plus importante, est déjà plus sensibilisée. Ce ne sont donc pas forcément les entreprises les plus dans le besoin qui entreprennent des projets. Au contraire, les sociétés ayant déjà enclenché des projets réaffirment souvent la nécessité d'aller encore plus loin. En effet, en débutant des projets, les entreprises réalisent l'importance des enjeux sous-jacents aux achats indirects et sont amenées à poursuivre dans cette voie.

Nous vous remercions pour votre participation à l'étude !

