

# OBSERVATOIRE DE LA FONCTION ACHATS 2030

Capital humain & enjeux de transformation



# LES CHIFFRES-CLÉS DE LA FONCTION ACHATS 2020-2030

## L'Acheteur est...



De formation Licence/  
Master spécialisé  
Achats/Supply Chain  
**67%**

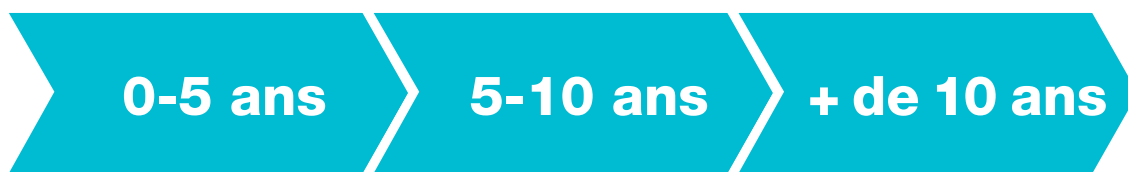


De sexe  
féminin  
**53%**



Satisfait de  
son poste  
**77%**

## Les 3 phases de carrière



Acheteur junior  
& Approvisionneur confirmé

Acheteur senior  
& Category Manager

Responsable Achats  
& postes de direction

## L'ÉVOLUTION DE LA FONCTION ACHATS

2020

2030

Représentation croissante de la fonction  
Achats dans les CODIR/COMEX (56%)

Développement d'une culture marketing au service  
du client final : priorité n°1 des Directeurs Achats

Émergence d'une politique d'achats  
reponsables (60%)

Déploiement de la stratégie RSE, ESG et  
décarbonation sur l'ensemble de la Supply Chain

Une digitalisation nécessaire (54%)

Digitalisation au cœur de la compétence Achats

# Sommaire

---

<b>Méthodologie &amp; objectifs de l'Observatoire</b>	<b>4</b>
<b>Editorial</b>	<b>6</b>
<b>1. Portrait-robot de l'Acheteur</b>	
a. Un professionnel de formation supérieure	<b>7</b>
b. Et si l'Acheteur était une Acheteuse ?	<b>8</b>
c. Une carrière en trois temps	<b>9</b>
d. Rémunérations au sein de la fonction Achats	<b>10</b>
e. L'Acheteur, un professionnel épanoui	<b>12</b>
<b>2. La fonction Achats aujourd'hui</b>	
a. Développement des politiques d'achats responsables	<b>13</b>
b. Une digitalisation de la fonction qui s'accélère	<b>15</b>
c. Quelle gestion des talents aujourd'hui ?	<b>15</b>
<b>3. L'avenir de la fonction Achats – vision prospective</b>	
a. Les éléments qui feront évoluer la fonction	<b>17</b>
b. Les compétences clés des Acheteurs de demain	<b>18</b>
c. Quel rôle pour les Directeurs Achats ?	<b>19</b>
<b>4. 10 recommandations stratégiques pour une transformation réussie de la fonction Achats</b>	<b>21</b>

# Méthodologie et objectifs de l'Observatoire de la Fonction Achats

Né de la volonté de réunir les expertises de Michael Page et des adhérents du Conseil National des Achats (CNA), l'Observatoire de la Fonction Achats a pour vocation de proposer une vision claire de la fonction Achats et des recommandations visant à faciliter sa transformation à horizon 2030.

Cette première édition de l'étude, réalisée entre juin et septembre 2020, repose sur un panel de spécialistes des Achats, interrogés sur leur parcours et leurs pratiques actuelles ainsi que sur leur perception des défis auxquels ils seront confrontés à horizon 2030. L'objectif était pour nous de pouvoir dresser un portrait-robot du professionnel d'aujourd'hui et d'identifier les compétences et les défis de l'Acheteur et du Directeur Achats de demain.

Le questionnaire a été conçu de manière à pouvoir apporter des réponses et anticiper les tendances sur les enjeux suivants :

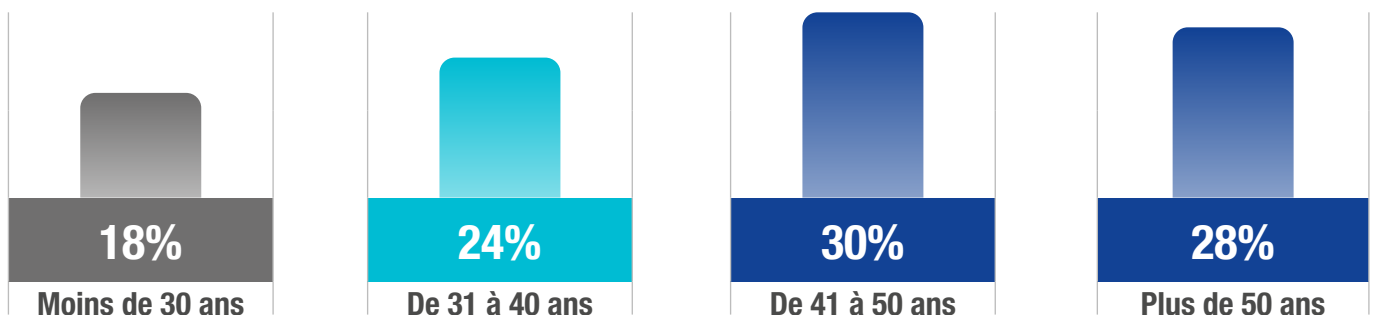
- Place de la fonction Achats dans les organisations
- Principaux changements à venir au sein de la fonction
- Compétences des Acheteurs de demain
- Compétences des directions Achats et RH en matière de gestion des talents Achats

Les 622 réponses obtenues ont donné lieu à l'organisation de plusieurs tables rondes, réunissant un comité représentatif composé de Directeurs de programmes et formations Achats, d'experts, de Managers de transition, de Directeurs Achats et de jeunes diplômés.

L'analyse des résultats de l'étude et les échanges réalisés nous ont permis de proposer des recommandations en matière de gestion des talents en cohérence avec la stratégie et les enjeux futurs des organisations Achats.

## Composition de l'échantillon

### 👤 TRANCHES D'ÂGE



## STATUTS ET FONCTIONS

### Techniciens et Cadres de 1<sup>er</sup> niveau (23%)

Assistants Achats, Approvisionneurs, Acheteurs juniors, Approvisionneurs confirmés

### Cadres supérieurs (47%)

Acheteurs confirmés, Responsables Achats/Approvisionnement/Supply Chain









### Cadres Dirigeants (16%)

Directeurs Achats, Directeurs Supply Chain, VP Achats, VP Supply Chain

### Autres (14%)

Consultants, Managers de transition, ...

## SECTEURS D'ACTIVITÉ

 Industrie	37%
 Conseil et services professionnels	9%
 Services publics	9%
 Santé	8%
 Construction	5%
 Banque/Assurance	4%
 Télécoms/Technologie	4%
 Autres	24%



## TAILLE DE L'ENTREPRISE

De 1 à 99 salariés	19%
De 100 à 499 salariés	19%
De 500 à 999 salariés	9%
Plus de 1 000	53%

# Éditorial

La fonction Achats est aujourd'hui confrontée à de nombreux défis, qui ont été pour certains renforcés par la crise sanitaire. Alors que la mondialisation se redessine de manière complexe, la relocalisation partielle de la production est à l'étude dans certaines industries ou services, tandis que les attentes concernant une production plus responsable et plus durable se renforcent. En parallèle, les nouvelles formes de travail et le distanciel, portés par une économie toujours plus numérique, modifient en profondeur le rapport au travail et réinventent les modes de management.

La fonction Achats, à la croisée d'enjeux financiers, commerciaux et stratégiques pour l'entreprise, a su s'adapter aux changements au fil des ans pour gagner en importance. D'abord en se concentrant sur un rôle de **maîtrise des risques** et en sécurisant les approvisionnements et la compétitivité des entreprises, puis en se focalisant sur un rôle plus stratégique, concentrant ses efforts sur l'accompagnement des entreprises dans l'intensification de leurs échanges internationaux et leur implication plus en amont sur **la chaîne de valeur**. Au cours de la dernière décennie, elle s'est illustrée dans la mise en œuvre d'une stratégie de recentrage sur le **cœur de métier** des organisations. Pour autant, **les acteurs d'aujourd'hui sont-ils prêts pour les Achats de demain ?** C'est pour répondre à cette question que nous avons souhaité interroger les professionnels de la fonction.

Les enseignements de notre étude confirment sans nul doute une volonté accrue d'évoluer vers des **achats responsables**. Mais cette tendance, si elle se renforce aujourd'hui, se rencontrait déjà chez les Acheteurs en exercice dans les années 2000. Les directions Achats doivent désormais s'engager pleinement dans la dynamique de sens impulsée par les consommateurs finaux, à la recherche de produits plus vertueux et respectueux de l'environnement et des droits humains. Cette évolution place **la direction des Achats au cœur des enjeux sociétaux de l'entreprise** et l'inscrit dans une logique de création de valeur renouvelée et de participation à la construction d'identités de marques fortes et cohérentes.

Ainsi, les Acheteurs devront construire un réseau de partenaires compatibles avec les valeurs et la culture des entreprises et organisations publiques qu'ils représentent, mais aussi avec les valeurs et attentes de leurs clients finaux.

La direction des Achats devra par ailleurs poursuivre la refonte de ses processus et intégrer à son fonctionnement les derniers outils numériques pour tirer pleinement parti de la révolution **digitale** et porter haut la notion de **compétitivité**, tant en termes de coûts et de délais que de soutenabilité. Pour cela, elle devra placer son **capital humain au cœur du dispositif de transformation**.



**BRICE MALM**

Partner Senior  
Michael Page



**ISABELLE BASTIDE**

Présidente  
PageGroup



**NATHALIE LEROY**

Déléguée Générale  
Conseil National des Achats



**JEAN-LUC BARAS**

Président  
Conseil National des Achats

# Portrait-robot de l'Acheteur

Quel est le portrait-robot de l'Acheteur d'aujourd'hui ?  
 Quel est son profil en matière de formation, de diplôme, d'âge, de genre, de rémunération ? Comment les professionnels de la fonction Achats perçoivent-ils leur quotidien et quelles sont leurs principales attentes ?  
 Tour d'horizon.

## A Un professionnel de formation supérieure

Dans de nombreux métiers, la formation et le niveau de diplôme conditionnent largement le parcours professionnel. Si la relation entre le diplôme et l'accès au métier d'Acheteur est évidente au regard des résultats de notre enquête, qui révèlent que **82% des répondants sont diplômés de l'enseignement supérieur**, on constate néanmoins que des profils autodidactes (sans formation Achats) ou de niveau Bac, qui représentent 8% des répondants, parviennent à accéder également à des postes de Responsables Achats ou Supply Chain (pour 26 et 28% d'entre eux). Ces deux populations ne sont en revanche pas – ou très peu – représentées dans les directions Achats.

**Le diplôme Bac+5 offre une voie d'accès plus facile aux postes de direction.** Ce sont en effet les Acheteurs d'un niveau de **diplôme égal ou supérieur au niveau Master/Bac+5 (67% des répondants)** que l'on retrouve en plus fortes proportions sur les postes de Responsables et Directeurs.

Côté cursus, on note que les 2/3 des répondants (67%) sont issus d'une **Licence ou d'un Master spécialisé en Achats (49%)** ou en Supply Chain (18%), même si les diplômes d'écoles de commerce avec une spécialisation Achats et Supply Chain sont également bien représentés.

### TOP 3 NIVEAU DE DIPLÔME PAR PROFIL

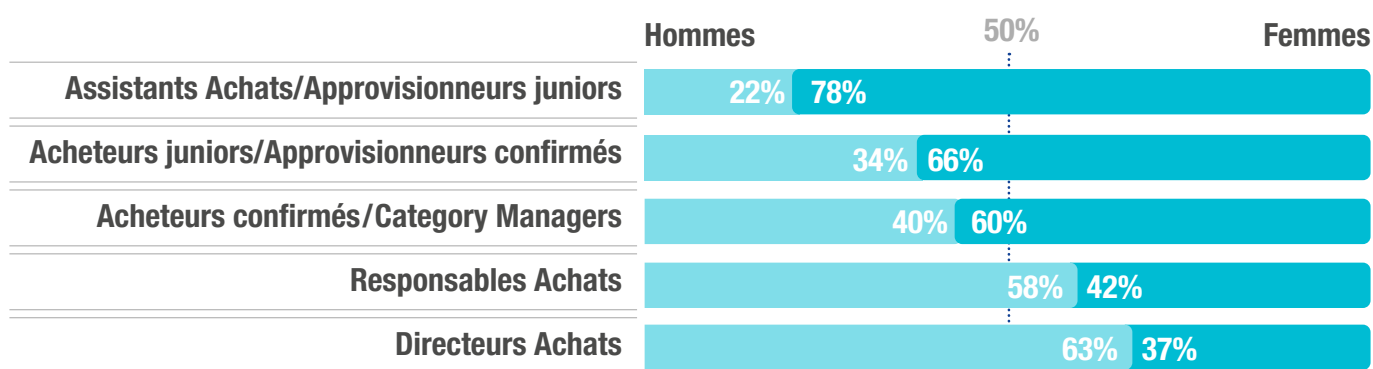
	Autodidacte/Bac	Licence	Master	Doctorat
Acheteurs confirmés	5%	16%	72%	-
Responsables Achats	5%	11%	70%	-
Directeurs Achats	-	7%	73%	10%



## B Et si l'Acheteur était une Acheteuse ?

Il ressort de notre Observatoire que **l'Acheteur est à 53% une Acheteuse**. Un chiffre qui met en exergue la **parité presque parfaite** au sein de la fonction Achats et traduit la féminisation du métier. Cette tendance peut être expliquée par le développement des Achats hors production au cours des deux dernières décennies et à un accès croissant des femmes aux diplômes d'ingénieurs. Cependant, on note encore pour l'heure une représentation moins marquée des femmes aux postes de direction. Si elles sont aujourd'hui largement représentées sur les postes d'Assistants Achats/Approvisionnement juniors (78%), Acheteurs juniors/Approvisionneurs confirmés (66%) et restent majoritaires chez les Acheteurs confirmés et Category Managers (60%), **elles ne représentent que 37% des Directeurs Achats** et 42% des Responsables Achats en 2020. Cette proportion devrait néanmoins aller en augmentant, dans le respect du cycle de vie de l'Acheteur et de ses évolutions professionnelles.

### ♀ RÉPARTITION HOMMES/FEMMES PAR FONCTION





## **C** Une carrière en trois temps

Les résultats de notre étude indiquent à la fois une certaine homogénéité dans la pyramide des âges des Acheteurs et une linéarité entre l'âge et le niveau de fonction occupé. Cette linéarité semble confirmer que la plupart des professionnels s'engageant dans la fonction Achats évoluent tout au long de leur vie professionnelle dans cette branche.

Il est intéressant de noter que les étapes dans la carrière d'un Acheteur suivent globalement l'évolution suivante : Acheteur junior & Approvisionneur confirmé de 0 à 5 ans, Acheteur senior & Category Manager de 5 à 10 ans, puis Responsable Achats et postes de direction à partir de 10 ans d'expérience.

Au cours de la **première période**, l'Acheteur confrontera son savoir au terrain, ce qui lui permettra de développer un savoir-être essentiel et des connaissances techniques liées à l'exécution opérationnelle des AO autant qu'à la maîtrise technique des familles d'achats. Gagnant en expérience, il pourra s'orienter dans un **second temps** dans un renforcement de ses compétences techniques et de son aisance relationnelle, en intégrant de nouveaux enjeux, plus stratégiques et managériaux, à son quotidien.

Dans un **troisième temps**, l'Acheteur, fort d'une identité complète, portera des valeurs avec une posture d'ambassadeur Achats au sein du réseau fournisseurs et en interne. Il s'inscrit alors clairement dans une voie de management fonctionnel en véritable expert de son métier, ou de management hiérarchique en véritable courroie de transmission vers ses collaborateurs.



### **► POUR ÉVOLUER, MANAGER N'EST PAS OBLIGATOIRE**

La fonction Achats offre deux pistes de carrière : la voie de l'expertise ou la voie managériale. **Côté expertise**, on retrouve des postes pointus tels que celui de Commodity Manager en charge par exemple de coordonner l'ensemble des achats réseaux dans un grand groupe aéronautique ou de piloter les achats immobiliers d'un groupe bancaire. **Côté management**, le Responsable Achats sera plutôt en charge de développer une équipe et d'en assurer la montée en compétences. Pour autant, le management n'est pas forcément synonyme de prestige dans la fonction Achats puisqu'il est devenu courant de trouver au même niveau de responsabilité des profils avec ou sans management direct. En effet, certains Commodity Managers/Responsables Achats gérant des projets Achats sans management direct ont des rôles tout aussi importants stratégiquement et complexes que des Responsables Achats « classiques ». Ainsi, le management ne s'exerce pas pour les Acheteurs uniquement par la voie hiérarchique mais également de manière fonctionnelle, avec des équipes transverses réparties au niveau international par exemple.

## D Rémunérations au sein de la fonction Achats

88% des **Assistants Achats** perçoivent un salaire fixe situé entre 28 et 37K€ bruts annuels, proportion qui est encore de 62% dans le cas des **Acheteurs juniors**. Seuls 29% de ces derniers indiquent enregistrer un variable de 1 à 5% tandis que près de 60% n'en perçoivent aucun.

Sur les postes d'**Acheteurs confirmés**, plus de la moitié (59%) indiquent une rémunération fixe au-dessus de 43K€, avec une partie variable supérieure à 6% pour 25% des répondants. Les **Responsables Achats** peuvent de leur côté compter sur une rémunération supérieure à 60K€ dans 47% des cas. Un variable supérieur à 11% s'ajoute à la rémunération de cette population dans 24% des cas.

Du côté des postes de direction, 55% des **Directeurs Achats** bénéficient d'une rémunération de plus de 90K€, avec un variable supérieur à 11% pour 56% des répondants. Les **VP Achats** interrogés mentionnent une rémunération très majoritairement (89%) supérieure à 100K€ et un variable supérieur à 21% pour près de la moitié des répondants (45%).

### Rémunérations brutes annuelles fixes en K€

Assistant Achats/Approvisionnement



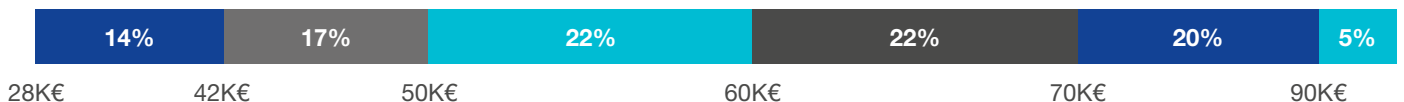
Acheteur junior/Approvisionneur confirmé



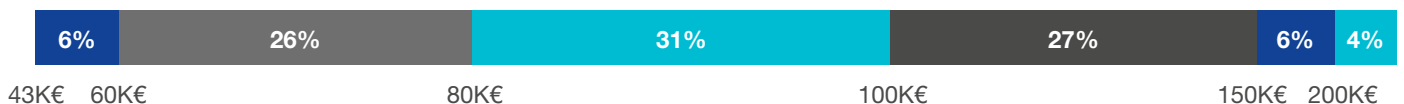
Acheteur confirmé/Category Manager



Responsable Achats/Category Manager senior/Supply Chain Manager/Responsable Approvisionnements



Directeur Achats/Directeur Supply Chain



VP Achats/VP Supply Chain



Nous avons cherché à être le plus complet possible en présentant ici les données détaillées de notre enquête. Cependant, les éléments mis en exergue (profil, rémunération fixe, partie variable) sont à pondérer en fonction de la structure et taille des entreprises, de la dynamique propre à chaque secteur d'activité et à chaque région, et, bien sûr, de l'évolution de la conjoncture économique actuelle.

### ▶ LA RÉMUNÉRATION VARIABLE, ENCORE PEU DÉVELOPPÉE DANS LA FONCTION

43% des Acheteurs n'ont pas de part variable en complément de leur rémunération fixe. Alors que la rémunération variable représente une part de plus en plus importante de la rémunération globale dans de nombreux métiers, celle-ci demeure un enjeu pour les Acheteurs, puisqu'elle ne devient une composante du salaire qu'à partir du niveau Responsable. Lorsqu'il existe, le variable est indexé tant sur la performance économique que sur des critères sociaux et environnementaux.

## Rémunérations variables annuelles en %

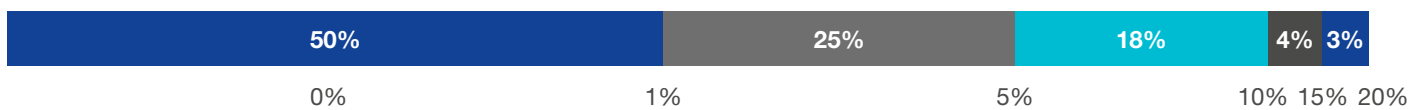
### Assistant Achats/Approvisionnement



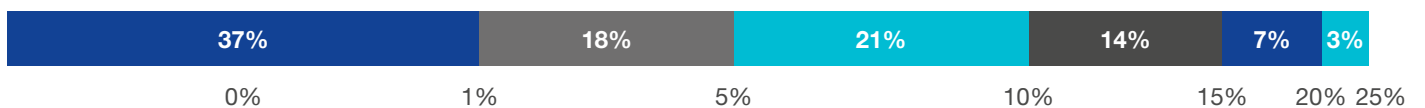
### Acheteur junior/Approvisionneur confirmé



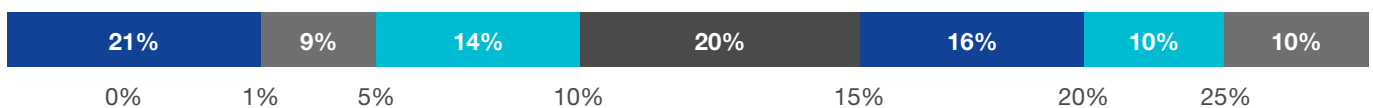
### Acheteur confirmé/Category Manager



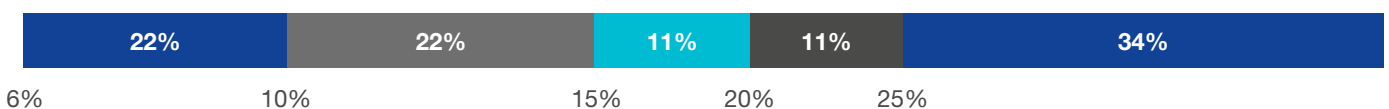
### Responsable Achats/Category Manager senior/Supply Chain Manager/Responsable Approvisionnements



### Directeur Achats/Directeur Supply Chain



### VP Achats/VP Supply Chain



## E L'Acheteur, un professionnel épanoui

**77% des Acheteurs se déclarent satisfaits du poste qu'ils occupent**, et le niveau d'épanouissement n'est pas intrinsèquement lié au niveau de responsabilité.

Si les profils qui se déclarent les plus épanouis dans leur poste sont les Responsables Achats (88%), les VP Achats/VP Supply Chain (67%) - la tranche la plus haute du métier d'Acheteur - s'interrogent sur leur contribution et leur capacité à élever le niveau de maturité de l'organisation achats, d'où une expression plus modérée de la satisfaction. À l'inverse, les Assistants Achats/Approvisionneurs sont satisfaits pour plus des deux tiers d'entre eux (78%).



**88%**

Responsables Achats



**78%**

Assistants Achats/  
Approvisionneurs

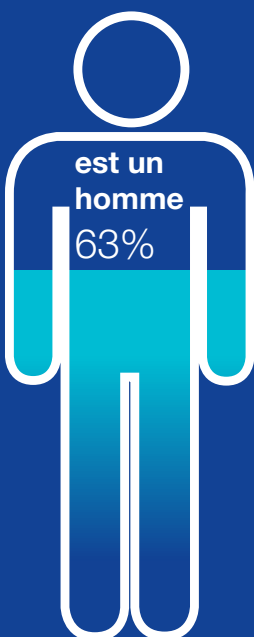


**67%**

VP Achats/  
VP Supply Chain

On remarque qu'un pourcentage significatif (85%) des Acheteurs sont satisfaits au début de leur carrière. En revanche, la baisse du niveau de satisfaction est conséquente entre la 3<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> année d'expérience en achats (-17 points). Cette observation laisse supposer l'apparition d'un questionnement et d'une lassitude potentielle quant au contenu du poste occupé sur cette période, avec un besoin d'élargissement des responsabilités vers plus de transversalité ou d'encadrement. Si certains font alors le choix de rejoindre un autre métier, on remarque que le niveau d'épanouissement au sein de la fonction achats remonte avec les années d'expérience, une fois une nouvelle marche franchie dans l'évolution de carrière (75 % satisfaits sur la catégorie 5-10 ans d'expérience).

## PORTRAIT-ROBOT DU DIRECTEUR ACHATS



+ de  
**50 ans**  
53%



+ de **15 ans**  
**d'expérience**  
71%



**Master**  
**ou +**  
83%



+ de  
**90K€/an**  
53%



**Diplôme**  
**d'Ingénieur**  
39%



**Dans une entreprise**  
**de + de 1 000 salariés**  
60%

# La fonction Achats aujourd'hui

---

Preuve de son influence croissante au sein des organisations, plus de 56% des répondants font état d'une représentation de la fonction dans les CODIR/COMEX. Elle est même directement rattachée à la Direction Générale dans 47% des cas, quand elle ne l'est pas à la Direction Financière (24%). Ce positionnement traduit l'importance de la fonction en matière d'investissements mais également de résultats d'exploitation, de gestion de la dépense et des risques, et donc de compétitivité.

Reconnue pour son importance stratégique, la fonction Achats a élargi ses responsabilités pour une croissance économique durable, en prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux. Elle est aujourd'hui confrontée à **trois enjeux majeurs : les achats responsables, la digitalisation et la gestion de ses talents.**

## **A** Développement des politiques d'achats responsables

---

Favorisée par la Loi Sapin, le devoir de vigilance, et l'étude approfondie des risques ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance), **la politique d'achats responsables est devenue une réalité pour 60% des répondants.** Une proportion qui, si elle est encourageante, reste encore à développer au regard des enjeux qui pèsent sur les entreprises, et donc sur l'ensemble de leur réseau fournisseurs. Ce sujet est d'ailleurs au cœur des échanges, avec la remise le 30 mars dernier du rapport d'évaluation pour le développement du Label Relations Fournisseurs et Achats Responsables (RFAR) à Olivia Grégoire, Secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, chargée de l'Économie sociale, solidaire et responsable, rapport auquel le Conseil National des Achats a participé de façon importante aux côtés de la Médiation des Entreprises.

L'une des explications de cette évolution réside dans le fait qu'une politique d'achats responsables se décline au niveau global, par type d'achats et/ou type de fournisseurs et par zone géographique. Cette composante peut venir freiner le développement de la politique responsable, les différences existant entre les législations en place dans les différents pays empêchant parfois l'harmonisation des pratiques au niveau international. Les 29% d'entreprises indiquant ne pas avoir mis en place de politique d'achats responsables rencontrent le plus souvent des problèmes méthodologiques, parfois des contraintes budgétaires, ou ne sont simplement pas en capacité de la mesurer.

## Un rôle transverse élargi

Dans la pratique, mener une politique d'achats responsables implique d'étudier le coût global des produits en intégrant les risques RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) mais aussi de mettre en place des actions permettant de réduire les délais de paiement fournisseurs afin de limiter les impacts négatifs sur l'écosystème externe de l'entreprise. Une notion de responsabilité qui, particulièrement en temps de crise, se révèle salutaire pour les partenaires.

Du point de vue de la **responsabilité environnementale**, les organisations s'attachent à **réduire leur consommation de matières premières et d'énergie**, de **favoriser l'achat de produits éco-conçus**, d'**allonger la durabilité** de leurs produits et favoriser l'économie circulaire. L'objectif est de contribuer à la **décarbonation** de l'ensemble de la supply chain (scope 1 à 3) et au développement durable.

Sur le plan social, les organisations Achats cherchent à **favoriser l'emploi au niveau territorial** et se concentrent sur la **lutte contre le travail dissimulé**, l'amélioration des conditions de travail de leurs équipes et la **promotion de la diversité**, notamment du handicap.

À terme, avec la crise sanitaire du COVID-19, **les achats responsables vont évoluer vers une intégration plus forte du respect des valeurs sociétales en cohérence avec les attentes des consommateurs en matière de durabilité**. La RSE est un levier important pour le développement d'une offre de service et une meilleure réponse aux attentes et exigences des citoyens. Il s'agit donc de sensibiliser et de **former les collaborateurs aux achats responsables** - même si cela peut représenter un coût - afin, notamment, de bénéficier de l'impact positif d'une politique RSE sur l'image et l'attractivité de l'organisation.



## B Une digitalisation de la fonction qui s'accélère

Interrogés sur la présence d'un projet de « digital procurement » (digitalisation des achats), **56% des sondés déclarent qu'aucun projet de ce type n'est à l'œuvre dans leur entreprise** tandis que 12% n'en ont pas connaissance. De quoi parle-t-on lorsque l'on évoque la digitalisation des achats ? De sujets liés à l'analyse de données (prédictive, reporting, ...), à l'automatisation et à la robotisation (RPA, logiciels e-achats, facturation, ...) ou encore à l'Intelligence Artificielle (machine learning, blockchain, ...) et à l'Internet of Things (IoT). Nous dépassons ici les systèmes e-procurement et e-achats déjà bien présents dans beaucoup d'organisations.

Doit-on parler d'un retard pris sur ces nouveaux sujets ? En tout cas, il est essentiel d'accélérer la digitalisation au sein des départements Achats si l'on souhaite garantir la compétitivité des entreprises françaises dans un environnement international hautement concurrentiel, où nous observons des avancées plus marquées en matière de digitalisation. Par ailleurs, il est intéressant de souligner que **la digitalisation est à juste titre perçue et évaluée comme l'élément qui fera le plus évoluer la compétence Achats** (citée par 54% des répondants) dans les années à venir.

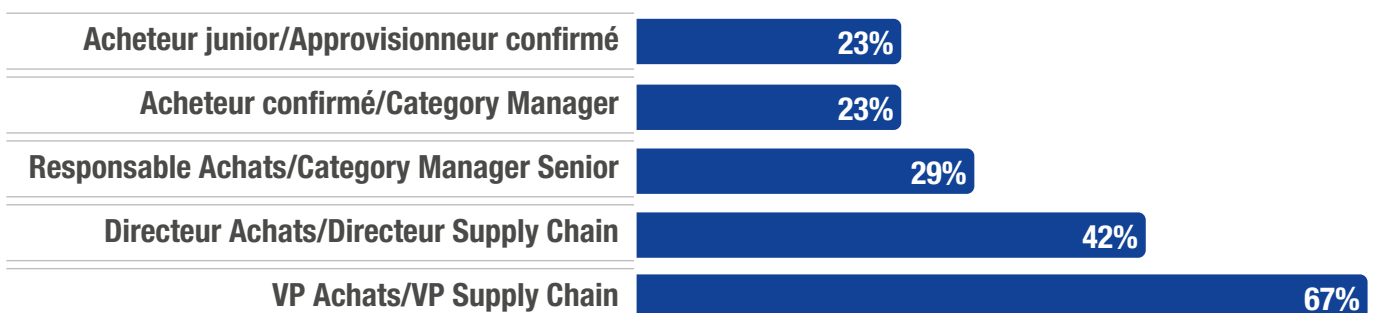
La digitalisation de la fonction progresse néanmoins : les **processus transactionnels** (contractualisation et gestion du risque fournisseurs, analyse des dépenses et gestion des données) se développent et le **source to pay** est enclenché dans de nombreuses organisations. Ce sera d'ailleurs l'axe prioritaire de développement du digital dans les organisations Achats.

## C Quelle gestion des talents aujourd'hui ?

Alors que la guerre des talents reste marquée sur les profils techniques malgré le coup d'arrêt provoqué par la crise sanitaire de 2020, l'**existence de programmes de gestion des talents au sein des entreprises** se révèle plus que jamais essentielle. Pourtant, interrogés sur la présence de tels programmes à destination de la fonction Achats, **seuls 29% des Acheteurs répondent par l'affirmative !**

On observe néanmoins que, plus on évolue dans l'organisation, à travers des postes confirmés ou la prise de responsabilités managériales, plus l'existence d'une gestion des talents semble émerger.

### ★ EXISTENCE DE PROGRAMMES DE GESTION DES TALENTS PAR FONCTION



Si cette donnée peut se révéler en partie rassurante, elle pose néanmoins certaines questions. La **formation** et le **développement des compétences** à tous les niveaux de qualification sont en effet au cœur des enjeux, à l'heure où tous les métiers - et les Achats, nous l'avons vu, sont loin d'échapper à la règle - se transforment et évoluent vers toujours plus de digitalisation et de contribution à la création de valeur dans un nouveau modèle collaboratif.

Par ailleurs, la **mobilité** des Acheteurs, au sein de leur entreprise comme en dehors, semble révéler justement la nécessité de mettre en place des **programmes de gestion des talents**, favorisant la fidélisation et la rétention des talents, et donc la performance.

**Sans une gestion des talents consolidée et des programmes de formation continue en lien avec les évolutions de la fonction, les entreprises courent un risque** : celui de ne pas pouvoir répondre aux enjeux à venir. Les organisations qui sauront structurer leur approche RH pour attirer, retenir et développer les talents sur la compétence achats bénéficieront d'un avantage concurrentiel certain.

## ► FOCUS MOBILITÉ

Selon notre étude, 50% des Acheteurs ont changé de poste au cours des deux dernières années.

### Favoriser la mobilité interne et la montée en compétences pour gagner en performance

Source de motivation, de performance et d'épanouissement, la mobilité professionnelle est une réalité tous les deux ans pour les Acheteurs. C'est d'ailleurs là l'un des enjeux des directions Achats : être capable de construire une équipe dans la durée avec des rotations de poste tous les deux ans rendant parfois complexe la montée en compétences d'une équipe. Pour y répondre, les directions Achats ont tout intérêt à envisager une **gestion des talents** selon un cycle 3-5 ans, 5-10 ans, et supérieur à 10 ans.

### Connaître les motivations des changements de postes

Outre le salaire, **le changement de poste est systématiquement motivé par la recherche d'un contenu de poste plus intéressant**, quel que soit le niveau d'expérience. En début de carrière, les Acheteurs juniors (65%) et confirmés (54%) évoluent pour concilier intérêt des missions et **qualité de vie au travail**. Mais plus les Acheteurs gagnent en expérience et en âge, plus ils citent la **localisation et l'accessibilité du lieu de travail** comme motif d'un changement de poste, ce critère arrivant en deuxième position après le contenu de poste pour les Responsables Achats (64%) et Directeurs Achats (67%).

### Accompagner la rétention des collaborateurs

Avec une contribution grandissante et de plus en plus stratégique dans les organisations, le métier des Achats s'est complexifié. Ainsi les Acheteurs souhaitant évoluer doivent pouvoir s'appuyer sur une formation solide, leur permettant de mieux appréhender les enjeux de la fonction. Les connaissances acquises durant la formation initiale doivent ainsi pouvoir être renouvelées dans le cadre de programmes de formation continue, pour permettre un bon niveau de performance sur le poste comme la montée en compétences. Dans un marché encore dominé par les candidats sur certaines spécialités techniques, **les directions Achats ont tout intérêt à former leurs collaborateurs à haut potentiel pour assurer la rétention des talents**, mais aussi pour les attirer en premier lieu.



# L'avenir de la fonction Achats – vision prospective

Alors que seuls 32% des répondants de notre étude soulignent l'existence d'un projet de digital procurement dans leur entreprise, et que les politiques d'achats responsables ne sont une réalité que pour 45% des répondants issus d'organisations de moins de 500 salariés, beaucoup semble encore à faire. Quels seront les axes de développements prioritaires au sein de la fonction Achats dans les dix années à venir ? Quelles compétences les nouvelles orientations feront-elles émerger ?

## A Les éléments qui feront évoluer la fonction

### Q TOP 5 ÉLÉMENTS POUR L'AVENIR

<b>Digitalisation des achats (IA, RPA, IoT, analyse prédictive, Blockchain, ...)</b>	<b>54%</b>
<b>Développement des achats responsables</b>	<b>53%</b>
<b>Reconnaissance plus forte de la fonctions Achats</b>	<b>42%</b>
<b>Nouvelle culture du risque fournisseurs sur des produits stratégiques</b>	<b>42%</b>
<b>Renouvellement des stratégies achats</b>	<b>41%</b>

Les nouvelles priorités que sont la **digitalisation des achats** (54%), le **développement des achats responsables** (53%), la **reconnaissance de la fonction Achats** (42%), la **nouvelle culture du risque fournisseurs sur les produits stratégiques** (42%) et le **renouvellement des stratégies achats** (41%) apparaissent comme les éléments qui feront le plus évoluer la compétence Achats et, par rebond, la gestion des talents au sein de cette fonction stratégique d'ici 2030.

Il est par ailleurs intéressant de noter que les seuls répondants à fixer comme priorité n°1 l'**orientation des Achats vers une culture marketing au service du client final** sont les Directeurs Achats, plus conscients de la dimension « business » associée à leur activité, et du fait que la reconnaissance même de la fonction Achats au sein des organisations passera par une orientation plus « business partner ».

Il aurait également été légitime de penser que surgisse la question des relocalisations de certaines productions et/ou services mais cela ne semble pas être une priorité pour les Acheteurs puisque seuls un peu plus d'un tiers des répondants (37%) placent le sujet des relocalisations parmi les axes prioritaires. On peut penser que ce sujet évoluera dans les prochains mois et prochaines années.

## B Les compétences clés des Acheteurs de demain

De manière globale, les compétences perçues comme prioritaires pour les Acheteurs de demain sont en lien avec les priorités identifiées sur la fonction : le **sourcing de l'innovation et des partenariats stratégiques** (53% des citations), les **achats responsables** (50%) et le **digital procurement** (47%) ressortent ainsi en tête.

TOP 5 DES COMPÉTENCES DE L'ACHETEUR 2030	
1	Sourcing de l'innovation
2	Déploiement de la stratégie d'achats responsables
3	Maîtrise des outils de digital procurement
4	Pilotage de stratégie en période de crise
5	Analyse de la vulnérabilité du réseau fournisseurs



L'Acheteur 2030 devra pouvoir mettre en place des partenariats stratégiques avec des start-up et ETI. Il participera à la stratégie d'innovation de l'entreprise et devra pouvoir stimuler ses fournisseurs afin de les amener à innover de concert avec l'organisation (sourcing de l'innovation).

Ce professionnel aura pour mission de déployer la stratégie RSE, ESG et décarbonation sur l'ensemble de la supply chain (achats responsables). Il sera de plus en plus amené à utiliser dans son quotidien les outils de l'intelligence artificielle et du big data, qui l'appuieront dans ses missions d'analyse prédictive, de réduction des coûts et d'automatisation des achats notamment (digital procurement). Enfin, on attendra de ce nouvel Acheteur une capacité avancée à s'adapter, à structurer de manière proactive son réseau fournisseurs pour parer aux éventuelles crises (pilotage et analyse de la vulnérabilité du réseau fournisseurs).

En parallèle, les *soft skills* ou compétences comportementales telles que la curiosité, l'humilité ou encore la capacité à communiquer et travailler en réseau seront clés pour l'Acheteur de demain. Pour 37% des répondants, la capacité à gérer les relations humaines et à créer des réseaux pour aboutir aux résultats visés sera une compétence essentielle pour l'Acheteur 2030, qui évoluera de plus en plus au sein d'un écosystème collaboratif.



## ▶ DES PERCEPTIONS VARIABLES SELON LE NIVEAU DE RESPONSABILITÉ

Si l'on examine les résultats par niveau de responsabilité, certaines variations émergent. Si les Approvisionneurs et Assistants Achats placent en tête le pilotage de stratégies Achats en période de crise (60%), - ce que nous analysons comme étant le signe de leur investissement dans la gestion quotidienne des relations aux côtés des fournisseurs et des Acheteurs, notamment durant la crise sanitaire de 2020 -, le sourcing de l'innovation reparaît bien comme priorité n°1 dès le niveau de poste d'Acheteur confirmé (59%). Une donnée qui démontre que **les Acheteurs ont une fibre « Business Partner » qu'ils expriment dans la recherche d'innovations avec les fournisseurs, plutôt que dans une logique marketing (30%)**. Au grade de **Directeur Achats**, après le sourcing de l'innovation (65%) et le digital procurement (53%) c'est assez logiquement **l'analyse de la vulnérabilité des réseaux fournisseurs** qui complète le podium (52%).

## 💡 ACHETEURS PUBLICS

Il est intéressant de souligner que, contrairement à ce que l'on pourrait penser, les Acheteurs publics n'ont pas une vision différente des Acheteurs privés, en matière de compétences. Il est donc possible d'envisager aujourd'hui, et à l'avenir, des passerelles entre les deux secteurs. Interrogés sur les changements à venir dans la fonction Achats, les Acheteurs publics placent d'ailleurs en 1<sup>ère</sup> position (57% des citations) la reconnaissance des Achats publics et la mise en place de passerelles entre Achats publics et privés.

## © Quel rôle pour les Directeurs Achats ?

Quelles sont, selon les Acheteurs, les compétences que devront posséder en priorité les Directeurs Achats de demain ? Leurs attentes sont-elles en phase avec la vision qu'ont les Directeurs Achats de l'évolution de leurs priorités en matière de management, d'organisation et de gestion des talents ?

### ★ TOP 5 DES COMPÉTENCES DU DIRECTEUR ACHATS 2030 - VISION ACHETEURS

<b>Flexibilité sur les nouvelles formes de travail (télétravail, horaires, équilibre des temps de vie)</b>	<b>53%</b>
<b>Évaluation de la performance Achats globale et de la contribution à la création de valeur</b>	<b>53%</b>
<b>Utilisation des outils digitaux (IA, big data, analyse prédictive, Blockchain, IoT)</b>	<b>46%</b>
<b>Coaching individuel de son équipe (curiosité, gestion du stress, humilité, résilience...)</b>	<b>41%</b>
<b>Management par l'humilité et l'exemplarité</b>	<b>40%</b>

Il est certain que des **attentes en matière d'accompagnement et de développement des compétences** existent au sein de la fonction Achats, et notamment sur les postes les plus juniors. Nous le soulignons précédemment, les aspirations à changer de poste, provoquées par une volonté de renouvellement dans les projets et missions sont nombreuses et émergent de manière cyclique après en moyenne deux ans sur un poste jusqu'au niveau d'Acheteur confirmé. Certaines données de notre étude faisant état d'un manque de reconnaissance corroborent cette idée. Il ressort par ailleurs que la **compétence à développer en priorité pour les Directeurs Achats** est la **capacité à entendre et à accompagner la demande de flexibilité des collaborateurs sur les nouvelles formes de travail** (53% des citations), à savoir le télétravail et la conciliation vie professionnelle et vie personnelle. Une demande de « gestion de l'humain » qui se traduit à différents niveaux (coaching individuel (41%), management par l'exemplarité (40%), évolution de carrière, ...), et qu'il est important de prendre en considération.

**Le Directeur Achats de demain devra donc pouvoir développer une approche plus centrée sur les collaborateurs**, dans une posture d'accompagnement. De par son positionnement au plus près des équipes, il est en effet le plus à même de recueillir les besoins en matière de formation, et de donner du sens en portant la vision de l'entreprise et en la traduisant au niveau de son service.

Les RH, en lien étroit avec la direction Achats, doivent quant à elles mettre à disposition des Managers des outils de coaching individuel permettant de favoriser cette recherche de convergence entre efficacité, sens et vie personnelle. Elles doivent également pouvoir, dans le cadre des processus de recrutement et de gestion des carrières, intégrer cette composante comme une transformation culturelle, potentiellement créatrice de valeur.

Parallèlement, et en cohérence avec ce que sont et seront les priorités des achats, la **maîtrise des outils digitaux, et plus largement la compréhension et l'intégration dans le quotidien de l'Acheteur des nouvelles technologies** émerge comme une compétence attendue chez les Directeurs Achats. Et si 46% des Acheteurs citent cette compétence clé (au 3<sup>ème</sup> rang des attentes), les Directeurs Achats la place même en 2<sup>nde</sup> position (56% des citations), devant la notion de flexibilité (46%) qui ressort en tête chez les Acheteurs en général.

Enfin, **les Directeurs Achats ont conscience qu'ils devront développer une capacité à démontrer les résultats et la contribution de leurs équipes à la création de valeur** de l'organisation (compétence citée par eux à 67%, en 1<sup>ère</sup> position, et attendue par 53% des répondants dans leur ensemble). Dans les faits, pouvoir mesurer et communiquer la performance, c'est **valoriser l'apport de chacun aux résultats globaux** de l'entreprise et donc **favoriser la reconnaissance** des équipes et de leur investissement. Un élément clé également dans la gestion des potentiels, garant de l'engagement de chacun.



# MÉTIER D'ACHETEUR - VISION 2030 : UN PROCESSUS COMPLET DE RÉINVENTION

# 10

recommandations stratégiques  
pour une transformation réussie  
de la fonction Achats

---

Michael Page

 CnA  
CONSEIL  
NATIONAL  
DES ACHATS

## 1 Développer la parité au poste de Directeur(rice) Achats/ Supply Chain

▶ Pour une fonction plus représentative de la population Achats dans son ensemble, qui compte 53% de femmes, avec une surreprésentation aujourd'hui jusqu'au poste d'Acheteur confirmé (60%) et une sous-représentation dès le poste de Responsable Achats (42%).

## 2 Développer une culture achats plus forte

▶ Pour une plus grande ouverture, de nouveaux points de vue, et un développement de nouvelles approches grâce à l'intelligence collective. Il s'agit d'intégrer des modules et/ou des spécialisations dans les formations supérieures en management et écoles d'ingénieurs.

## 3 Impliquer les Directeurs Achats auprès des directions RH en charge de la gestion des talents

▶ Pour animer et fédérer les professionnels Achats autour d'une logique collaborative : développer des postes de RRH en charge de la gestion des talents Achats et créer des parcours avec des immersions dans les autres services (R&D, commercial, marketing, finance, production,...), développant les postures et les réflexes d'apprentissage collectif en continu.

## 4 Accompagner la transformation agile des organisations en s'appuyant sur les mutations et les nouvelles formes de travail (indépendants, freelancing, management de transition, ressources à temps partagé)

▶ Pour une organisation agile au service de l'excellence achats, de ce fait la fonction sera structurée avec des profils internes mais aussi externes en charge d'apporter un renfort d'expertise et d'innovation dans les méthodes.

## 5 Intégrer le variable dans la rémunération des Acheteurs

▶ Pour reconnaître la contribution des Acheteurs aux résultats à la fois financiers et extra financiers, un variable selon des critères individuels et collectifs devrait être introduit dans la rémunération de l'ensemble des Acheteurs.

## Repenser les programmes de formation

▶ Pour structurer les compétences opérationnelles essentielles, en lien avec les évolutions du métier d'Acheteur, et développer les compétences comportementales qui permettront de tirer parti de la transformation à l'œuvre.

Les formations achats doivent aujourd'hui intégrer des modules de formation à la vente, qui permettent de développer l'intelligence émotionnelle à travers la capacité d'écoute active et la sensibilisation aux besoins des clients, tout en favorisant le développement d'une culture business et d'une plus grande orientation marketing, qui font encore trop souvent défaut aux Acheteurs. Il faut intégrer dans la formation des Acheteurs des modules pour développer une capacité d'apprentissage en continu, « apprendre à apprendre ».

## Recruter des personnalités et des potentiels avant des profils types

▶ Pour s'assurer avant tout d'une adéquation entre les valeurs du candidat et de l'entreprise, d'une capacité d'intégration et de développement élevée. Des qualités humaines telles que l'humilité, la curiosité, l'authenticité, le sens du collectif, ou encore un bon relationnel, favorisent le plus souvent une réponse performante aux exigences du métier. Un métier qui consiste largement à s'interconnecter avec d'autres fonctions et nécessite une réelle ouverture d'esprit pour appréhender l'entreprise et ses parties prenantes comme un écosystème.

## S'engager dans une économie responsable et durable sur le plan environnemental comme social

▶ Pour refléter les enjeux de la société, porter les valeurs de l'entreprise de demain et répondre aux attentes des clients finaux en positionnant la fonction Achats au cœur de la transition sociétale.

## Créer et développer le poste d'Acheteur augmenté avec une compétence avancée sur les nouvelles technologies au cœur des Achats (Blockchain, IA, ...)

▶ Pour améliorer et accélérer la prise de décisions sur l'ensemble des processus achats afin d'augmenter la performance achats au bénéfice du client final.

## Décloisonner les Achats publics/privés et faciliter les passerelles

▶ Pour accompagner la transformation des organisations Achats publics en facilitant les détachements, transferts de compétences et possibilités de mobilités.





# À propos du Conseil National des Achats (CNA)

Le CNA est un acteur incontournable des Achats en France. L'association compte **15 000 adhérents, Directeurs et Responsables Achats et Acheteurs**, issus d'entreprises privées (TPE, PME, ETI et Groupes) comme du secteur public (ministères, collectivités, secteur hospitalier).

Grâce à des partages d'expérience et événements réguliers, l'association apporte à ses membres une expertise forte et ouvre l'accès à un puissant réseau professionnel à l'échelle nationale, à travers une présence dans **11 régions**.

Le CNA :

- **Accompagne** les Directeurs, Responsables Achats et Acheteurs pour relever les enjeux de la fonction Achats ;
- **Valorise les ressources** internes et externes dans les entreprises et le secteur public ;
- **Contribue à améliorer la qualité des relations fournisseurs** à travers la Charte et le Label "Relations Fournisseurs et Achats Responsables (RFAR)" ;
- Repose sur une **équipe de permanents et de bénévoles**, pour porter haut et fort les couleurs de la fonction Achats.

Le CNA **veille au cadre éthique** dans les métiers et la filière des Achats et établit des processus référentiels de travail.

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

Contact : **Nathalie Leroy**

Déléguée générale

[lequipe@cna-asso.fr](mailto:lequipe@cna-asso.fr)

01 30 56 51 46

8, rue de Moscou 75008 Paris

Directeur de la publication : CNA, Conseil National des Achats



/CnaAchats



/cna-asso



# À propos de Michael Page Achats & Supply Chain

## RÉPONDRE À VOS ENJEUX ACHATS GRÂCE À NOTRE EXPERTISE MULTI-SECTORIELLE ET NOS SOLUTIONS SUR MESURE

- Nos équipes expertes dans le recrutement de profils Acheteurs vous accompagnent dans tous vos recrutements : **CDD, CDI, Consulting, Management de Transition ou Intérim.**
- Nous vous garantissons un **accompagnement 100% personnalisé** dans vos enjeux de recrutement sur l'ensemble des métiers des Achats, Supply Chain & Opérations, et vous répondons sous 24h.
- Nous sommes convaincus que l'amélioration de la performance et la transformation de votre chaîne logistique globale passe par l'**expertise métier de nos équipes** et la **sélection des meilleurs talents** disponibles sur le marché.

## NOUS RECRUTONS SUR TOUS LES SEGMENTS DE LA SUPPLY CHAIN :



**Achats**



**Supply Chain**



**Distribution**

Contact : Brice Malm  
Partner Senior  
bricemalm@michaelpage.fr  
01 41 92 42 19

## NOS ATOUTS :

Grâce à notre position de leader ainsi qu'à notre parfaite connaissance du marché de l'emploi Achats & Supply Chain, vous bénéficiez :

- D'une sélection de profils experts basée sur leurs hard skills et soft skills
- Des outils de sourcing innovants et exclusifs sur le marché
- D'une approche de recrutement/conseil bienveillante avec les candidats
- D'un interlocuteur unique, de la prise de brief au placement et suivi de la mission pour une expérience client personnalisée
- De la puissance de PageGroup avec l'agilité d'une start-up

## NOTRE EXPERTISE :

**6 000** entretiens réalisés  
chaque année

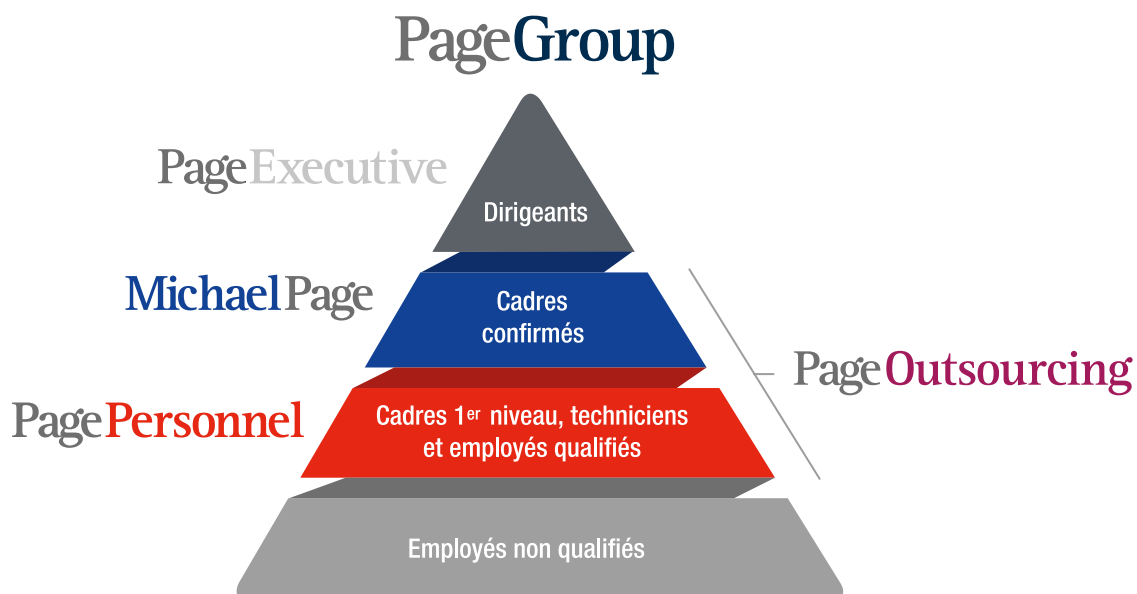
**1 800** recrutements  
par an

**400 000** profils dans notre  
base de données



Grâce à notre connaissance approfondie des spécificités locales, nous vous aidons à recruter rapidement les meilleurs candidats qualifiés sur l'ensemble du territoire grâce à nos **19 bureaux**, en Ile-de-France (Neuilly-sur-Seine, Paris, Cergy, Massy, Noisy-le-Grand, Montigny-le-Bretonneux et Roissy) et en région (Bordeaux, Grenoble, Lille, Lyon, Marseille, Nantes, Nice, Orléans, Rennes, Rouen, Strasbourg, Toulouse).

## NOS BUREAUX À PARIS ET EN RÉGION



### ÎLE-DE-FRANCE

#### Cergy

Immeuble Grand Axe  
10, boulevard de l'Oise  
95000 Cergy  
01 30 75 31 32

#### Massy

Immeuble Odyssee –  
Bâtiment E  
2-12, chemin des  
Femmes  
91300 Massy  
01 64 86 47 70

#### Neuilly-sur-Seine

164, avenue Achille  
Peretti  
92200 Neuilly-sur-Seine  
01 41 92 70 70  
01 78 99 48 48

#### Noisy-le-Grand

16, boulevard du Mont  
d'Est  
Bâtiment Maille Nord 4  
93160 Noisy-le-Grand  
01 55 85 12 85

#### Paris Bercy

Bâtiment Vivacity  
151-155, rue de Bercy  
75012 Paris  
01 44 75 25 97  
01 44 75 25 40

#### Roissy

Paris Nord 2 – Immeuble  
Le Cézanne  
35, allée des  
Impressionnistes  
93420 Villepinte  
01 48 17 92 70

#### Montigny-le-Bretonneux

Immeuble Le Sésame  
8, rue Germain-Soufflot  
78180 Montigny-le-  
Bretonneux  
01 30 84 10 84

### PROVINCE

#### Bordeaux

37, allée de Tourny  
33000 Bordeaux  
05 56 90 26 50

#### Grenoble

Immeuble « Les Reflets  
du Drac »  
1<sup>er</sup> étage du Pavillon B  
32-34, rue Gustave Eiffel  
38000 Grenoble  
04 76 70 94 00

#### Lille

1, rue Esquermoise  
59800 Lille  
03 28 04 56 20  
03 20 16 10 60

#### Lyon

48, rue de la République  
69002 Lyon  
04 78 92 30 00  
04 72 77 38 40

#### Marseille

Immeuble Astrolabe  
Place Henri-Verneuil  
79, boulevard de  
Dunkerque  
13002 Marseille  
04 86 94 78 50

#### Monaco

Talaria Business Center  
– Le Mercator  
7, rue de l'Industrie,  
Fontvieille  
98000 Monaco  
+377 99 99 47 38

#### Nantes

3, rue Menou  
44000 Nantes  
02 72 22 98 60  
02 72 22 98 80

#### Nice

Arenas – Immeuble  
l'Aéropôle – Hall A  
455, Promenade des  
Anglais  
06200 Nice  
04 89 41 01 80  
04 86 94 78 50

#### Orléans

12, rue de la République  
45000 Orléans  
02 34 59 33 44

#### Rennes

13 ter, place des Lices  
35065 Rennes  
02 99 78 00 10

#### Rouen

43 bis, rue Jeanne d'Arc  
76178 Rouen  
02 32 10 21 60

#### Strasbourg

1, place Gutenberg  
67000 Strasbourg  
03 90 22 70 00  
03 88 22 82 30

#### Toulouse

36, rue  
d'Alsace-Lorraine  
31000 Toulouse  
05 34 25 56 25  
05 82 74 00 10

**VOUS CHERCHEZ À RECRUTER DES PROFESSIONNELS  
DES ACHATS OU DE LA SUPPLY CHAIN?  
CONTACTEZ-NOUS !**



[www.pageexecutive.com](http://www.pageexecutive.com)

[www.michaelpage.fr](http://www.michaelpage.fr)

[www.pagepersonnel.fr](http://www.pagepersonnel.fr)

[www.pageoutsourcing.com](http://www.pageoutsourcing.com)

Michael Page

 **CNA** CONSEIL  
NATIONAL  
DES ACHATS

