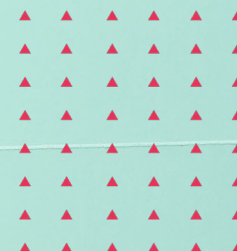
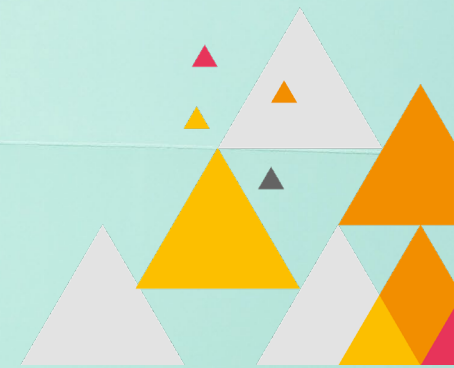


Enquête PwC

4<sup>e</sup> édition

# Digital Procurement

2022



Synthèse des résultats 03

État actuel de la digitalisation  
de la fonction Achats 05

Futur de la digitalisation de la  
fonction Achats 15

Aperçu par région 24

Benchmark industries 30



*Nous sommes ravis de vous présenter, au nom des associés et collaborateurs de PwC, les résultats de notre 4<sup>e</sup> enquête Digital Procurement. Pour cette nouvelle édition, le baromètre de la transformation digitale a atteint une dimension internationale, puisqu'il inclut maintenant plus de 800 entreprises réparties dans plus de 60 pays.*

*Faisant notamment face aux perturbations des chaînes d'approvisionnement, à de nouveaux modes de travail à distance et à la flambée des prix de nombreuses matières premières, les Achats sont plus que jamais stratégiques pour le maintien du bon fonctionnement de l'entreprise et la digitalisation des Achats un vrai atout !*

*Dans ce contexte, l'étude montre que la digitalisation des Achats poursuit sa progression dans les entreprises de tous secteurs, elle devient aujourd'hui incontournable car elle permet d'automatiser les processus, de disposer d'une vision 360 des risques et de trouver des leviers innovants pour la recherche de sources alternatives.*

*Un clin d'oeil aux directions Achats françaises qui affichent fièrement leurs ambitions liées au développement durable puisqu'elles intègrent à leur feuille de route digitale le pilotage de l'empreinte carbone de leurs fournisseurs.*



**Isabelle Carradine Pinto**

PwC France

Associée

Strategic Supply Management

# Échantillon de l'enquête : Une vision globale du monde des Achats

**+800** Directions Achats

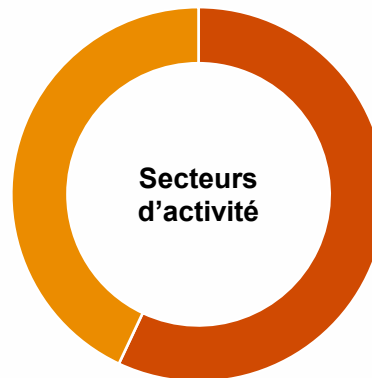
**64** pays dans le monde  
répartis sur les **6** continents

## 4 Thèmes principaux :

- ▶ la vision actuelle de l'organisation des fonctions Achats
- ▶ l'automatisation des processus
- ▶ les outils de digitalisation des fonctions Achats
- ▶ les feuilles de route et la transformation à venir



43%  
Services



57%  
Industrie

Secteurs  
d'activité

26%

Très grandes entreprises  
(> 10 Md€ de chiffre d'affaires  
et/ou > 5 000 collaborateurs)

29%

Grandes entreprises  
(entre 1,5 Md€ et 10 Md€  
de chiffre d'affaires  
et/ou > 5 000 collaborateurs)

Profils  
d'entreprises

15%

Petites entreprises  
(< 50 M€ de chiffre d'affaires  
et/ou < 250 collaborateurs)

30%

Entreprises de taille  
intermédiaire  
(entre 50 M€ et 1,5 Md€  
de chiffre d'affaires  
et/ou < 5 000 collaborateurs)

4%

Chef de projet  
SI Achats

6%

Direction générale et  
Direction financière

25%

Directeur Achats

8%

Fonctions opérationnelles  
Achats et approvisionnements

Profils des  
participants

13%

Acheteur / Acheteur  
catégorie

23%

Responsable Achats /  
Chef de projet Achats

21%

CPO (Chief Procurement Officer)

### État actuel de la digitalisation de la fonction Achats

- ▶ **La transformation digitale progresse sur la feuille de route des CPO (+6 points).** La réduction des coûts et le sourcing stratégique restent toutefois les principales priorités (61%).
- ▶ Outre les objectifs traditionnels d'optimisation des processus et de réduction des coûts, **la gestion des risques et la conformité sont désormais des moteurs de la transformation digitale.**
- ▶ **L'utilisation des solutions Source-to-Pay (S2P) est devenue la « nouvelle norme »** des Directions Achats, puisque 90% des répondants ont recours à des outils Source-to-Contract (S2C) ou Procure-to-Pay (P2P), et 77% utilisent déjà les deux (S2P).
- ▶ **La disponibilité des données Achats permet de générer de la valeur ajoutée pour 80% des entreprises très digitalisées.** Toutefois, 55% des entreprises peinent encore à les exploiter.

### Futur de la digitalisation de la fonction Achats

- ▶ **Les Directions Achats se fixent des objectifs de digitalisation très ambitieux à horizon 2025 (72% des processus en moyenne).** Cependant, la perception des taux constatés de digitalisation des processus Achats s'est heurtée à la réalité de la crise sanitaire : le taux moyen a enregistré une baisse de 6 points par rapport à 2020 pour s'établir à 41%.
- ▶ **Les petites et moyennes entreprises prévoient d'augmenter fortement leurs investissements** en transformation digitale Achats (+50% entre 2020 et 2022), tandis que les grandes et très grandes entreprises maintiendront leurs budgets.
- ▶ **Les CPO axent leur feuille de route autour de la digitalisation des processus S2P, ainsi que sur des cas d'usage innovants relatifs aux sujets ESG / RSE et à la traçabilité des chaînes d'approvisionnement.**
- ▶ **Le suivi de l'empreinte carbone des fournisseurs est sur le point de changer la donne pour** les fonctions Achats : 27% des entreprises utilisent ou testent déjà ce nouveau cas d'usage.
- ▶ **L'applicabilité de la blockchain dans les processus doit encore être clarifiée pour 59% des Directions Achats.** Toutefois, elles y voient un vecteur d'améliorations précieuses pour l'ensemble des processus de la chaîne d'approvisionnement.



Retrouvez plus d'informations dans l'enquête :

Benchmark par secteur, bonnes pratiques PwC, focus géographiques, ...





# 1

## État actuel de la digitalisation de la fonction Achats

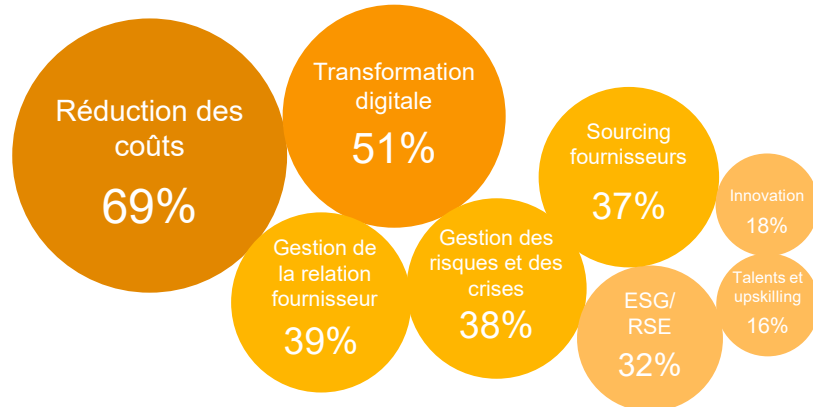
# La réduction des coûts et le sourcing stratégique restent en tête des priorités des CPO, tandis que la transformation digitale prend de l'ampleur sur les feuilles de route

**61%** des professionnels Achats continuent d'axer leurs efforts sur la réduction des coûts (37%) et le sourcing stratégique (24%) pour faire face aux difficultés imposées par le contexte actuel

De nouveaux défis liés aux coûts ont émergé avec l'augmentation du prix des matières premières, les pénuries, l'inflation, et la baisse de l'activité dans certains secteurs, appelant à fixer des objectifs de réduction drastique des coûts.

Ainsi, elles mettent en œuvre des initiatives clés telles que la formation de partenariats avec des prestataires, la relocalisation des fournisseurs stratégiques et la revue du panel de fournisseurs afin de trouver d'autres sources, en vue de sécuriser leurs approvisionnements.

## Top 3 des priorités stratégiques des Directions Achats



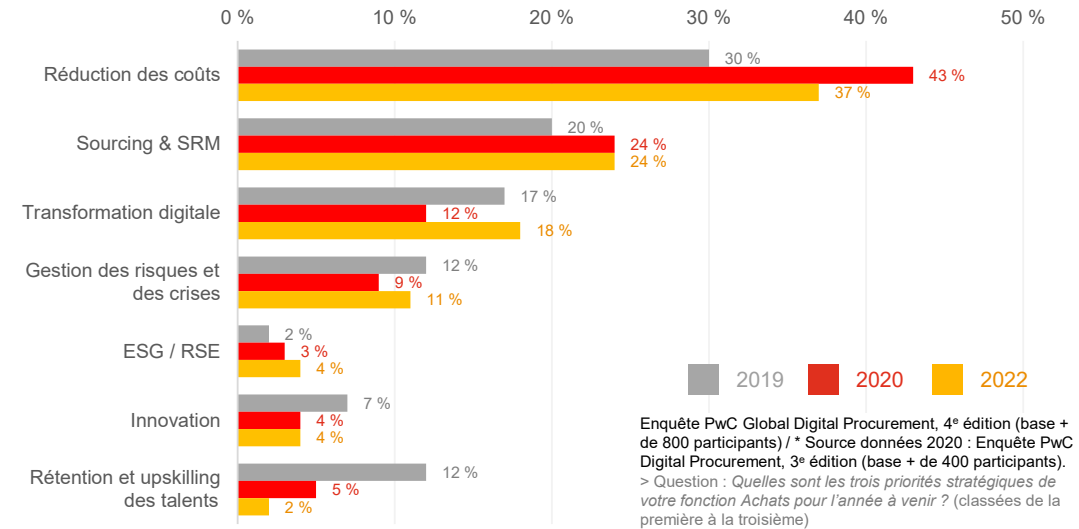
Enquête PwC Global Digital Procurement, 4<sup>e</sup> édition (base + de 800 participants)  
Question : Quelles sont les trois priorités stratégiques de votre fonction Achats pour l'année à venir ? (classées de la première à la troisième)

## La transformation digitale est fortement ancrée dans les stratégies des Directions Achats :

- ▶ Elle constitue la troisième priorité, avec une augmentation de six points par rapport à 2020.
- ▶ 51% des Directions Achats la considère comme une priorité majeure pour les années à venir.

Les solutions digitales sont devenues impératives pour permettre aux Directions Achats d'opérer dans un contexte d'incertitude croissante et de digitalisation de l'ensemble des échanges commerciaux. Elles permettent à la fois de réagir aux risques immédiats et d'initier une transformation durable de la fonction Achats.

## Classement des 1ères priorités stratégiques des Directions Achats



## Les Directions Achats dépriorisent la gestion des talents et l'innovation afin de se concentrer sur des priorités stratégiques à court terme

En dépit de leur rôle toujours croissant dans la création de valeur ajoutée pour l'ensemble de l'entreprise, ces priorités sont mentionnées par moins de 20% des CPO. La crise actuelle nécessite de se concentrer sur les questions urgentes telles que la sécurisation des approvisionnements, la gestion des risques liés aux chaînes d'approvisionnements et les négociations de prix, tandis que les domaines de transformation en profondeur sont passés au second plan.

C'est particulièrement vrai en ce qui concerne la gestion des talents, dont le résultat baisse de manière significative et constante chaque année. Pourtant, au vu de l'évolution continue des entreprises, des méthodes de travail et de l'environnement digital, la gestion des talents doit être considérée comme un investissement à long terme pour un avenir durable.

# Outre les objectifs traditionnels d'optimisation des processus et de réduction des coûts, la gestion des risques et la conformité sont désormais des moteurs de la transformation digitale



## >57% des entreprises déclarent que l'optimisation des processus constitue le moteur principal de la transformation digitale...

Les professionnels des Achats cherchent à assurer l'efficacité et la transparence de leurs processus grâce à des initiatives de transformation digitale, qui ont pour principal objectif de rationaliser les procédures et simplifier les pratiques. Pour cela, il est nécessaire d'avoir une connaissance approfondie des processus Achats et de définir un modèle opérationnel cible optimisé qui s'adaptera aux objectifs et aux capacités de la solution mise en œuvre.



### ...ce qui révèle une approche centrée sur l'utilisateur

Alors que la priorité stratégique que représente la gestion des talents semble perdre en importance pour les CPO, la diminution de la pression sur les effectifs demeure un moteur important de la transformation digitale de la fonction Achats. L'optimisation des processus favorisera l'efficacité opérationnelle ainsi que l'expérience utilisateur et permettra aux talents de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

## 47% des entreprises visent à réduire leurs coûts grâce à la digitalisation

Conformément à son niveau de priorité élevé, la réduction des coûts constitue un moteur essentiel de la transformation digitale. Elle peut être obtenue par l'utilisation de modules de sourcing et l'exploitation des données fournisseurs visant à identifier les possibilités d'économies.

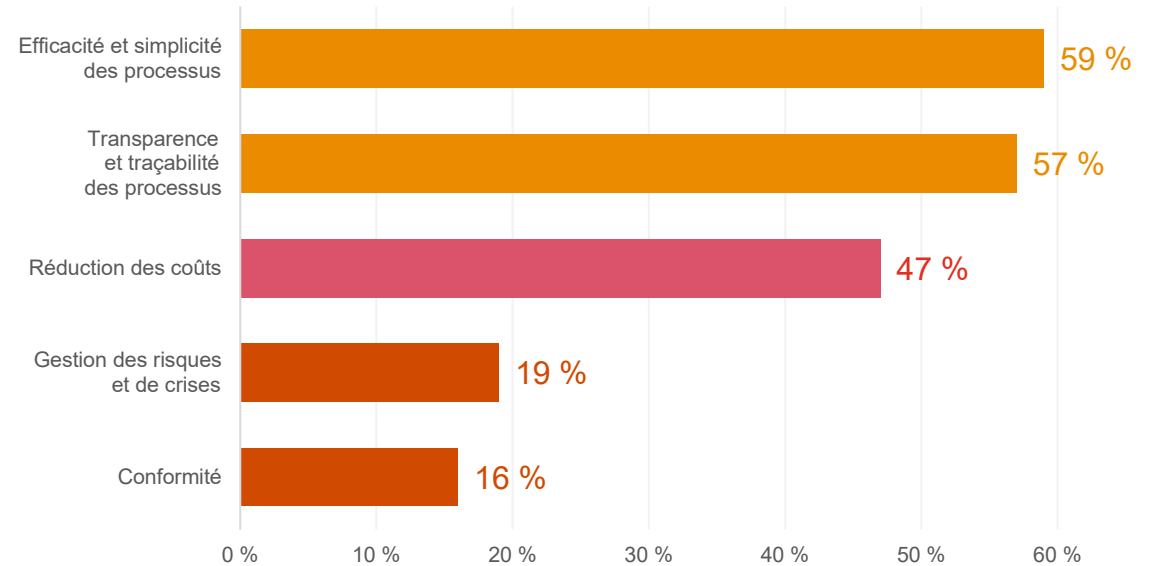


### La gestion des risques et la conformité se présentent comme les prochains moteurs de la transformation digitale

Alors que les entreprises se sont retrouvées confrontées au défi d'assurer la continuité de leurs activités, la pandémie de COVID-19 a rendu les risques plus tangibles et a mis en évidence la valeur ajoutée du digital. La gestion des risques est donc évoquée comme un facteur important de la transformation digitale, qui pourrait gagner en importance dans les années à venir.

La conformité est également citée comme un facteur à part entière de la transformation digitale. Les exigences croissantes en matière de transparence, impulsées par les clients et imposées par la réglementation, ne cessent de gagner du terrain et font de la conformité un élément essentiel pour l'ensemble des entreprises.

Principaux moteurs de la transformation digitale de la fonction Achats



Enquête PwC Global Digital Procurement, 4<sup>e</sup> édition (base + de 800 participants)

> Question : Quels sont les principales motivations de votre transformation digitale Achats ? (sélectionnez deux réponses)

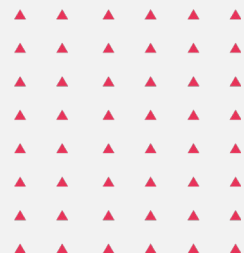


### Vision CPO



*Les principaux moteurs de la transformation digitale des fonctions Achats sont la recherche d'une agilité accrue, d'un meilleur contrôle et, par conséquent, d'une plus grande efficacité.*

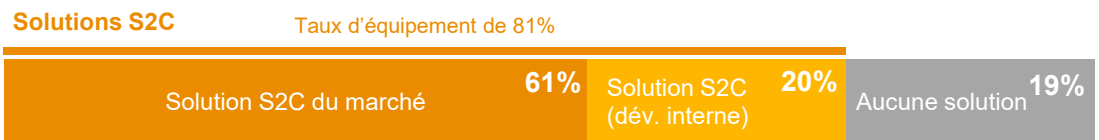
CPO d'une très grande entreprise du secteur banque, assurance et services financiers





# Les solutions S2C et P2P constituent la « nouvelle norme » des Directions Achats

## Taux d'équipement en solutions digitales des Directions Achats



Enquête PwC Global Digital Procurement, 4<sup>e</sup> édition (base + de 800 participants)  
 > Questions: Quelle(s) solution(s) digitale(s) votre entreprise utilise-t-elle actuellement pour le processus Source-to-Contract ? Procure-to-Pay ?

**1 / 10** entreprise n'est toujours pas équipée, mais 65% d'entre elles prévoient de rattraper leur retard en investissant dans des solutions S2P d'ici à 2025

10% des entreprises n'utilisent aucune solution S2C ou P2P dans le cadre de la gestion de leurs processus Achats. L'adoption de ces solutions apparait comme proportionnelle à la taille des entreprises ainsi qu'à leur capacité d'investissement et au nombre d'utilisateurs. En effet, 78% des entreprises non-équipées sont des PME / ETI.

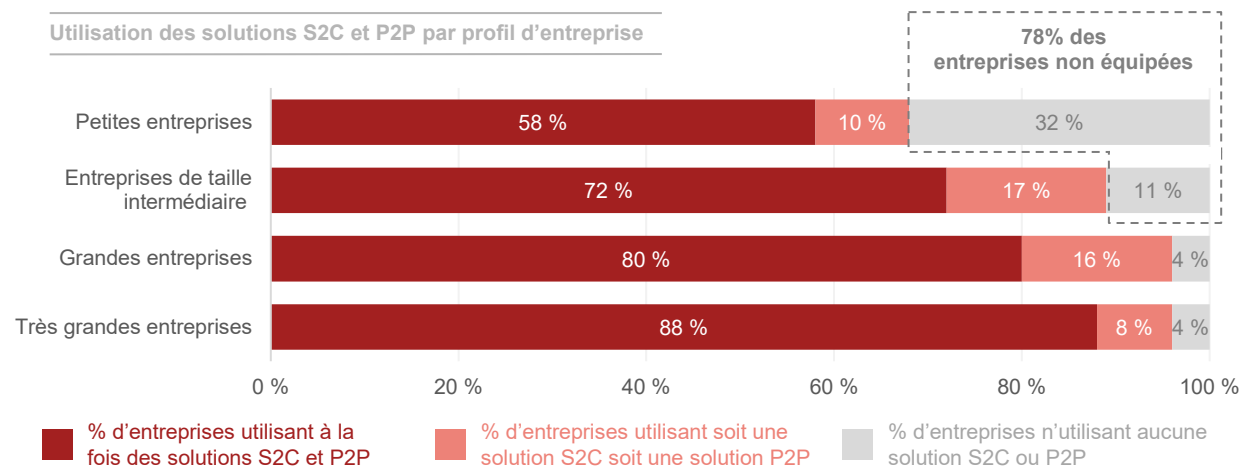
Les PME / ETI prévoient cependant d'atteindre le niveau des grandes entreprises en donnant la priorité sur leurs feuilles de route digitales à la transformation des processus S2C et P2P, en leur allouant de solides investissements.

**77%** des entreprises sont déjà équipées : l'utilisation des solutions S2P n'est plus un luxe, mais une nécessité

La grande majorité des entreprises sont déjà équipées d'une solution P2P ou S2C, voire des deux pour 77% d'entre elles, ce qui confirme la vision partagée sur l'aspect fondamental que revêt la digitalisation de ces processus. La transformation des processus S2P a été un effort de longue haleine et constitue aujourd'hui la nouvelle norme au sein des Directions Achats.

Toutefois, parmi les entreprises utilisant une solution dédiée au processus S2C ou P2P, environ une sur cinq est équipée d'une solution développée en interne (16% pour le P2P et 20% pour le S2C). L'évolution de l'écosystème informatique complexifiera l'opérabilité de ces solutions à terme, car en assurer la maintenance deviendra de plus en plus difficile.

## Utilisation des solutions S2C et P2P par profil d'entreprise

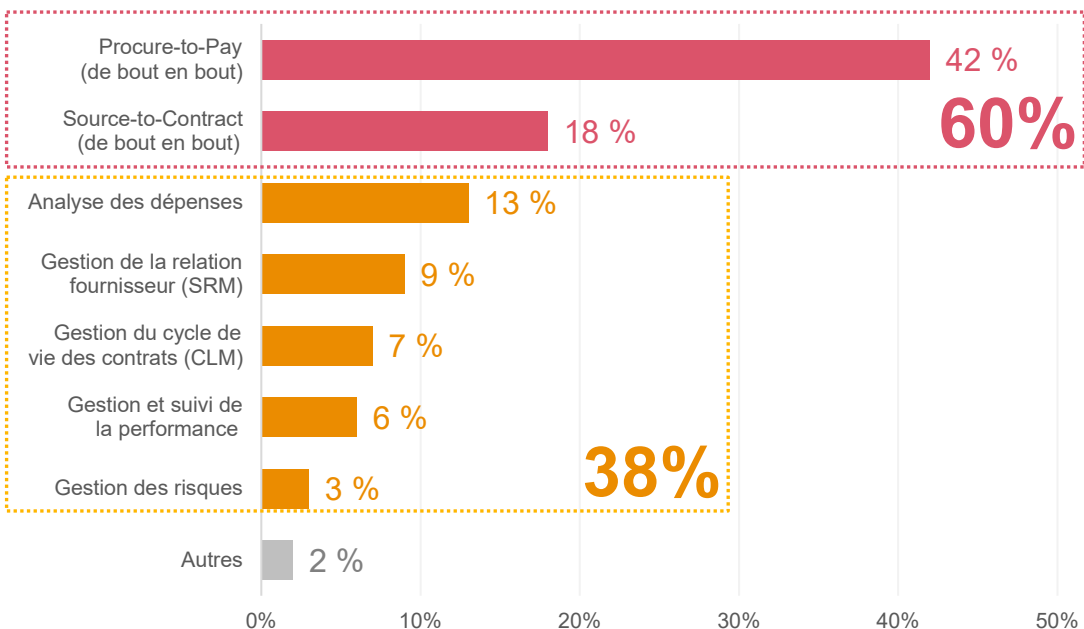


Enquête PwC Global Digital Procurement, 4<sup>e</sup> édition (base + de 800 participants)  
 > Questions: Quelle(s) solution(s) digitale(s) votre entreprise utilise-t-elle actuellement pour le processus Source-to-Contract ? Procure-to-Pay ?



# Les bénéfices de la transformation digitale de la fonction Achats se perçoivent au-delà des processus Source-to-Pay

Quel processus Achats la digitalisation a-t-elle permis d'améliorer le plus ?



Enquête PwC Global Digital Procurement, 4<sup>e</sup> édition (base + de 800 participants)

> Question : Sur quel processus Achats la transformation digitale a-t-elle généré le plus de valeur pour votre organisation ? (une seule réponse)

## La perception la plus commune des bénéfices apportés par les solutions digitales concerne les processus Source-to-Pay

Près de 80% des répondants étant équipés de solutions S2C et P2P, les plus grandes améliorations apportées par la digitalisation concernent sans surprise les processus visés par ces solutions. Les processus P2P comptent parmi les processus transactionnels les plus digitalisés et représentent la première étape de la transformation digitale de la fonction Achats. Ces processus sont reconnus comme offrant un retour sur investissement visible à court terme.

## Toutefois, près de 40% des répondants considèrent que la plus grande valeur ajoutée provient d'autres processus

La transformation digitale des Directions Achats ne se limite pas aux processus S2C et P2P, elle peut également couvrir les processus Achats dans leur intégralité, de la stratégie au reporting, en passant par l'exécution. L'analyse des dépenses, la gestion de la relation fournisseur, le cycle de vie des contrats ou encore la performance et la gestion des risques font pleinement partie du rôle des Directions Achats, et peuvent être fortement facilitées par la transformation digitale.

## La perception des améliorations apportées aux processus Achats reflète le marché des solutions digitales

Le marché des solutions digitales se compose de deux grandes catégories d'éditeurs : les éditeurs de suites complète S2P ("full suite") et les spécialistes de solutions sur des processus spécifiques ("best-of-breed"). Les fournisseurs best-of-breed proposent souvent les meilleures solutions de leur segment et permettent une couverture complète de certains processus Achats. Cela dit, la mise en œuvre peut être complexe pour l'intégration avec d'autres systèmes d'informations. Avoir trop d'outils Achats peut aussi perdre les collaborateurs et réduire le taux d'adoption global. Quant aux solutions full suite, elles permettent de digitaliser le processus S2P de bout en bout sur un seul outil, ce qui facilite donc l'adoption utilisateurs.

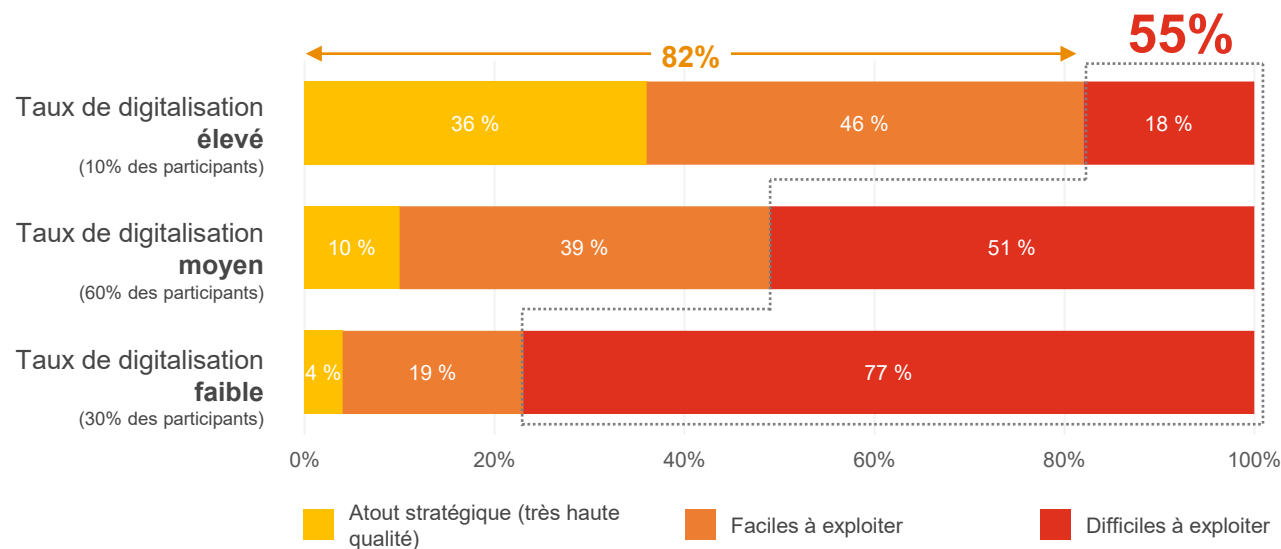


## Bonne pratique PwC : considération du retour sur investissement

Les participants ayant répondu « Autres » à cette question déclarent éprouver des difficultés à identifier les bénéfices découlant de la transformation digitale en raison d'un manque de visibilité du retour sur investissement. La transformation digitale des Directions Achats doit être considérée comme un investissement et doit être fondée sur une analyse de rentabilité visant à valider l'opportunité, et à s'assurer que le plan de suivi de la valeur ajoutée permettra de contrôler les résultats d'une telle initiative. Il faut s'assurer que la création de valeur ajoutée fait l'objet d'un suivi tout au long de la transformation digitale. Il est d'ailleurs recommandé de commencer la transformation par des processus Achats moins complexes, ce qui favorisera l'obtention d'un taux d'adoption plus élevé et d'un gain d'efficacité immédiat.

# La digitalisation des processus est un réel vecteur de qualité des données et de création de valeur

Perception de la qualité des données Achats en fonction du taux de digitalisation des processus



Enquête PwC Global Digital Procurement, 4<sup>e</sup> édition (base + de 800 participants)

> Question : Comment évaluez-vous le niveau de qualité des données de vos processus Achats ? (fournisseurs, articles/unité de gestion des stocks, dépenses, contrats, etc.)

Taux de digitalisation des processus : élevé (> 75%) – moyen (entre 25% et 75%) – faible (< 25%).

82%

**des entreprises dont le taux de digitalisation des processus Achats est élevé parviennent à créer de la valeur grâce à leurs données Achats**

La capacité d'utilisation et d'exploitation des données est directement liée à la maturité digitale des Directions Achats, ce qui fait de la digitalisation un élément déterminant en matière de gestion de la qualité des données. En effet, 77% des entreprises dont le taux de digitalisation des processus Achats est faible déclarent éprouver des difficultés à exploiter leurs données.

55%

**des répondants peinent à exploiter leurs données, démontrant que l'absence de digitalisation complexifie l'usage de données Achats dans le processus de prise de décision**

La plupart des entreprises ont des difficultés avec la gestion de leurs données, tandis que seulement 10% d'entre elles affirment que la qualité des données de leurs processus Achats est suffisamment élevée pour que celles-ci constituent un véritable atout stratégique.

En 2017, à l'occasion de la première édition de l'enquête Digital Procurement, 43% des répondants avaient déclaré que leur plus grand défi dans l'analyse des données des processus Achats était la très faible qualité de ces données, tandis que 34% avaient relevé un manque d'expertise au niveau de leur exploitation. La quantité de données se multiplie d'année en année, complexifiant ainsi les niveaux d'analyse et de traitement, et exigeant donc un système d'amélioration continue de la gestion des données.

## Vision 2017 – Les défis des données Achats

43%

Données existantes de faible qualité



33%

Accès limité à des données pertinentes



34%

Manque d'expertise interne



19%

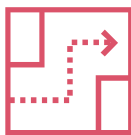
Incapacité à identifier les données pertinentes



## Enjeux des Directions Achats relatifs aux données :

- ▶ **le volume croissant d'échanges digitaux** au sein de l'écosystème de la fonction Achats (acheteurs, fournisseurs, clients internes, tiers, etc.), augmentation des flux d'informations ;
- ▶ la structuration des données : la complexité des biens et services achetés ainsi que la multiplication des parties prenantes et des intermédiaires peuvent générer des **données non structurées** ;
- ▶ la gestion, la consolidation et l'entretien **de multiples sources de données** : vastes catalogues, données fournisseurs, données de dépenses, etc. ;
- ▶ l'exploitation du potentiel des données afin d'**améliorer le sourcing**, l'automatisation des études de marché pouvant créer un avantage concurrentiel précieux.

## Les compétences nécessaires pour améliorer la création de valeur des données reposent sur :



### La stratégie relative aux données

Établir une feuille de route et hiérarchiser les sujets conformément à la stratégie de l'entreprise.

Connaître sa maturité Achats et celle de ses équipes opérationnelles, aussi bien les acheteurs que les autres fonctions de l'entreprise.



### La gestion et la gouvernance des données

Disposer de référentiels actualisés et facilement accessibles.

Maîtriser les références et référentiels standards du marché.

Exiger et entretenir un certain niveau de qualité des données fournisseurs afin d'éviter les données inexactes.

Répartir les rôles et les responsabilités entre les fonctions Achats, Approvisionnement, Opérations et IT.



### L'analyse des données

Automatiser l'analyse des flux de données pour permettre la supervision des performances à long terme ainsi que les alertes en temps réel en cas d'urgence.

Développer les capacités de traitement de données non structurées telles que les contrats, les supports et cahiers des charges techniques, etc.

Exploiter les données transactionnelles lorsqu'il existe un portail fournisseurs.



### La plateforme de données

Développer un data hub (pas nécessairement un data lake) dédié aux flux et au partage de données plutôt qu'à leur stockage.

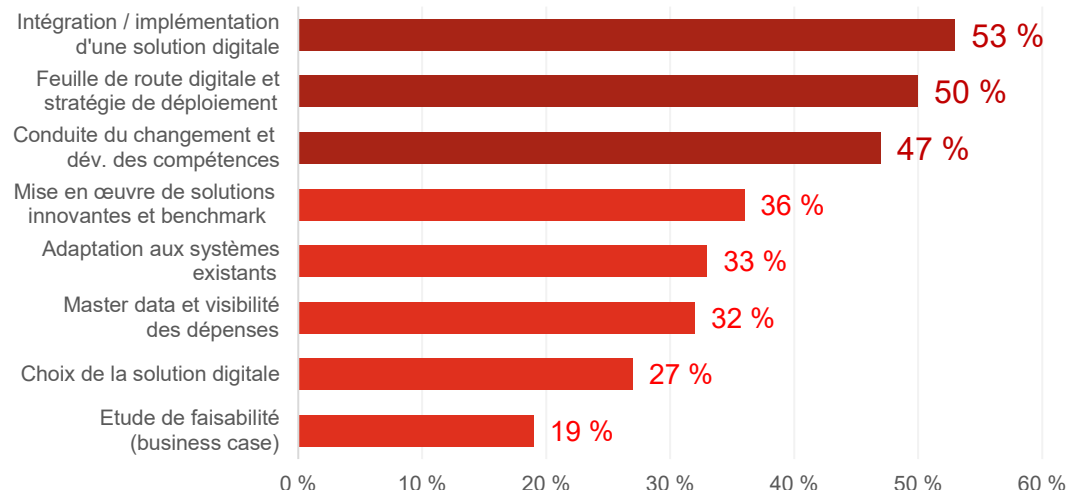
Assurer l'interconnexion avec les autres systèmes d'information de l'entreprise.

Superviser les données de l'entreprise avec des « jumeaux numériques ».

“ *La chaîne de valeur d'une entreprise débute avec ses Achats. Il est donc indispensable de procéder à un contrôle rigoureux et complet de l'ensemble de ses actifs physiques et digitaux.* ”

# Le support externe est un réel atout pour accélérer sa transformation digitale, mais la montée en compétence demeure un élément clé d'une digitalisation durable

Thématiques justifiant le recours à du support externe dans le cadre de la transformation digitale des Achats



Enquête PwC Global Digital Procurement, 4<sup>e</sup> édition (base + de 800 participants)  
 > Question : Quelles sont les thématiques justifiant le recours à un support externe dans le cadre de la transformation digitale des Achats ?  
 (veuillez sélectionner 3 choix)



## Vision CPO

### « Bénéficiaire de benchmarks externes »

CPO d'une petite entreprise du secteur des services professionnels

### « Piloter et obtenir l'adhésion des principales parties prenantes pour la conduite du changement »

Directeur Achats d'une très grande entreprise du secteur public

### « Restructuration des processus »

CPO d'une grande entreprise du secteur de la santé et de l'industrie pharmaceutique

### « Enseignements tirés de d'implémentations similaires »

CPO d'une entreprise de taille intermédiaire du secteur public



**De la définition de la feuille de route à l'aide à la mise en œuvre, les raisons les plus citées de recours à l'aide d'un tiers couvrent l'ensemble du processus de transformation digitale.**

Les besoins sont variés en matière d'expertise pour réussir la transformation digitale Achats. Le support à la définition d'une feuille de route digitale est citée par 50% d'entre elles, pouvant révéler un manque de visibilité quant à l'orientation à donner à la transformation digitale et la manière de l'aborder. L'élaboration d'une feuille de route solide et réaliste est un facteur clé de succès dans la mise en œuvre d'une transformation digitale durable et efficace.



**La transformation digitale ne concerne plus uniquement les technologies. L'upskilling et le développement d'une culture digitale sont essentiels à une transformation durable et résiliente.**

La transformation digitale requiert de développer et d'entretenir des compétences spécifiques afin de garantir une mise en œuvre réussie et une adoption durable par les utilisateurs. À long terme, le développement des compétences digitales des collaborateurs favorisera un changement profond de l'organisation.

La création d'une culture digitale, la participation des employés à la définition de la feuille de route, l'adoption d'une approche collaborative des projets digitaux et l'implication des équipes dans les projets de transformation peuvent également contribuer à la transformation digitale à long terme.



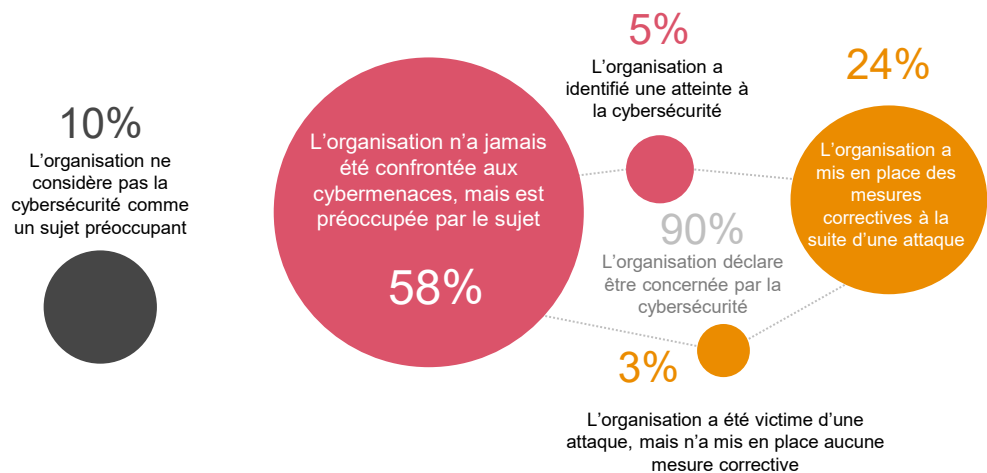
**Le support de tiers dans les projets de transformation digitale apportera des connaissances et un savoir-faire spécifique.**

Même si l'upskilling interne est un levier essentiel de transformation digitale, le support de tiers apporte une valeur ajoutée plus immédiate. Outre la présence de ressources externes qui permettent de renforcer le projet, le point de vue extérieur de tiers favorise la remise en question des lieux communs de l'entreprise. Les tiers bénéficient de retours d'expérience robustes sur les projets de transformation, de benchmarks et des connaissances du marché éditeurs, ainsi que des bonnes pratiques relatives aux processus et à l'approche en matière de conduite du changement.



# La cybersécurité est une préoccupation croissante pour toutes les entreprises, y compris pour les Directions Achats

## Perception de la cybersécurité par les professionnels Achats



**Les Directions Achats sont elles aussi concernées par la cybersécurité : 90% se déclarent préoccupées par les cybermenaces, et 27% ont déjà été victimes d'une intrusion.**

Entre logiciels malveillants lors de mises à jour, intrusion dans les services cloud, ransomware, compromission de la messagerie d'entreprise ou encore attaque de la chaîne d'approvisionnement, les cybermenaces sont nombreuses et peuvent provenir de diverses sources (cybercriminels, fournisseurs, tiers, voire collaborateurs et anciens employés).

Les Directions Achats sont en première ligne des échanges commerciaux des entreprises, et sont ainsi exposées à ces risques, notamment dans le cadre du processus de paiement des fournisseurs. Elles jouent donc un rôle significatif dans la protection de leur entreprise, et doivent commencer par aligner la conformité de ses processus sur les standards internes.

**La taille d'une entreprise n'est pas un obstacle aux cyberattaques : 63% de celles qui ont déjà subi une intrusion sont des grandes et très grandes entreprises, les 37% restantes sont des petites et moyennes entreprises.**

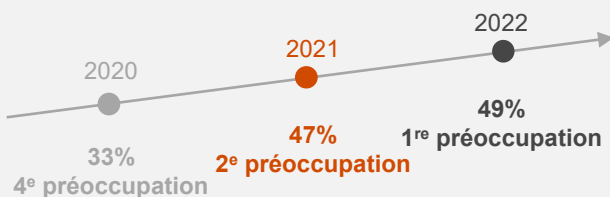
Enquête PwC Global Digital Procurement, 4<sup>e</sup> édition (base + de 800 participants)  
> Question : Quel est votre degré de préoccupation en termes de cybersécurité des Achats ?



### Vision CEO

#### Les cybermenaces en hausse selon les dirigeants

La cybercriminalité devient une source majeure d'anxiété. Il s'agit désormais de la première préoccupation des dirigeants, citée par 49% d'entre eux, contre 33% en 2020. Pour les dirigeants d'Amérique du Nord et d'Europe occidentale, la cybercriminalité est devenue la menace principale, la recrudescence des grandes cyberattaques en 2020 et 2021 ont probablement influencé leur réponse.



Source : 23<sup>e</sup>, 24<sup>e</sup> et 25<sup>e</sup> Global CEO Survey de PwC.

> Question : Dans quelle mesure êtes-vous préoccupé par les éventuelles menaces qui pèsent sur les perspectives de croissance de votre entreprise ? (réponses « extrêmement préoccupé(e) » uniquement)



### Vision CIO / DSI

#### Réduire l'angle mort qui cache les risques dans vos relations commerciales

Il est impossible de se prémunir contre un risque que l'on ne voit pas, et bon nombre d'entreprises interrogées dans le cadre de l'étude PwC Global Digital Trust Insights Survey 2022 semblent rencontrer des difficultés à identifier les risques liés aux tiers, qui sont masqués par la complexité des partenariats commerciaux et des réseaux de prestataires/fournisseurs.

Seuls 40% des répondants affirment avoir une vision complète du risque de violation des données par des tiers, permise par des évaluations formelles réalisées à l'échelle de l'entreprise. Près d'un quart d'entre eux sont peu ou pas informés sur ces risques – un angle mort majeur que les pirates informatiques connaissent bien et sont prêts à exploiter.

Source : édition 2022 de l'étude Global Digital Trust Insights de PwC, octobre 2021.

# Bonnes pratiques PwC : La cybersécurité au sein des Directions Achats

Historiquement peu digitalisé, la fonction Achat est en train de rattraper son retard au travers d'investissements significatifs. Cette transformation digitale et numérique, couplée à l'essor des technologies connectées, transforme les moyens d'accès à l'information et aux données, que ce soit dans l'entreprise et avec ses partenaires, et augmente la surface d'exposition et les vulnérabilités des systèmes d'information (SI).

**La transformation des méthodes et outils de travail font émerger des risques cyber pouvant impacter directement les activités opérationnelles des entreprises, notamment en matière de :**



## Productivité

La dépendance croissante aux outils digitaux (place de marchés, signature électronique, etc.) pourrait, en cas d'indisponibilité, se répercuter sur la bonne conduite des activités des entreprises.



## Compétitivité

Les fonctions Achats disposent d'une variété de données pouvant être d'intérêt pour des acteurs malveillants et rencontrent les mêmes risques que toute l'entreprise (ex : vol, espionnage, sabotage, etc.). Les données engageantes vis-à-vis de tiers externes sont les principales données à risque, en particulier celles en lien avec leurs activités métier (données des appels d'offre, études et plans, prix négociés, etc.).

**Bien trop souvent, la cybersécurité reste perçue par les fonctions Achats comme un risque informatique ne les concernant pas, et demeure un enjeu secondaire venant après celui de la digitalisation des méthodes et outils de travail, alors que quelques principes fondamentaux permettraient de réduire le risque cyber :**

- ▶ **Incorporer la cybersécurité nativement**, en s'appuyant sur les sachants internes de l'entreprise, dès la conception de toute initiative ayant recours à de l'informatique / numérique afin de se prémunir dès le départ des risques cyber.
- ▶ **Garder la maîtrise de la sécurité**, ne pas faire l'erreur classique de se reposer uniquement sur ses fournisseurs de solutions digitales, et contrôler régulièrement que ces solutions respectent bien les engagements pris en termes de protection des données, de contrôle d'accès et de supervision de sécurité.
- ▶ **Sécuriser l'ensemble de la chaîne informatique**, notamment les données non structurées disséminées sur les systèmes d'information ou sur des plateformes d'échanges avec les partenaires.
- ▶ **Cartographier les données et les outils utilisés**, internes ou externes, on ne peut protéger que ce que l'on connaît.
- ▶ Enfin **simplifier au maximum les outils et services utilisés**, toute complexité augmente l'exposition aux nouvelles vulnérabilités à la dette technique.

“ *La productivité apportée par les nouveaux outils et technologies peut être un leurre si on maîtrise mal le risque qui va avec.* ”

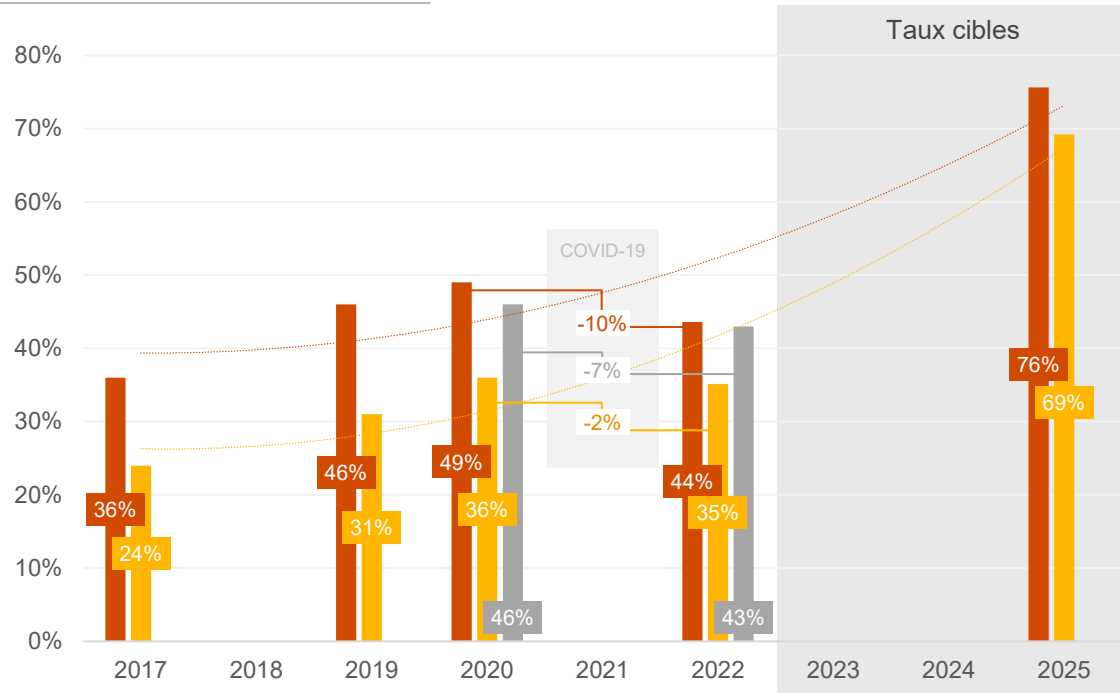


# 2

## Évolution de la digitalisation de la fonction Achats

# Les taux de digitalisation des processus Achats se sont heurtés à la réalité de la crise sanitaire, sans pour autant freiner les ambitions pour les prochaines années

Taux de digitalisation des processus Achats



## Processus stratégiques :

- Sourcing stratégique, recherche de fournisseurs, gestion des contrats, processus prédictifs, gestion des relations fournisseurs, anticipation des risques.

## Processus transactionnels :

- Gestion des données fournisseurs, gestion des appels d'offres, gestion des catalogues, processus d'engagement (P2P).

## Reporting Achats :

- Analyse des dépenses, Business Intelligence, gestion de la performance économique.

Enquête PwC Global Digital Procurement, 4<sup>e</sup> édition (base + de 800 participants)

Questions : Pour chaque type de processus (transactionnel, stratégique, reporting) : À ce jour, quel est le niveau de digitalisation des processus stratégiques Achats ? D'ici à 2025, quel sera votre niveau cible de digitalisation des processus stratégiques Achats ?

**La perception des taux de digitalisation des processus a été revue à la baisse de 6% en moyenne par les directions Achats :**

**L'optimisme quant aux taux réels de digitalisation a été réexaminé à la suite de la crise sanitaire**

La conjoncture mondiale caractérisée par une forte pression sur la chaîne d'approvisionnement et la nécessité d'une collaboration à distance a mis en évidence les taux réels de digitalisation. Les éventuels angles morts des processus Achats ont été identifiés durant la crise, et le périmètre perçu de la transformation digitale a été étendu.

La crise de la COVID-19 remet donc en question la qualité de la transformation digitale de la fonction Achats, en mettant en lumière les véritables réalisations au même titre que les failles.

**Les Directions Achats ont ralenti leur transformation digitale pour se concentrer sur les défis immédiats**

Avec l'apparition de nouvelles priorités dans le cadre de la crise, telles que la pression sur les coûts, les risques liés à la chaîne d'approvisionnement et la revue du panel de fournisseurs, les Directions Achats ont dépriorisé les projets de transformation digitale.

En effet, elles se sont davantage concentrées sur la gestion des risques immédiats que sur des initiatives à plus long terme.

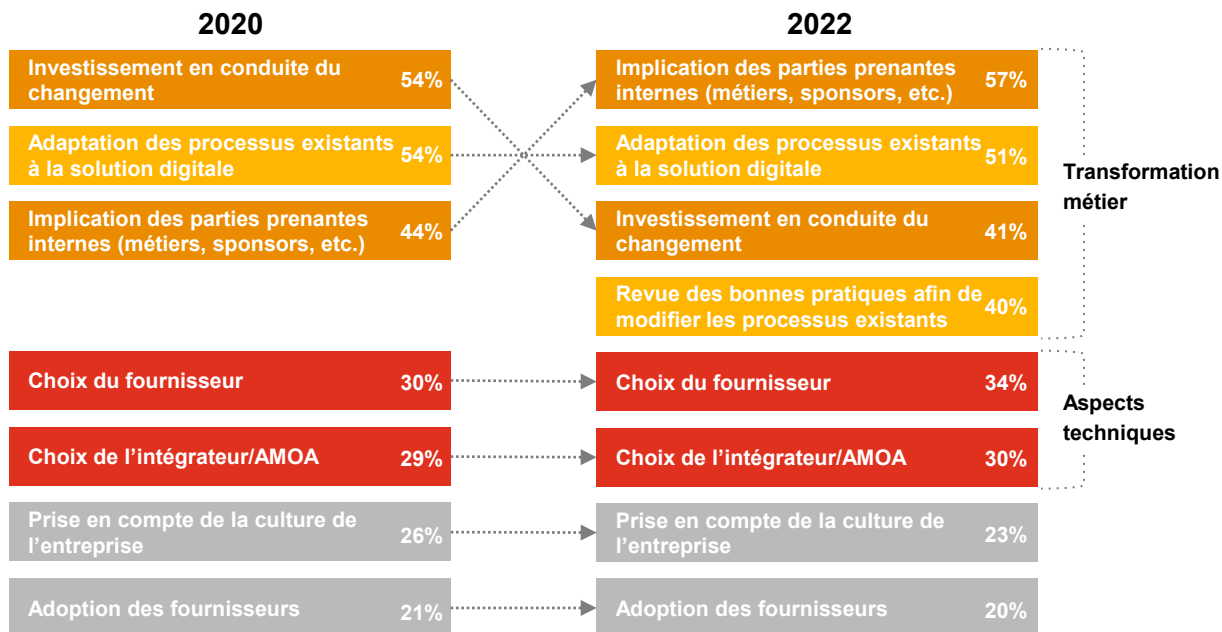
**Toutefois, les Directions Achats se fixent des objectifs de digitalisation très ambitieux à horizon 2025**

La crise sanitaire a également soulevé la nécessité de passer au digital afin d'assurer la gestion de la chaîne d'approvisionnement et des risques inhérents aux Achats tout en faisant preuve de résilience. Les professionnels Achats accéléreront la transformation de leur organisation dans les années à venir et se tourneront vers une approche presque intégralement digitale, avec des taux avoisinant les 70% pour les processus stratégiques et transactionnels.



# La transformation métier reste le principal facteur clé de succès de la digitalisation des fonctions Achats

Facteurs clés de succès d'un projet de déploiement d'une solution digitale Achats



Enquête PwC Global Digital Procurement, 4<sup>e</sup> édition (base + de 800 participants)

> Questions : Quels sont selon vous les facteurs clés de succès dans la mise en œuvre des solutions digitales ?  
(veuillez sélectionner 3 choix)



Vision CPO

“ La gestion des Achats doit être pleinement intégrée aux processus de bout en bout de l'organisation. ”

Directeur Achats d'une très grande entreprise du secteur de la santé

## Aspects organisationnels et humains

Les aspects organisationnels et humains conservent leur position dans le top 3 des facteurs clés de succès les plus importants dans le cadre du déploiement d'une solution digitale liée aux Achats. Ils font partie d'une **transformation métier globale**.

Leur importance a été confirmée par la prise de conscience du rôle déterminant de la **coopération**, accélérée par la crise sanitaire et des modèles de télétravail, et amenant l'« implication des parties prenantes » à être citée comme le facteur clé de succès le plus important.

## Processus et pratiques

La **refonte des processus métier** ressort, cette année encore, comme une composante clé d'une transformation digitale efficace.

Ces facteurs clés de succès opérationnels sont alignés sur les motivations initiales de mise en œuvre de la transformation digitale, à savoir l'optimisation et l'efficacité des processus.

L'adaptation des processus doit être envisagée du point de vue de l'utilisateur et de la solution pour une mise en œuvre réussie et durable, tout en s'inspirant des bonnes pratiques.

## Choix du fournisseur et de l'intégrateur

Les **aspects techniques** tels que le choix de l'intégrateur ou de la solution digitale sont des facteurs de succès secondaires. La priorité accordée à la refonte des processus et à l'implication des parties prenantes, plutôt qu'aux caractéristiques et fonctionnalités de la solution choisie, révèle que même la solution la plus adaptée doit être déployée en tenant compte de ce qui précède.

# Les investissements des PME / ETI augmenteront de façon significative dans les deux années à venir

## 42% des professionnels des Achats n'ont pas une vision claire de leurs investissements

De nombreux professionnels Achats (dont 15% de CPO) affirment ne pas connaître le budget alloué par leur entreprise aux investissements dans le cadre de la transformation de la fonction Achats. Outre la nature confidentielle de ces informations, cette part importante révèle que beaucoup de Directions Achats n'ont pas encore de vision exhaustive de leur feuille de route digitale.

## En moyenne, les entreprises prévoient d'investir un montant annuel de 1,28 million d'euros dans les années à venir pour soutenir leur transformation digitale Achats



### Vision CEO

## En 2021, près de la moitié des dirigeants prévoient d'augmenter leurs taux d'investissements digitaux d'au moins 10%

L'accent actuellement mis sur le digital contraste avec la situation de 2010, quand, à la suite de la crise financière mondiale, la réduction des coûts était le domaine d'investissement prioritaire des dirigeants interrogés.

Augmentation modérée (3 – 9%)

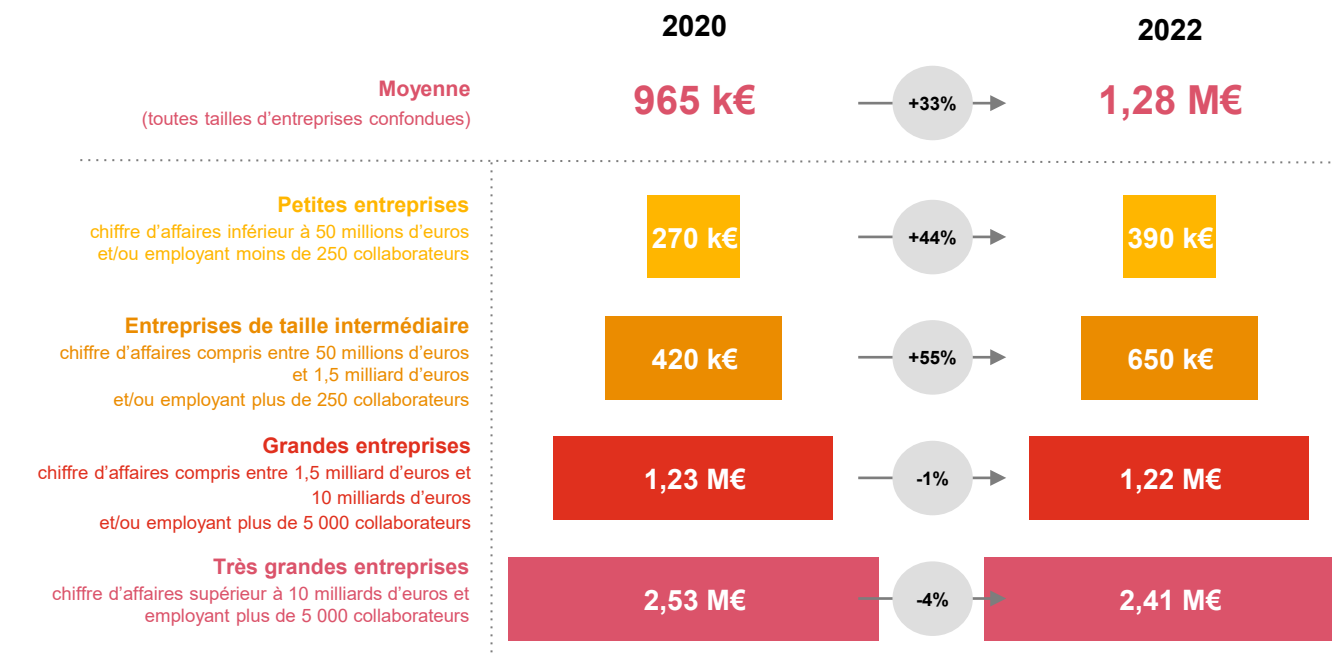
Augmentation significative (> 10%)

34%

49%

> **Question** : Dans quelle mesure prévoyez-vous de modifier vos investissements à long terme dans ce domaine (transformation digitale) au cours des trois prochaines années, suite à la crise sanitaire ?  
Source : 24<sup>e</sup> Global CEO Survey de PwC.

## Digitalisation Achats : prévisions annuelles d'investissements à horizon 2025



Enquête PwC Global Digital Procurement, 4<sup>e</sup> édition (base + de 400 participants) / \* Source données 2020 : Enquête PwC Digital Procurement, 3<sup>e</sup> édition (base + de 400 participants)  
> Questions : D'ici à 2025, quel sera le montant de votre investissement annuel dédié à la transformation digitale de la fonction Achats ? (l'investissement peut notamment inclure des licences e-procurement, des coûts de maintenance, un programme d'upskilling, etc.)

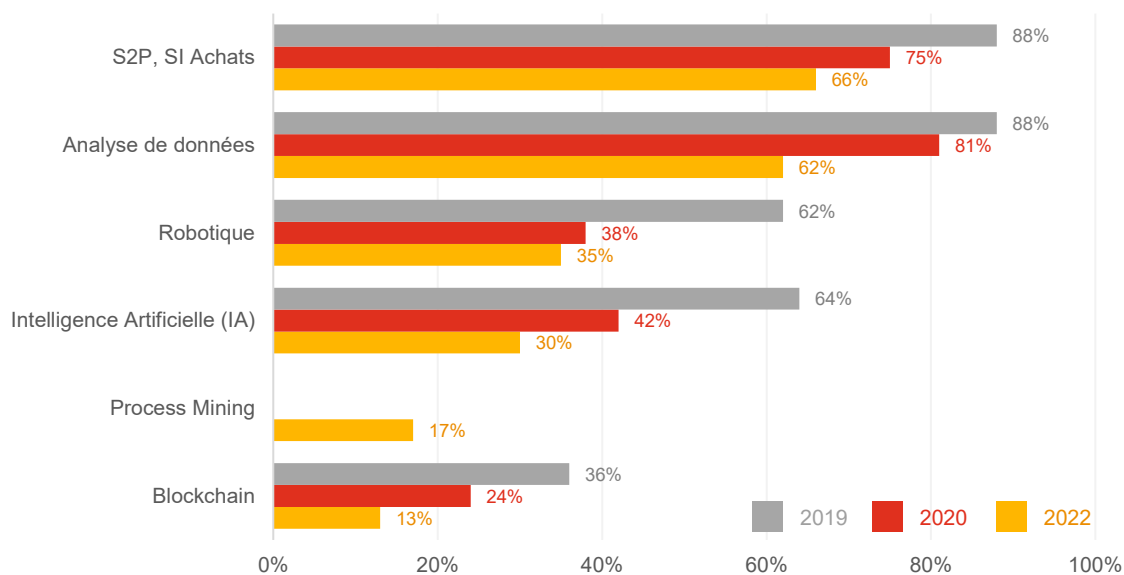
## Alors que les grandes et très grandes entreprises maintiennent leurs investissements au profit de leur transformation digitale au fil des années, les PME et ETI prévoient d'augmenter fortement les leurs

Les PME et ETI affichent un intérêt nettement accru pour la transformation digitale de leur fonction Achats, par rapport à 2020, avec une augmentation d'environ 50% du budget dédié.

Après le ralentissement de la dynamique de digitalisation en raison de la COVID-19, elles sont aujourd'hui décidées à la relancer par des investissements concrets.

# Les Directions Achats rationalisent leur feuille de route technologique et diminuent l'intérêt porté aux technologies émergentes telles que la blockchain et l'intelligence artificielle

Technologies ciblées par des investissements à horizon 2025



Données 2022 : Enquête PwC Global Digital Procurement, 4<sup>e</sup> édition (base + de 800 participants)  
 Données 2020 : Enquête PwC Digital Procurement, 3<sup>e</sup> édition (base + de 400 participants)  
 Données 2019 : Enquête PwC Digital Procurement, 2<sup>e</sup> édition (base + de 200 participants)  
 > Question 2022 : À horizon 2025, les technologies suivantes feront-elles l'objet d'investissements dans le cadre de votre projet de transformation digitale Achats ? (3 choix maximum)

## Le nombre de technologies ciblées sur la feuille de route se rationalise au fil des années

Nombre moyen de technologies sur les feuilles de route technologiques des Directions Achats

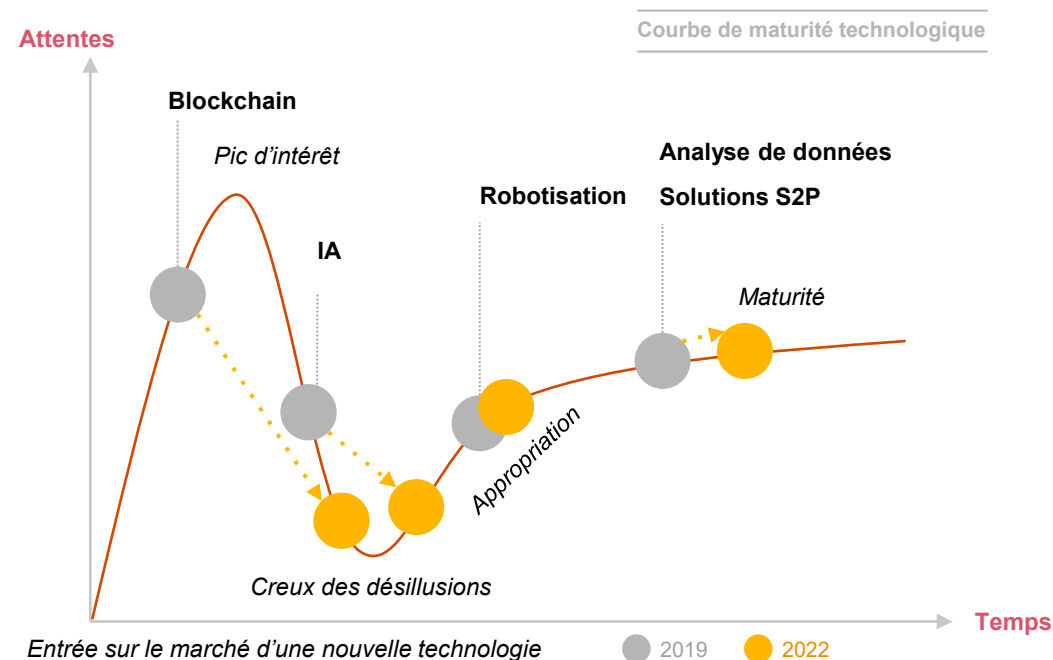


## Les professionnels des Achats expérimentent moins de technologies émergentes

Les technologies telles que les solutions S2P et l'analyse des données suscitent toujours un grand intérêt dans les feuilles de route des professionnels des Achats. Depuis plusieurs années, la robotique, l'intelligence artificielle (IA) et la blockchain voient leur importance sur les feuilles de route digitales décroître.

Les intentions d'investissement portent sur les technologies dont la valeur ajoutée est prouvée et qui offrent des cas d'usage avec une mise en œuvre plus concrète, tandis que l'engouement pour les nouvelles technologies s'essouffle.

Si l'investissement technologique ne constitue plus un objectif à part entière, ces technologies sont néanmoins déployées dans de plus en plus d'entreprises à travers des solutions S2P qui intègrent, par exemple, de l'IA.



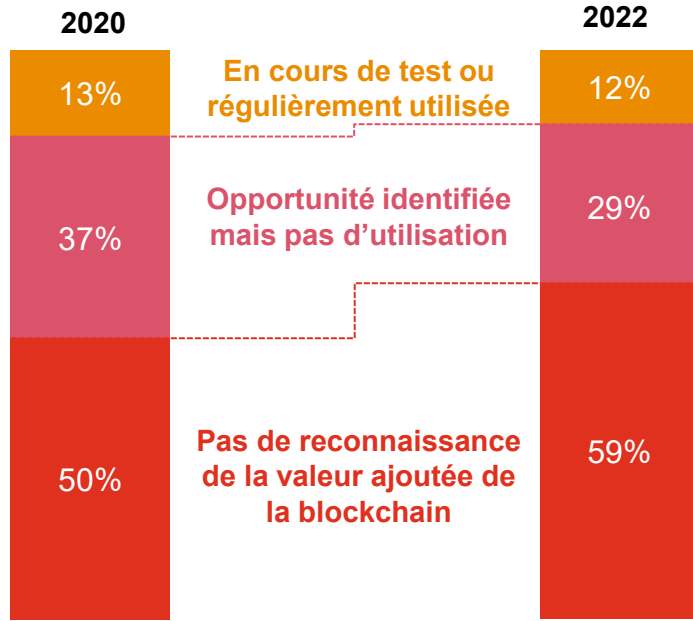
# La blockchain peut apporter une forte valeur ajoutée aux processus Achats, mais manque encore de clarté quant à son usage

## La blockchain n'est pas perçue comme un cas d'usage digital pertinent pour les Directions Achats

Si le nombre d'entreprises qui testent ou utilisent la blockchain reste stable, la part de répondants qui ne perçoivent pas la valeur ajoutée potentielle de cette technologie augmente.

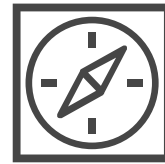
La blockchain évolue lentement vers la phase de maturité, ce qui implique notamment un ralentissement de l'engouement initial propre à l'arrivée d'une nouvelle technologie sur le marché. Les attentes surdimensionnées des directions Achats diminuent, elles souhaitent des cas d'usage plus concrets, applicables à leur secteur et activité.

### Perception de la blockchain par les professionnels des Achats



Données 2022 : Enquête PwC Global Digital Procurement, 4<sup>e</sup> édition (base + de 800 participants)  
 Données 2020 : Enquête PwC Digital Procurement, 3<sup>e</sup> édition (base + de 400 participants)  
 > Question 2022 : « Blockchain – Traçabilité de la chaîne d'approvisionnement et connaissance des fournisseurs » : quelle est votre opinion sur ce cas d'usage appliqué à votre fonction Achats ?

### Raisons pour ne pas tester ou utiliser la blockchain



Aucun cas d'usage identifié  
45%



Manque de ressources qualifiées en interne  
39%



Manque de clarté quant à la valeur ajoutée et aux avantages  
37%



Grande complexité de la technologie  
19%



Coûts de déploiement élevés  
17%

Données 2022 : Enquête PwC Global Digital Procurement, 4<sup>e</sup> édition (base + de 600 participants)

> Selon vous, quels sont les principaux obstacles à l'utilisation de la Blockchain dans les Achats ? (une à trois réponses, uniquement si réponse « J'ai du mal à reconnaître la valeur ajoutée potentielle de la blockchain pour ma Direction Achats » ou « J'ai identifié une opportunité, mais aucune offre pertinente n'est disponible sur le marché » à la question précédente)

## Les opportunités non identifiées ou peu claires et le manque de ressources qualifiées constituent les principales barrières à l'entrée pour tirer parti de la blockchain

Pour les Directions Achats qui n'ont pas encore testé ou mis en œuvre la blockchain, certaines barrières à l'entrée freinent encore le déploiement de cette technologie. La blockchain souffre d'un manque de compréhension la concernant, d'exigences en matière de coûts et de mise en œuvre, et de difficultés à identifier les cas d'usage et les opportunités de création de valeur.

### Pourtant, c'est un vecteur d'améliorations précieuses pour les processus Achats et supply chain

Grâce à sa technologie transparente, fiable et sécurisée de stockage et de transmission des données, la blockchain peut permettre aux acheteurs de gagner en agilité et en simplicité tout au long du processus Achats ainsi que dans l'ensemble des opérations étendues de la fonction supply chain. Par exemple :

Suivi des flux des chaînes d'appro., y compris complexes (dispositifs médicaux, industries aéronautique ou automobile, etc.)

Création d'une plateforme visant à certifier l'origine des composants des produits ou services

Cartographie des fournisseurs de rang N afin de protéger la souveraineté de l'entreprise en cas de crise systémique

Génération d'un identifiant digital pour chaque acteur de la chaîne d'approvisionnement



# Les Directions Achats font évoluer leur feuille de route digitale, en se concentrant sur les cas d'usage dont la valeur ajoutée est déjà prouvée

## Les cas d'usage fondamentaux font l'objet d'investissements croissants

Les cas d'usage liés aux activités principales de la fonction Achats étaient déjà les premiers éléments de la transformation digitale en 2020, et figurent sur la feuille de route de davantage d'entreprises cette année.

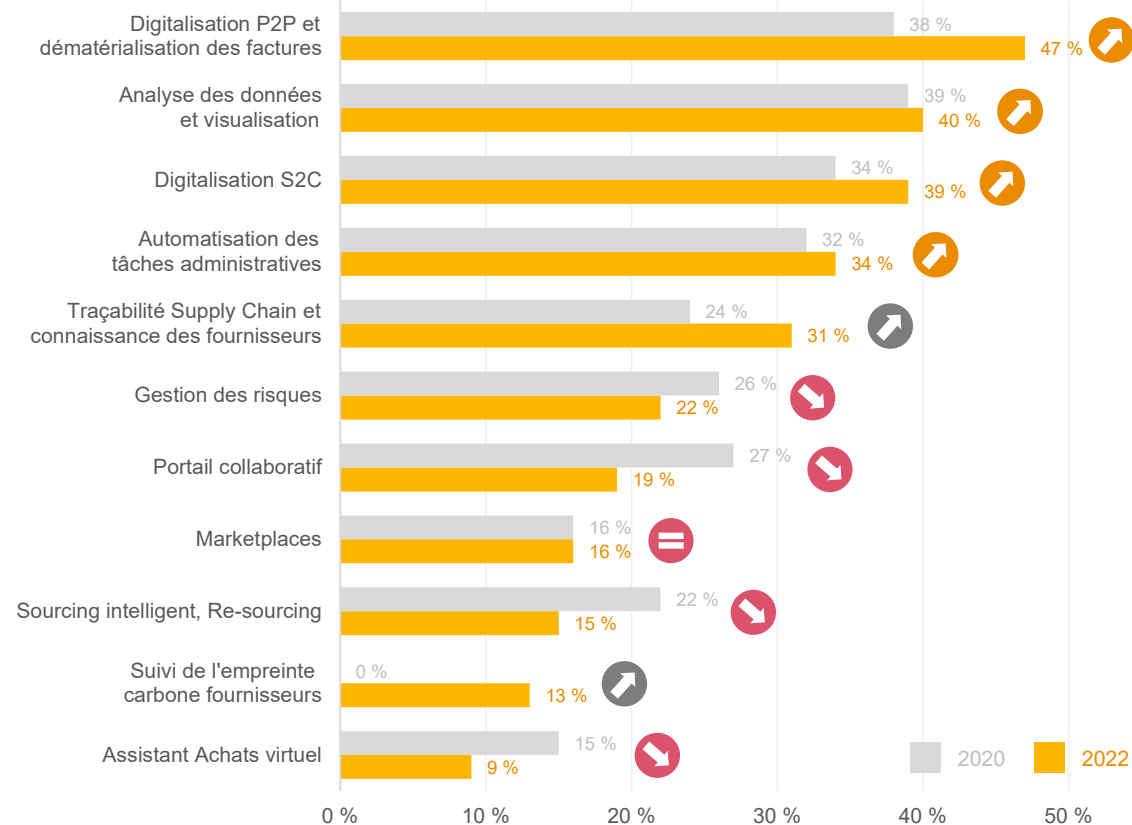
La moitié des entreprises déclarent que l'optimisation des processus est le principal moteur de la transformation digitale, et confirment cet objectif en définissant les cas d'usage des solutions S2P et l'automatisation comme les principales cibles d'investissement.

## La plupart des cas d'usage en développement et à fort potentiel ne constituent plus des priorités à court terme

De nombreux cas d'usage qui présentaient des perspectives de développement intéressantes ne sont plus des priorités pour les Directions Achats dans les années à venir.

Ils peuvent être considérés comme un investissement risqué, qui ne mérite pas d'être réalisé en priorité d'ici à trois ans.

Feuilles de routes à horizon 2025 : cas d'usage digitaux



Données 2022 : Enquête PwC Global Digital Procurement, 4<sup>e</sup> édition (base + de 800 participants)

Données 2020 : Enquête PwC Digital Procurement, 3<sup>e</sup> édition (base + de 400 participants)

> Question 2022 : D'ici à 2025, quels cas d'usage seront les cibles prioritaires du projet de transformation digitale de votre Direction Achats ? (sélectionnez jusqu'à trois réponses)

## Parmi les cas d'usages émergents, la traçabilité de la supply chain est le seul qui se développe

La traçabilité de la supply chain progresse de 7 points, grâce à la prise de conscience provoquée par la COVID-19. Ce cas d'usage pourrait permettre aux directions Achats d'obtenir une plus grande transparence sur leurs processus et d'anticiper les éventuelles perturbations. Tout cela est en phase avec l'objectif des directions des Opérations les plus matures qui souhaitent mettre en place une "Tour de contrôle" de leur supply chain au sens large.

## Le cas d'usage lié au développement durable fait une entrée encourageante sur les feuilles de route digitales

Le cas d'usage de l'évaluation de l'empreinte carbone des fournisseurs apparaît pour la première fois dans la liste : 13% des répondants déclarent qu'il figure sur leur feuille de route digitale pour les trois années à venir. Cela confirme l'intérêt croissant pour l'application des principes de développement durable au sein des organisations Achats.

# L'évaluation de l'empreinte carbone des fournisseurs : une nouvelle ère en matière de développement durable appliqué aux Achats



## De nombreuses entreprises (27%) ont déjà déployé ou expérimenté un cas d'usage de suivi de l'empreinte carbone

L'évaluation de l'empreinte carbone s'impose petit à petit comme une obligation réglementaire et sociale, beaucoup d'entreprises ont ainsi déjà lancé l'offensive. La collecte des données pertinentes pour mesurer l'empreinte carbone des fournisseurs et la cartographie de la supply chain sont les premières étapes pour identifier des pistes d'amélioration. Les Directions Achats ont donc la possibilité de jouer un rôle majeur dans cette initiative.



## Les outils d'évaluation de l'empreinte carbone des fournisseurs présentent un avantage certain, mais leur mise en œuvre est ralentie par un manque d'offres sur le marché

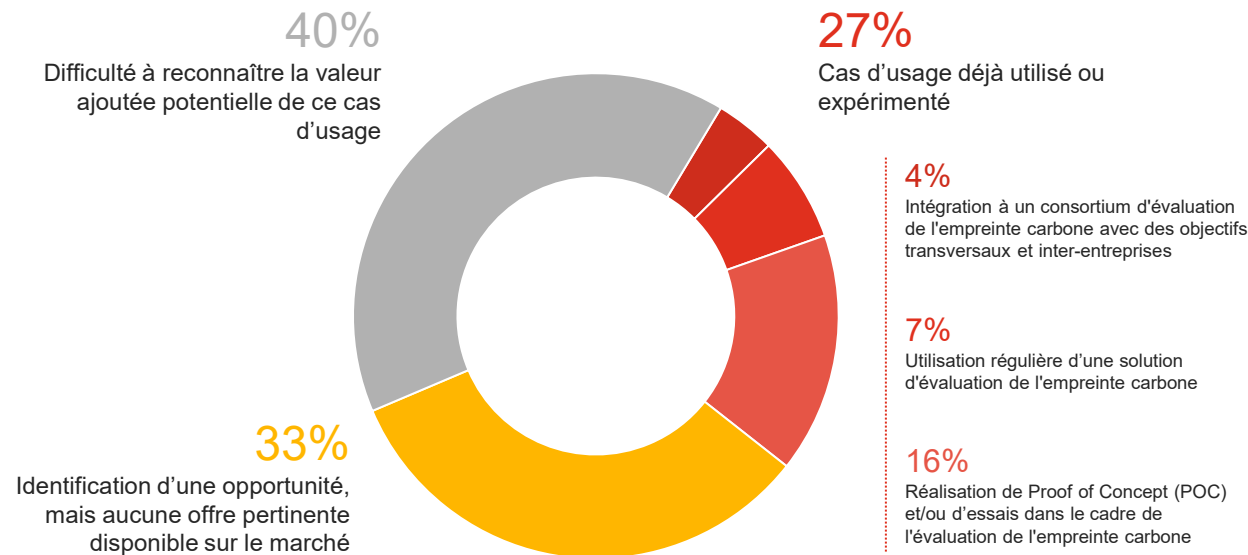
33% des répondants se préparent à la transition vers la neutralité carbone. Cependant, il leur manque un cadre et des outils pour traiter ce sujet. Le marché des outils liés à la transition écologique Achats étant encore émergent, PwC a développé une solution de suivi adaptée à la fonction Achats, non seulement pour les émissions de CO<sub>2</sub> des fournisseurs mais aussi pour de nombreux autres critères ESG.

## 40% des entreprises ne perçoivent pas l'intérêt du suivi de l'empreinte carbone des fournisseurs

Même si le développement durable et le suivi de l'empreinte carbone sont au cœur des préoccupations des entreprises, la valeur ajoutée de ces cas d'usage reste floue. En ce qui concerne les économies budgétaires notamment, une première analyse de rentabilité peut aider à aborder la valeur ajoutée du cas d'usage et identifier des premières pistes d'amélioration :

- Limiter la hausse des taxes carbone en faisant évoluer la motorisation de son parc automobile,
- Évaluer la localisation du portefeuille de fournisseurs afin de revoir les pratiques en matière de transport et d'obtenir un meilleur contrôle du coût total d'acquisition en limitant la volatilité des prix,
- Optimiser l'empreinte carbone pour se conformer au système d'échange de quotas d'émission de l'UE et éviter des frais supplémentaires,
- Évaluer l'amélioration de la réputation auprès des clients, etc.

### Perception du cas d'usage d'évaluation de l'empreinte carbone fournisseurs par les professionnels Achats



Enquête PwC Global Digital Procurement, 4<sup>e</sup> édition (base + de 800 participants)

> Question : « Evaluation de l'empreinte carbone des fournisseurs dans votre Supply Chain » : quelle est votre opinion sur ce cas d'usage appliqué à votre Direction Achats ?



## Vision sectorielle

### Top 5 des secteurs utilisant ou expérimentant une solution d'évaluation de l'empreinte carbone



38%

Technologie, logiciels, télécoms



35%

Transports et logistique



33%

Biens de consommation



30%

Industrie manufacturière



30%

Banques, assurance, services financiers

# Développement durable : les Directions Achats jouent un rôle essentiel dans l'intégration des pratiques RSE de leur entreprise à chaque étape des processus Achats



## Sourcing stratégique

### Évolution du panel

- Établir une stratégie de sourcing durable
- Rechercher des fournisseurs innovants, des secteurs durables, une économie circulaire, des fournisseurs locaux, du secteur protégé, etc.

### Pilotage de la relation fournisseur

- Optimiser les aspects RSE avec les fournisseurs
- Influencer les fournisseurs de rang N+1/N+2



## Sélection des fournisseurs

### Analyse des offres TCO & RSE

- Identifier les risques et les opportunités RSE pour les fournisseurs internationaux
- Intégrer les spécifications des sujets RSE dans les déclarations de mission, et garantir la transparence de l'évaluation

### Vérification de l'empreinte carbone

- Mesurer les impacts environnementaux tout au long de la chaîne de valeur et du cycle de vie produit



## Gestion des contrats et des risques

### Création de contrats

- Optimiser les aspects RSE dans les contrats fournisseurs (par exemple, charte RSE, clauses spécifiques, etc.)

### Suivi de l'application du contrat

- Établir un plan d'action RSE pour le fournisseur et l'accompagner
- Intégrer la performance RSE à la gestion des contrats
- Évaluer les fournisseurs au regard des engagements RSE
- Ouvrir un dispositif d'alertes



## Approvisionnement

### Contrôle de conformité

- Sensibiliser au devoir de vigilance
- Garantir l'application de la charte RSE tout au long de la chaîne d'approvisionnement

### Traçabilité de la chaîne d'approvisionnement

- Réduire le nombre d'intermédiaires avec les fournisseurs
- Réduire le nombre d'interactions entre acheteurs et fournisseurs grâce à l'automatisation
- Sécuriser l'approvisionnement des fournisseurs de rang N



## Païement fournisseurs

### Digitalisation des paiements

- Mise en œuvre de la signature, de la facturation et de l'archivage électroniques pour réduire le gaspillage de papier

### Optimisation des délais de paiement

- Optimiser les besoins en fonds de roulement dans le respect de la loi LME

### Amélioration continue

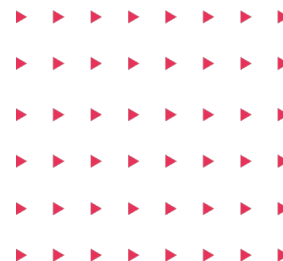
- Renforcer la performance RSE des fournisseurs



## Sustainability tracker by PwC

Bien que les opinions des répondants varient considérablement quant à l'importance d'évaluer l'empreinte carbone des fournisseurs, PwC avait dès 2019 constaté l'émergence d'une tendance en la matière. Avec l'aide de la solution de pilotage de la performance RSE de PwC, le client peut obtenir une transparence totale sur l'ensemble de sa supply chain amont. Le système ne se contente pas de présenter les facteurs environnementaux tels que les émissions de CO<sub>2</sub>, la consommation d'eau ou l'utilisation des sols, mais fournit également au client un aperçu de son impact social et économique. L'outil est basé sur la méthode ESCHER de PwC, qui a fait ses preuves depuis plus de dix ans sur divers projets réalisés avec de nombreuses entreprises.

**Souhaitez-vous obtenir davantage d'informations sur l'outil ? Envoyez-nous un e-mail à l'adresse [GBL\\_sustainability\\_tracker@pwc.com](mailto:GBL_sustainability_tracker@pwc.com).**







# 3

## Aperçu par région

# Vision globale de la digitalisation Achats : tous les continents ont déjà entamé leur transformation et continueront à investir



	Afrique	Amérique	Asie/Océanie	Europe	Moyen-Orient
Taux d'équipement en solution S2P	67%	72%	77%	79%	86%
Taux actuel de digitalisation des processus	44%	36%	41%	41%	45%
Taux cible de digitalisation des processus à horizon 2025	76%	73%	71%	72%	77%
Création de valeur à partir des données des processus Achats	61%	32%	46%	43%	70%
Investissements annuels : PME / ETI	780 k€	820 k€	530 k€	510 k€	850 k€
Investissements annuels : Grandes entreprises	1,790 k€	1,920 k€	1,400 k€	1,730 k€	1,720 k€
Présence feuille de route du suivi d'empreinte carbone	8%	13%	13%	15%	3%

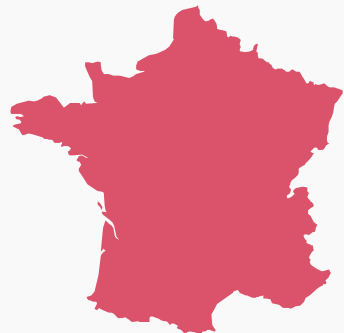
Priorités stratégiques	Afrique	Amérique	Asie/Océanie	Europe	Moyen-Orient
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Réduction des coûts (35%)</li> <li>Sourcing fournisseurs (32%)</li> <li>Transformation digitale (12%)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Réduction des coûts (33%)</li> <li>Transformation digitale (20%)</li> <li>Sourcing fournisseurs (14%)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Réduction des coûts (41%)</li> <li>Sourcing fournisseurs (18%)</li> <li>Transformation digitale (17%)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Réduction des coûts (36%)</li> <li>Transformation digitale (18%)</li> <li>Sourcing fournisseurs (15%)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Réduction des coûts (43%)</li> <li>Transformation digitale (25%)</li> <li>Sourcing fournisseurs (23%)</li> </ol>



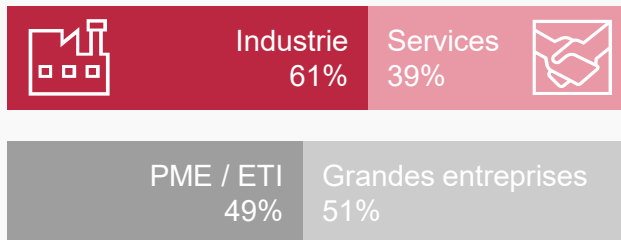
- ▶ En Afrique, l'accent est principalement mis sur le sourcing fournisseurs, afin de soutenir la diversification de leur portefeuille et de favoriser l'innovation ;
- ▶ Moins bien équipée en solutions S2P que les autres continents, l'Afrique parvient toutefois à créer de valeur à partir de ses données Achats ;
- ▶ La transformation digitale sera soutenue par des investissements significatifs.
- ▶ Ce continent semble présenter le taux de digitalisation le plus faible, complexifiant notamment la gestion des données Achats ;
- ▶ Toutefois, l'Amérique prévoit des investissements considérables en faveur de sa transformation digitale ;
- ▶ Les cas d'usage de la gestion des risques figurent dans les intentions d'investissement d'environ 30% des feuilles de route digitales.
- ▶ L'ESG/la RSE constitue la quatrième priorité stratégique des CPO, obtenant le meilleur classement de tous les continents. 70% des répondants perçoivent un potentiel de valeur dans les cas d'usage digitaux liés aux questions ESG ;
- ▶ Les investissements sont environ 15% inférieurs à la moyenne mondiale, mais la priorité est donnée à la digitalisation des processus S2C et P2P, qui occupent une place importante dans les feuilles de route.
- ▶ L'Europe se préoccupe de la gestion des risques, qu'elle considère comme sa quatrième priorité stratégique ;
- ▶ Pour répondre à cet enjeu, le continent mise sur des cas d'usage innovants tels que la gestion des risques et la traçabilité supply chain ;
- ▶ Le suivi de l'empreinte carbone est également à l'ordre du jour pour 15% des répondants, tandis que plus de 30% ont déjà utilisé une solution en la matière.
- ▶ Le Moyen-Orient est en tête de la transformation digitale Achats, avec les taux d'équipement et de digitalisation les plus élevés ;
- ▶ La région continuera sur sa lancée, via d'importants investissements dans la digitalisation S2P, puisque 25% des Directions Achats identifient la transformation digitale comme une priorité absolue ;
- ▶ Le cas d'usage innovant du sourcing intelligent/re-sourcing est également mis à l'honneur sur les feuilles de route de 35% des répondants (13% mondiale).







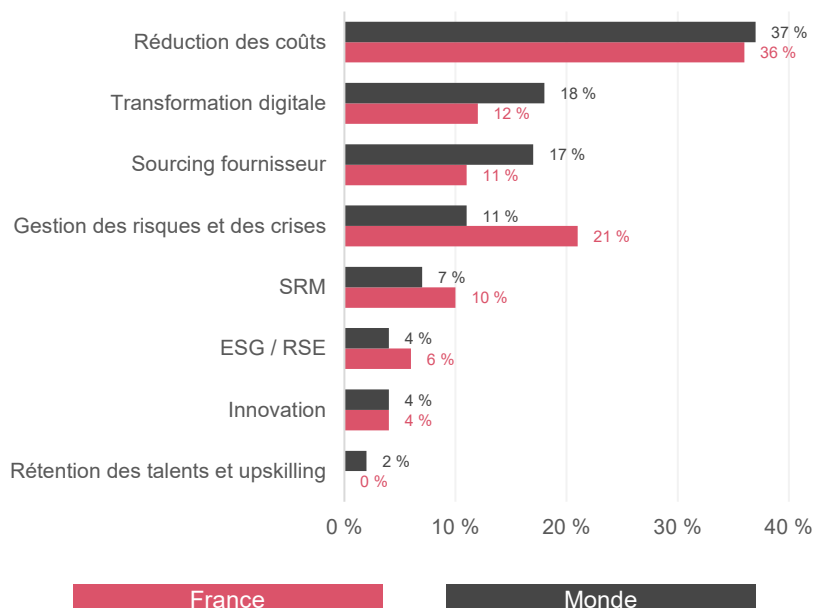
81 participants



### Statut de la digitalisation

	France	Monde
Taux d'équipement en solutions S2P	64%	77%
Taux de digitalisation des processus stratégiques	Actuels: 31%	35%
	Cible 2025: 64%	69%
Taux de digitalisation des processus transactionnels	Actuels: 46%	44%
	Cible 2025: 77%	75%

### Priorités stratégiques des Directions Achats



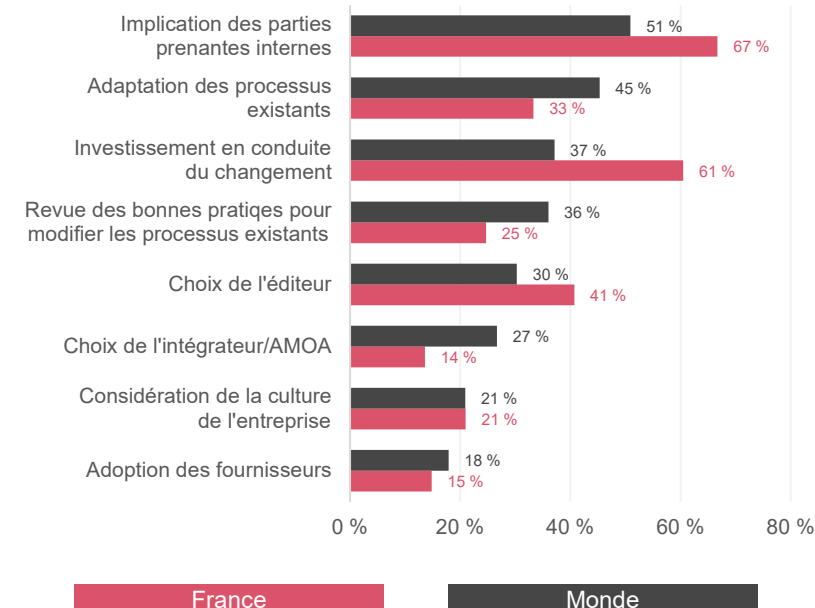
### Les Directions Achats françaises sont très préoccupées par la gestion des risques et des crises

Alors que la réduction des coûts est une priorité globale pour toutes les Directions Achats, la gestion des risques et des crises génère, comme en 2020, un niveau élevé de préoccupation pour les professionnels français. La récente crise sanitaire, associée à d'importantes perturbations des chaînes d'approvisionnement et à une flambée des prix des matières premières et du transport, a mis à rude épreuve les Directions Achats françaises, qui cherchent désormais à maîtriser ces risques et garantir leur résilience.

### Alors que les taux de digitalisation suivent la tendance mondiale, la France semble moins bien équipée en solutions Source-to-Pay (-13 points)

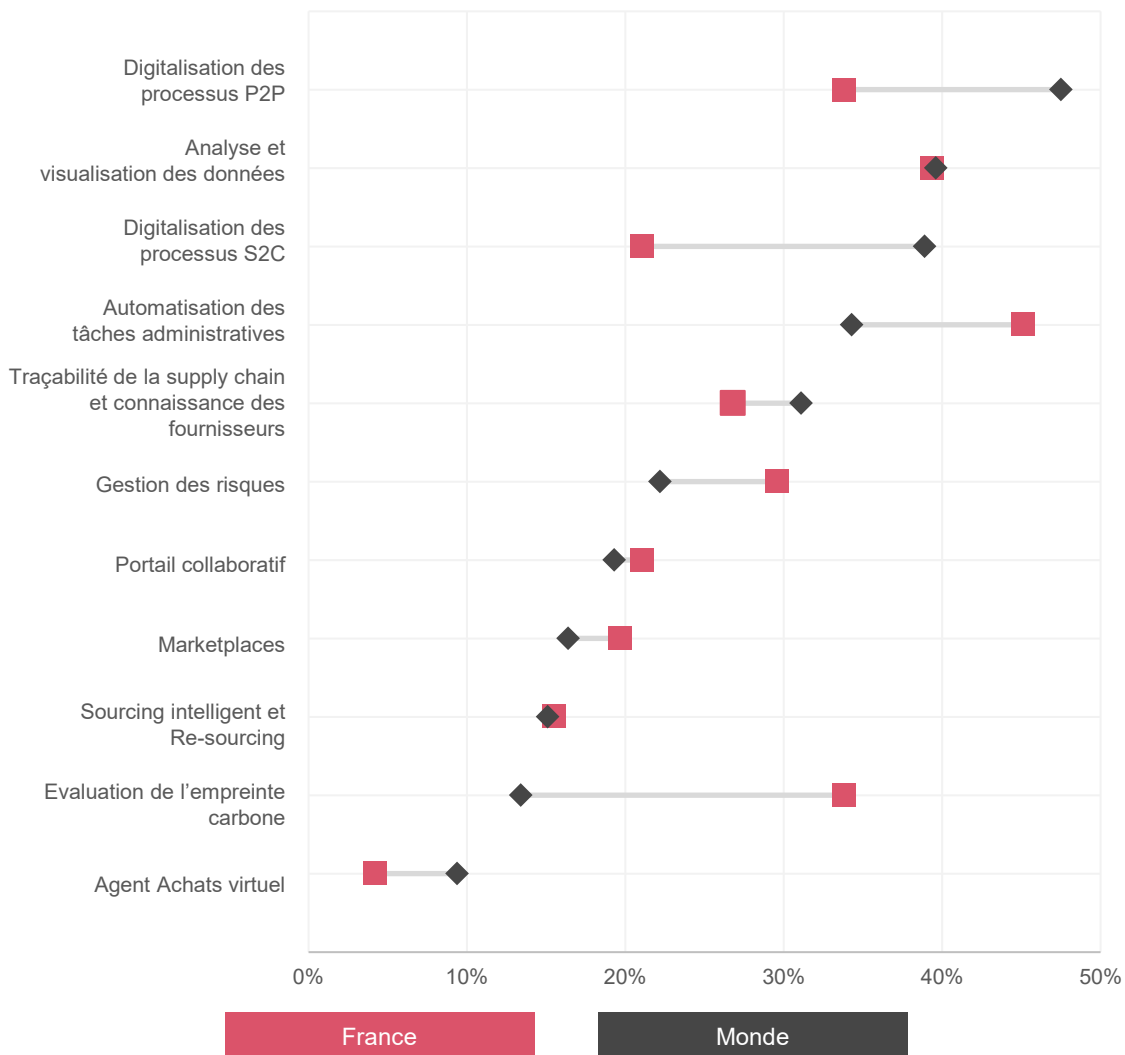
Ce retard peut être dû à la manière dont les professionnels français abordent la transformation digitale : l'accent est mis principalement sur l'aspect humain de la transformation digitale, lorsque les éléments liés à la refonte des processus apparaissent comme non prioritaires. La transformation digitale de la fonction Achats doit prendre en compte au même niveau de priorité, les aspects liés à l'humain et aux processus.

### Facteurs clés de succès de la transformation digitale



Le développement durable fait une entrée fracassante sur les feuilles de route digitales Achats, tandis que la digitalisation des processus S2P n'est pas perçue comme une priorité

Taux de présence des cas d'usage digitaux sur les feuilles de route à horizon 2025



Investissements annuels en faveur de la transformation digitale Achats d'ici à 2025

	France	Monde
PME / ETI	340 k€	580 k€
Grandes et très grandes entreprises	1,370 k€	1,750 k€

## Le développement durable se taille la part du lion dans les feuilles de routes digitales des Directions Achats françaises

Les Directions Achats françaises semblent avoir la ferme intention d'aborder le sujet de l'évaluation de l'empreinte carbone de leurs fournisseurs et d'entamer une transformation en profondeur de leurs pratiques Achats. La réglementation locale sur l'obligation de publication des initiatives ESG peut favoriser la mise en œuvre d'initiatives en matière de développement durable, avec le soutien des Directions générales. Les Directions Achats ont un rôle clé à jouer dans la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> par le biais du portefeuille de fournisseurs et de la chaîne d'approvisionnement.

## Les investissements dans les solutions S2P sont moins prioritaires en France, malgré un retard de déploiement

S'il est fréquent que l'accent soit mis sur la digitalisation des processus S2C et P2P sur les feuilles de route digitales Achats mondiales, la France affiche cependant un intérêt moindre pour ces cas d'usage. Ce faible intérêt est en lien direct avec le constat d'un taux d'équipement actuel en solutions S2P inférieur de 13 points à la moyenne mondiale. Les professionnels Achats peuvent être confrontés à un manque de visibilité sur le retour sur investissement de ces cas d'usage, ou être freinés par la complexité de leur mise en œuvre du point de vue de la conduite du changement et de la technologie.

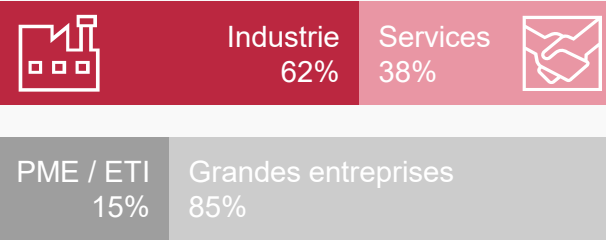
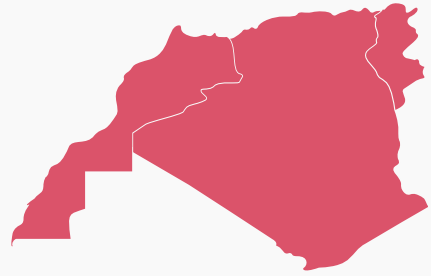
De manière générale, sur les feuilles de routes françaises, le montant des investissements est aujourd'hui inférieur de 28% à la moyenne mondiale (contre 8% en 2020).

# Maghreb

(Maroc, Algérie, Tunisie)

Le sourcing fournisseurs est une priorité clé pour les directions Achats dans la région du Maghreb

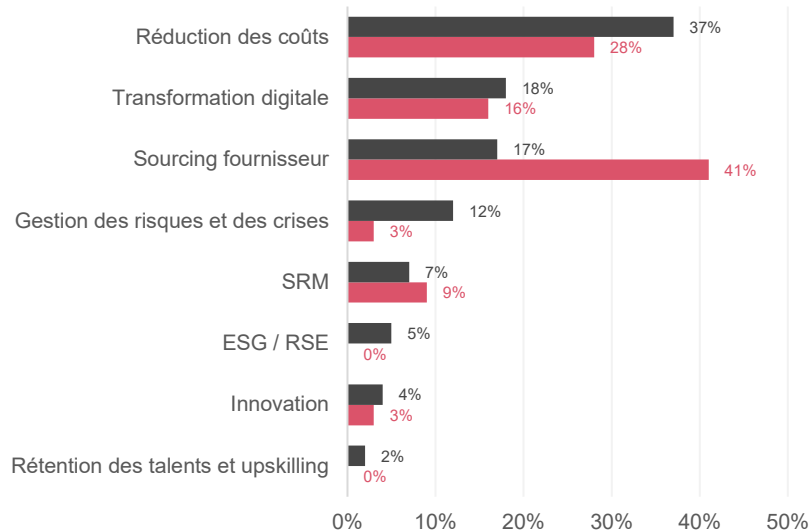
## 32 participants



### Statut de la digitalisation

	Maghreb	Monde
Taux d'équipement en solutions S2P	64%	77%
Taux de digitalisation des processus stratégiques	Actuel : 44%	35%
	Cible 2025 : 76%	69%
Taux de digitalisation des processus transactionnels	Actuel : 52%	44%
	Cible 2025 : 83%	75%

### Priorités stratégiques des Directions Achats



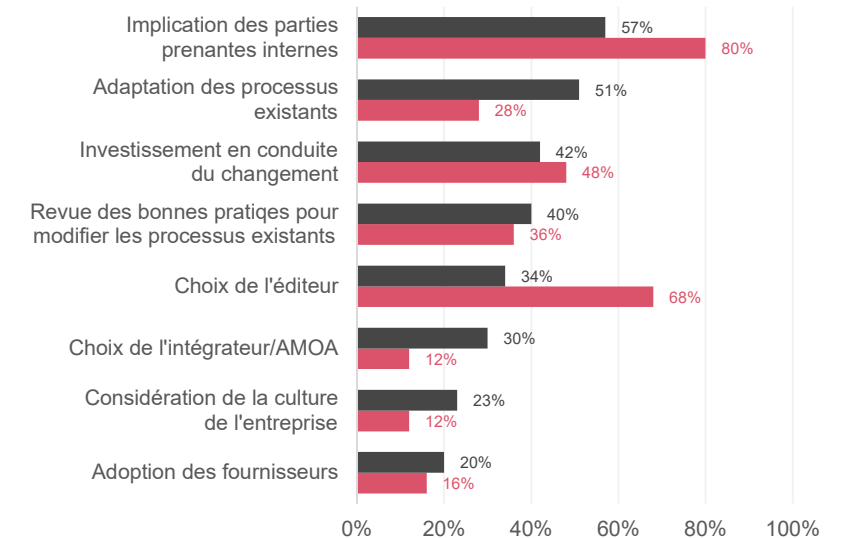
## La région du Maghreb priorise le sourcing fournisseurs et la réduction des coûts

Alors que la réduction des coûts est une priorité globale pour toutes les directions Achats dans le monde, les professionnels de la région du Maghreb affichent une sensibilité forte aux enjeux de sourcing fournisseurs. La récente crise sanitaire, associée à d'importantes perturbations de la chaîne d'approvisionnement et à une flambée des prix, a été un véritable défi pour les services Achats. La réévaluation du portefeuille fournisseur est ainsi un levier puissant de mitigation de ces risques, ainsi que de maintien de la compétitivité Achats.

## Bien qu'en avance sur la digitalisation des processus, la région du Maghreb semble moins bien équipée en solutions Source-to-Pay

Le Maghreb affiche une forte digitalisation de ses processus, sans pour autant être très équipé en solutions S2P. Cet écart peut être justifié par une importante digitalisation des fonctions connexes aux Achats, comme la Finance par exemple. Le retard d'équipement quant à lui, s'explique par la manière dont les professionnels abordent la transformation digitale. L'accent est mis sur les aspects humain et technique de la transformation digitale, tandis que les éléments de restructuration des processus sont perçus comme moins importants.

### Facteurs clés de succès de la transformation digitale



Maghreb

Monde

Maghreb

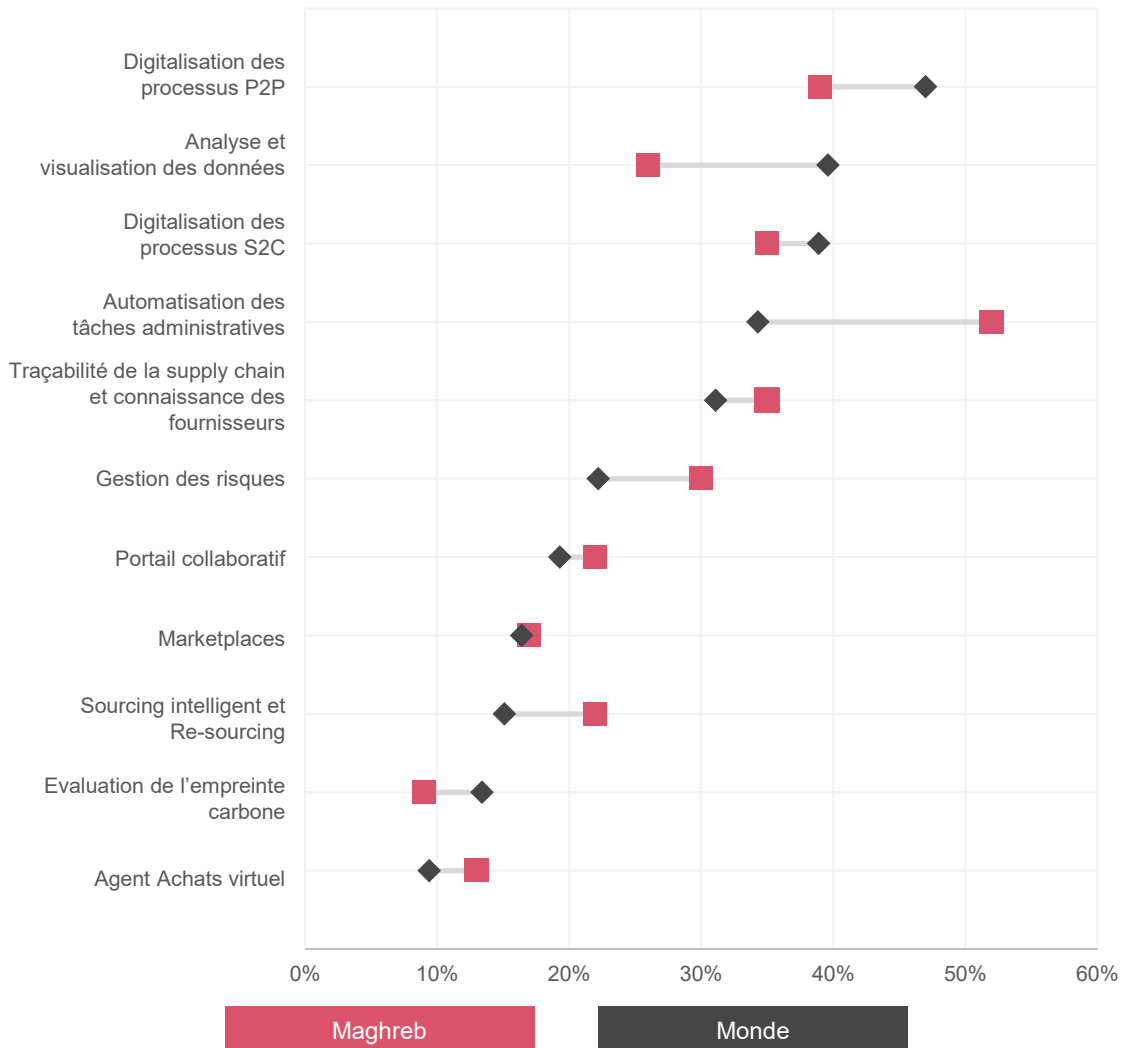
Monde

# Maghreb

(Maroc, Algérie, Tunisie)

Les directions Achats priorisent l'automatisation des tâches administratives et la digitalisation des processus de gestion des risques à l'aide d'investissements significatifs

Taux de présence des cas d'usage digitaux sur les feuilles de route à horizon 2025



Investissements annuels en faveur de la transformation digitale Achats d'ici à 2025

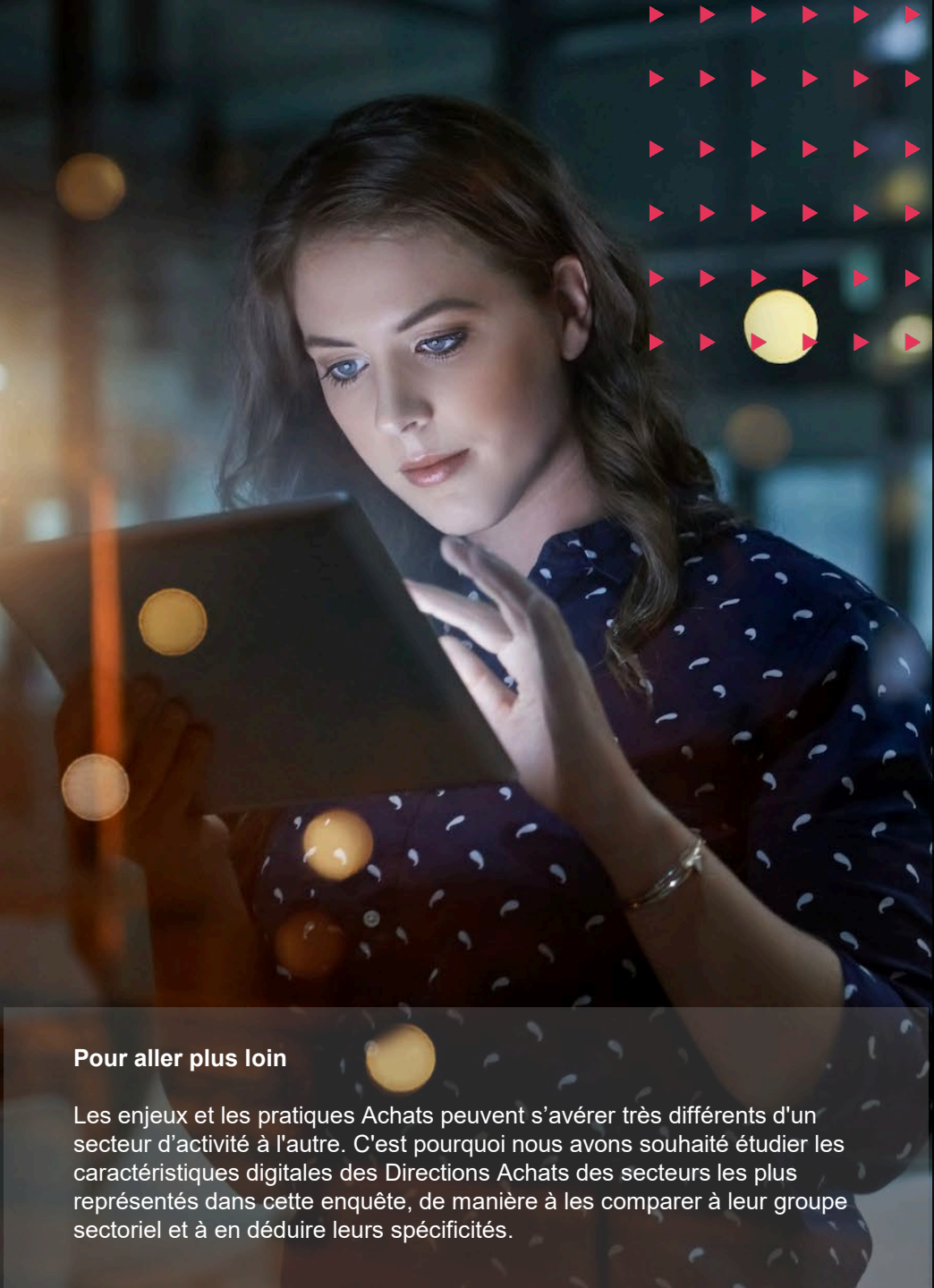
	Maghreb	Monde
PME / ETI	1,130 k€	580 k€
Grandes et très grandes entreprises	2,060 k€	1,750 k€

## 52 % des directions Achats du Maghreb considèrent l'automatisation des tâches administratives comme une priorité de leur feuille de route digitale

L'usage de technologies comme la Robotic Process Automation est la priorité pour les Directions Achats du Maghreb, et permettra une simplification des processus, ainsi que des pratiques pour les collaborateurs à travers la réduction de la charge des tâches manuelles. La traçabilité de la supply chain, la gestion des risques et le Sourcing intelligent sont trois autres use cases qui suscitent une attention supérieure à la moyenne dans la région du Maghreb par rapport aux résultats mondiaux, et qui font écho à la première priorité métier de la région : le sourcing stratégique. Pour soutenir ces ambitions, le montant des investissements du Maghreb en transformation digitale Achats est aujourd'hui supérieur de 25% par rapport à la moyenne mondiale.

## Les solutions d'analyse et de visualisation de données sont moins prioritaires dans la région du Maghreb qu'au niveau mondial

Alors qu'il est courant de prioriser la digitalisation des processus Source-to-Contract et Procure-to-Pay, ainsi que les solutions de visualisation des données sur les feuilles de route de transformation digitale, les résultats du Maghreb montrent un intérêt inférieur à la moyenne mondiale dans ces domaines. Le lancement de chantiers d'implémentation de ces cas d'usage peut parfois être freiné par la complexité technique de leur mise en œuvre, par un manque de compétence, ou encore par un retour sur investissement jugé insuffisant.



# 4

## Benchmark industries

### Secteur de l'industrie



Industrie manufacturière



Énergies et Ressources



Santé et Produits pharmaceutiques



Biens de consommation



Bâtiment et Infrastructures



Automobile

### Secteur des services



Banques, Assurance, Services financiers



Technologie, Logiciels, Télécoms



Retail et Distribution



Transport et Logistique



Services professionnels



Secteur public

### Pour aller plus loin

Les enjeux et les pratiques Achats peuvent s'avérer très différents d'un secteur d'activité à l'autre. C'est pourquoi nous avons souhaité étudier les caractéristiques digitales des Directions Achats des secteurs les plus représentés dans cette enquête, de manière à les comparer à leur groupe sectoriel et à en déduire leurs spécificités.





# Industrie manufacturière

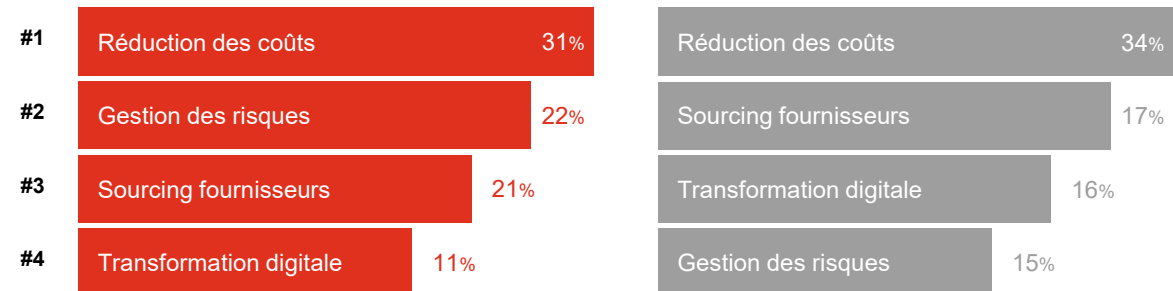
## Secteur de l'industrie

### État actuel de la digitalisation de la fonction Achats

#### Priorités stratégiques des Directions Achats

##### Industrie manufacturière

##### Secteur de l'industrie



#### Statut de la digitalisation

	Industrie manufacturière	Secteur de l'industrie
Taux d'équipement en solutions S2P	79 %	77 %
Taux moyen actuel de digitalisation des processus Achats	38 %	40 %
Taux cible 2025 de digitalisation	69 %	71 %

Les industriels de la fabrication des composants et de l'assemblage ont repris leur activité après le ralentissement dû à la crise sanitaire et, doivent désormais remobiliser leur chaîne d'approvisionnement, mise à rude épreuve par l'inflation des prix du cuivre et de l'aluminium et les pénuries de pièces en plastique.

Un accès toujours plus complexe aux ressources, dû aux perturbations et menaces sur les approvisionnements et la logistique, au manque de compétences, et à la libre circulation, oblige le secteur, qui fait de la gestion des risques sa deuxième priorité stratégique Achats, à activement sécuriser ses fournisseurs et développer de nouvelles sources.

La qualification et le développement de fournisseurs compétents en amont, la définition d'accords commerciaux et la mutualisation des compétences sont essentiels dans un contexte d'effritement de la base d'approvisionnement et de forte reprise industrielle : les équipementiers sont nombreux à anticiper une augmentation de leur production pouvant aller jusqu'à 30% en 2022 par rapport à 2021.

En contexte de rebond de la demande post COVID, les entreprises cherchent à sécuriser et fiabiliser leurs échanges de données avec une base fournisseurs de plus en plus dispersée

Les entreprises manufacturières privilégient les investissements liés à la digitalisation des processus P2P et à l'amélioration de la traçabilité (notamment le suivi des émissions de CO<sub>2</sub>). Les clients confrontés à d'importants manques de moyens chez leurs fournisseurs de rangs 1 et 2 prévoient de mettre en place des plateformes collaboratives de mise en commun de la demande et des capacités de production qui supposent un niveau de transparence mutuelle plus élevé que les portails fournisseurs traditionnels « de messagerie ». Le cofinancement des Capex et la plus grande flexibilité des cahiers des charges des équipementiers constituent des leviers créatifs à exploiter avec des fournisseurs de confiance.

### Évolution de la digitalisation de la fonction Achats

#### Investissements annuels en faveur de la transformation digitale Achats d'ici à 2025

	Industrie manufacturière	Secteur de l'industrie
PME / ETI	570 k€	600 k€
Grandes et très grandes entreprises	1,540 k€	1,720 k€

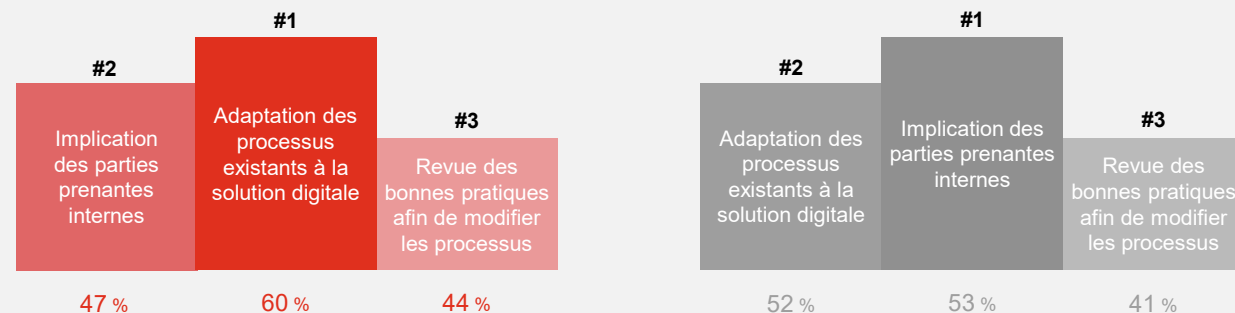
#### Feuille de route digitale 2025 : Top 4 des cas d'usage

	#1	#2	#3	#4
Industrie manufact.	Digitalisation Procure-to-Pay 56 %	Traçabilité de la chaîne d'appro. 38 %	Digitalisation Source-to-Contract 37 %	Analyse & visu. des données 35 %
Secteur de l'industrie	Digitalisation Procure-to-Pay 50 %	Analyse & visu. des données 41 %	Digitalisation Source-to-Contract 37 %	Traçabilité de la chaîne d'appro. 32 %

#### Facteurs clés de succès de la transformation digitale : Top 3

##### Industrie manufacturière

##### Secteur de l'industrie

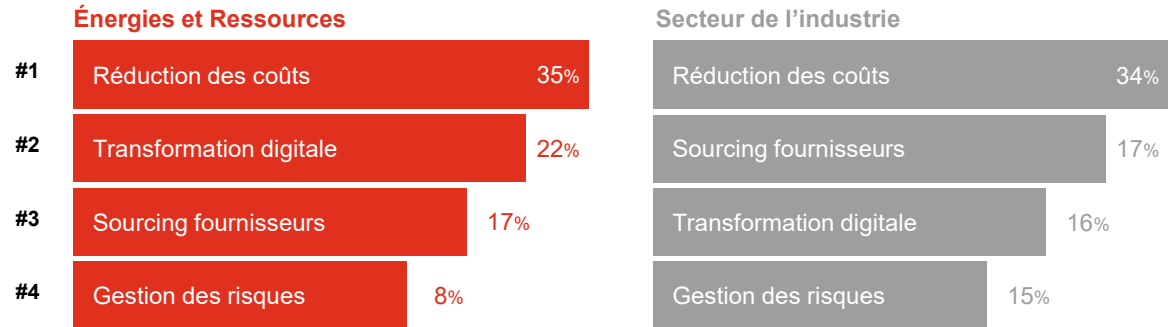




Les PME et ETI du secteur Énergie et Ressources prévoient d'investir davantage que la moyenne de l'industrie, car leur taux d'équipement en solutions S2P est actuellement inférieur à la moyenne. Comme celles du secteur de l'industrie, les entreprises Énergie et Ressources considèrent la digitalisation des processus P2P comme la priorité de leur feuille de route digitale Achats. La transformation des processus grâce à l'identification des bonnes pratiques est citée comme le principal facteur clé de succès lors de l'implémentation d'outils digitaux. Ces entreprises pourraient bénéficier d'un vaste panel de référence, en raison de l'aspect géographique régissant la répartition du nombre important d'acteurs à l'échelle mondiale sur des activités similaires.

### État actuel de la digitalisation de la fonction Achats

#### Priorités stratégiques des Directions Achats



#### Statut de la digitalisation

	Énergies et Ressources	Secteur de l'industrie
Taux d'équipement en solutions S2P	75 %	77 %
Taux moyen actuel de digitalisation des processus Achats	41 %	40 %
Taux cible 2025 de digitalisation	76 %	71 %

Le secteur de l'énergie fait face à des augmentations de prix et des défis concernant de nombreuses catégories d'Achats (notamment directes) : hausse de prix des matières premières comme cuivre pour les câbles par exemple, augmentation des salaires, pénurie de main-d'œuvre dans le secteur de la construction, la pression sociétale et gouvernementale entourant la transition énergétique ... Autant d'éléments qui affectent fortement les Directions Achats.

Ainsi, la réduction des coûts reste la priorité absolue, devant la transformation digitale. Le sourcing fournisseurs est également une priorité stratégique des Directions Achats, la sécurisation de l'approvisionnement étant un sujet prédominant dans le secteur. De nouveaux fournisseurs et de nouvelles sources sont requis pour assurer un approvisionnement constant en matériaux, en particulier dans un contexte de pénurie où les portefeuilles ont été fortement touchés et remis en cause par la crise de COVID-19. L'influence réglementaire considérable pesant sur le secteur fait de la gestion des risques et la gestion de crises la quatrième priorité stratégique des Directions Achats, avec sept points de moins que leurs homologues du secteur de l'industrie.

### Évolution de la digitalisation de la fonction Achats

#### Investissements annuels en faveur de la transformation digitale Achats d'ici à 2025

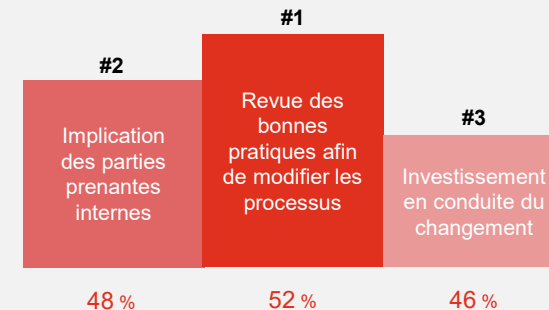
	Énergies et Ressources	Secteur de l'industrie
PME / ETI	970 k€	600 k€
Grandes et très grandes entreprises	1,650 k€	1,720 k€

#### Feuille de route digitale 2025 : Top 4 des cas d'usage

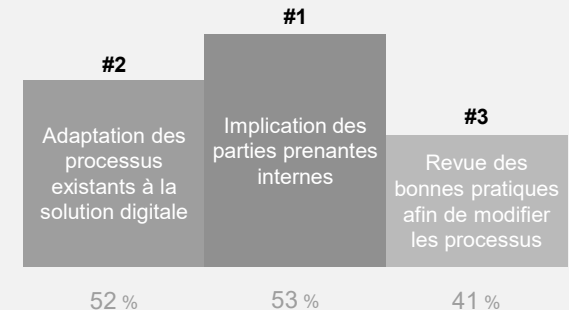
	#1	#2	#3	#4
Énergies et Ressources	Digitalisation Procure-to-Pay 53 %	Analyse & visu. des données 45 %	Digitalisation Source-to-Contract 37 %	Traçabilité de la chaîne d'appro. 31 %
Secteur de l'industrie	Digitalisation Procure-to-Pay 50 %	Analyse & visu. des données 41 %	Digitalisation Source-to-Contract 37 %	Traçabilité de la chaîne d'appro. 32 %

#### Facteurs clés de succès de la transformation digitale : Top 3

##### Énergies et Ressources



##### Secteur de l'industrie





# Santé et Produits pharmaceutiques

## Secteur de l'industrie

En première ligne lors de la crise sanitaire, les Directions Achats souhaitent désormais assurer leur transformation digitale afin d'accroître la résilience et la réactivité de leurs approvisionnements

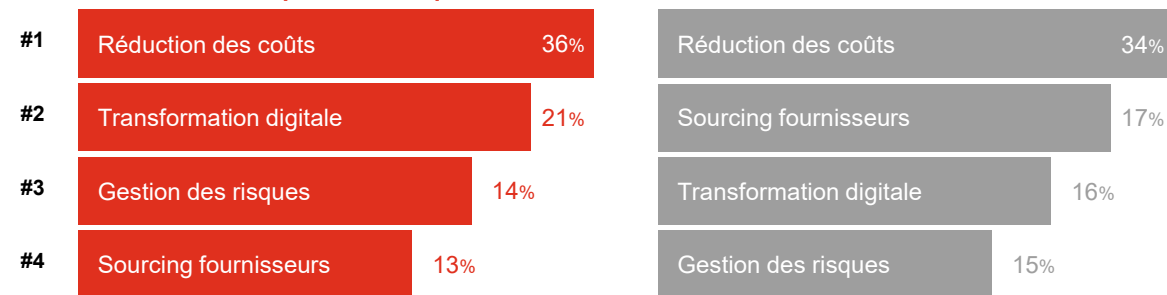
Cette volonté de digitaliser la fonction Achats se traduit par des investissements significatifs, notamment dans les grandes entreprises qui prévoient d'investir 30 % de plus que leurs homologues de l'industrie. Par conséquent, les professionnels du secteur sont pleinement conscients que de tels projets de transformation à grande échelle nécessiteront un investissement dans la conduite du changement et l'engagement de toutes les parties prenantes.

### État actuel de la digitalisation de la fonction Achats

#### Priorités stratégiques des Directions Achats

##### Santé et Produits pharmaceutiques

##### Secteur de l'industrie



#### Statut de la digitalisation

	Santé et Produits pharmaceutiques	Secteur de l'industrie
Taux d'équipement en solutions S2P	70 %	77 %
Taux moyen actuel de digitalisation des processus Achats	36 %	40 %
Taux cible 2025 de digitalisation	74 %	71 %

Le secteur Santé et Produits pharmaceutiques, confronté à de multiples défis et à une pression en termes d'innovation, est continuellement contraint d'investir dans la recherche et le développement, expliquant son besoin constant d'optimiser les coûts. La situation sanitaire n'a fait qu'accentuer cette tendance, qui est en réalité inhérente au secteur. La réduction des coûts représente donc la 1<sup>ère</sup> priorité stratégique des Directions Achats (36 %).

Le sourcing de nouveaux fournisseurs reste un sujet complexe pour le secteur. Les nombreux développements spécifiques, les normes techniques complexes et les collaborations historiques sont souvent synonymes d'une forte dépendance vis-à-vis des fournisseurs, ce qui ne facilite pas le changement de prestataire.

Le secteur présente un niveau de digitalisation inférieur à la moyenne, mais entend rattraper son retard d'ici à 2025. En effet, la digitalisation s'est avérée être un soutien majeur en ces temps de crise, en particulier dans ce secteur où les besoins en capacité n'ont cessé d'augmenter et où aucune rupture d'approvisionnement n'est envisageable, notamment pour des produits de type MITM (médicaments d'intérêt thérapeutique majeur).

### Évolution de la digitalisation de la fonction Achats

#### Investissements annuels en faveur de la transformation digitale Achats d'ici à 2025

	Santé et Produits pharmaceutiques	Secteur de l'industrie
PME / ETI	550 k€	600 k€
Grandes et très grandes entreprises	2,230 k€	1,720 k€

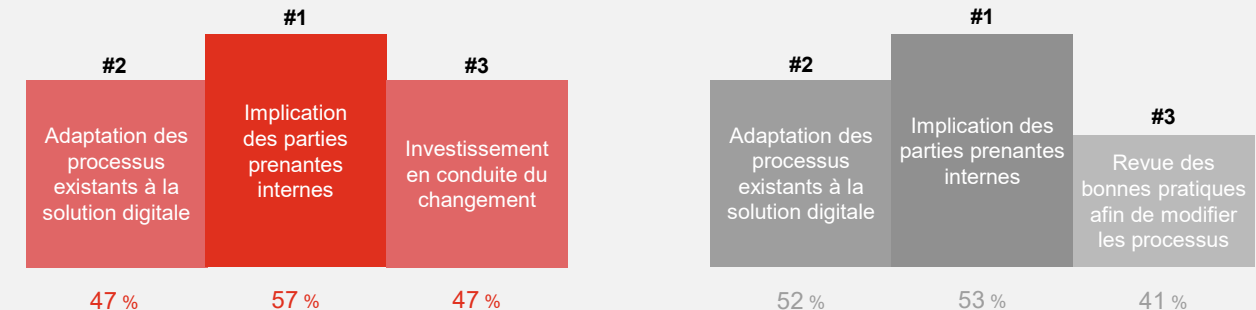
#### Feuille de route digitale 2025 : Top 4 des cas d'usage

	#1	#2	#3	#4
Santé et pharma.	Analyse & visu. des données (53 %)	Digitalisation Procure-to-Pay (47 %)	Automatisation des tâches admin. (35 %)	Digitalisation Source-to-Contract (33 %)
Secteur de l'industrie	Digitalisation Procure-to-Pay (50 %)	Analyse & visu. des données (41 %)	Digitalisation Source-to-Contract (37 %)	Traçabilité de la chaîne d'appro. (32 %)

#### Facteurs clés de succès de la transformation digitale : Top 3

##### Santé et Produits pharmaceutiques

##### Secteur de l'industrie





# Biens de consommation

## Secteur de l'industrie

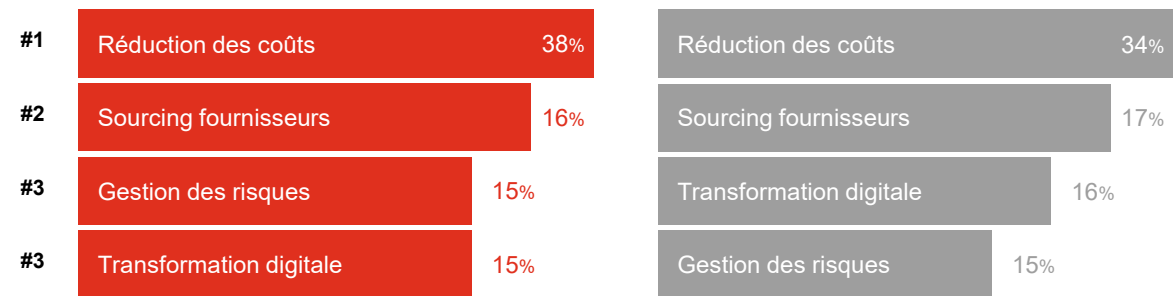
# Une digitalisation Achats orientée vers les produits pour améliorer la maîtrise des coûts et des marges

### État actuel de la digitalisation de la fonction Achats

#### Priorités stratégiques des Directions Achats

##### Biens de consommation

##### Secteur de l'industrie



#### Statut de la digitalisation

	Biens de consommation	Secteur de l'industrie
Taux d'équipement en solutions S2P	76 %	77 %
Taux moyen actuel de digitalisation des processus Achats	39 %	40 %
Taux cible 2025 de digitalisation	68 %	71 %

Les Directions Achats du secteur des Biens de consommation accordent naturellement une grande importance à la réduction des coûts, qu'elles considèrent comme la 1<sup>ère</sup> priorité stratégique (38 %), en raison d'une forte sensibilisation à l'optimisation des marges et à l'efficacité logistique.

La digitalisation du processus Achats peut contribuer à la réduction des coûts, par exemple avec l'adoption de catalogues et de marketplaces permettant de considérablement optimiser la circulation des produits, accélérer les processus et contribuer à une maîtrise plus efficace des coûts. L'accélération du développement des marketplaces doit par ailleurs être considérée comme un moteur opérationnel facilitant la recherche de nouveaux fournisseurs et clients. 22 % des Directions Achats du secteur prévoient d'investir dans des marketplaces d'ici à 2025, contre 16 % en moyenne pour les autres entreprises du secteur de l'industrie.

La culture d'investissement de l'industrie et la capacité d'investissement élevée des grandes entreprises se traduisent par des prévisions bien supérieures à la moyenne du secteur (environ +30 %). Les projets d'investissement portent principalement sur des cas d'usage axés sur les produits, notamment l'analyse des données et la digitalisation des processus de sourcing. Ainsi, ces cas d'usage permettront une décomposition facilitée des coûts totaux et donc la transparence des marges cibles des produits, ainsi que l'optimisation du panel de fournisseurs (rationalisation ou diversification impliquant un sourcing stratégique).

### Évolution de la digitalisation de la fonction Achats

#### Investissements annuels en faveur de la transformation digitale Achats d'ici à 2025

	Biens de consommation	Secteur de l'industrie
PME / ETI	420 k€	600 k€
Grandes et très grandes entreprises	2,200 k€	1,720 k€

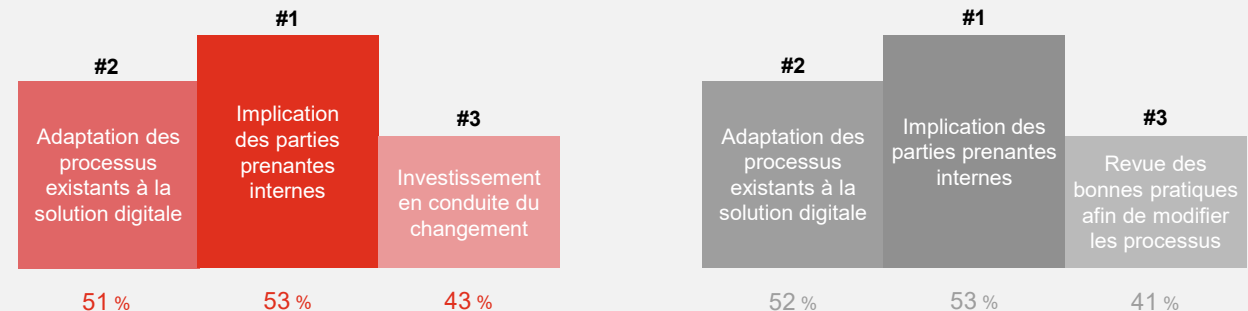
#### Feuille de route digitale 2025 : Top 4 des cas d'usage

	#1	#2	#3	#4
Biens de consommation	Analyse & visu. des données 51 %	Digitalisation Source-to-Contract 45 %	Digitalisation Procure-to-Pay 35 %	Automatisation des tâches admin. 33 %
Secteur de l'industrie	Digitalisation Procure-to-Pay 50 %	Analyse & visu. des données 41 %	Digitalisation Source-to-Contract 37 %	Traçabilité de la chaîne d'appro. 32 %

#### Facteurs clés de succès de la transformation digitale : Top 3

##### Biens de consommation

##### Secteur de l'industrie





# Bâtiment et Infrastructures

## Secteur de l'industrie

# Dans des Directions Achats principalement décentralisées, un enjeu fort de la digitalisation est d'assurer l'adoption utilisateurs des solutions en se concentrant sur la conduite du changement

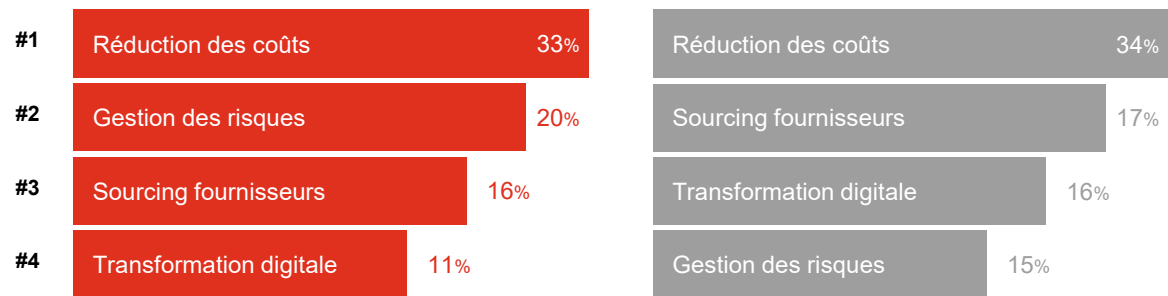
Le développement durable apparaît comme un défi émergent que les entreprises du secteur Bâtiment et Infrastructures sont prêtes à relever. 25 % de leurs Directions Achats prévoient d'investir dans un cas d'usage de solution de suivi des émissions de CO<sub>2</sub> d'ici à 2025, contre 14 % dans le secteur de l'industrie. La transformation en profondeur vers des activités durables et respectueuses de l'environnement impliquera l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur, de l'extraction des matières premières à la gestion des déchets, en passant par des matériaux et des modes de construction innovants. La digitalisation peut favoriser cette transition en offrant une visibilité sur les domaines d'amélioration et en liant les chaînes d'approvisionnement.

### État actuel de la digitalisation de la fonction Achats

#### Priorités stratégiques des Directions Achats

##### Bâtiment et Infrastructures

##### Secteur de l'industrie



#### Statut de la digitalisation

	Bâtiment et Infrastructures	Secteur de l'industrie
Taux d'équipement en solutions S2P	75 %	77 %
Taux moyen actuel de digitalisation des processus Achats	40 %	40 %
Taux cible 2025 de digitalisation	74 %	71 %

### Évolution de la digitalisation de la fonction Achats

#### Investissements annuels en faveur de la transformation digitale Achats d'ici à 2025

	Bâtiment et Infrastructures	Secteur de l'industrie
PME / ETI	490 k€	600 k€
Grandes et très grandes entreprises	1,740 k€	1,720 k€

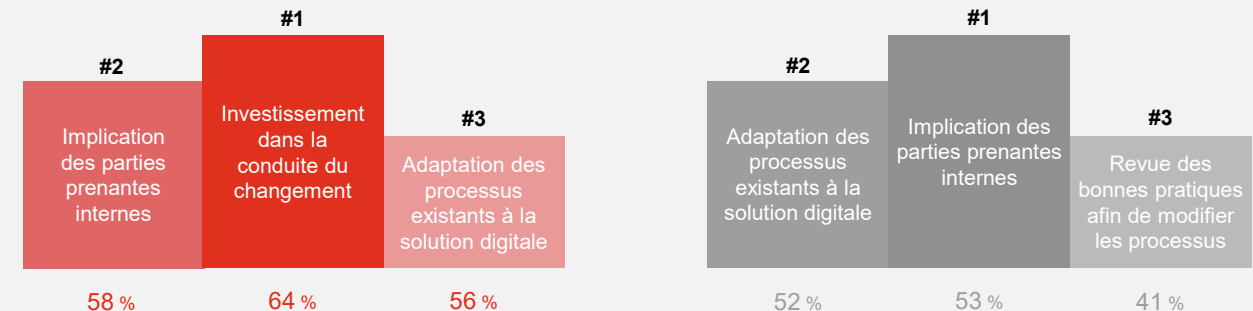
#### Feuille de route digitale 2025 : Top 4 des cas d'usage

	#1	#2	#3	#4
Bâtiment et Infrastructures	Digitalisation Procure-to-Pay (50 %)	Digitalisation Source-to-Contract (44 %)	Analyse & visu. des données (41 %)	Automatisation des tâches admin. (41 %)
Secteur de l'industrie	Digitalisation Procure-to-Pay (50 %)	Analyse & visu. des données (41 %)	Digitalisation Source-to-Contract (37 %)	Traçabilité de la chaîne d'appro. (32 %)

#### Facteurs clés de succès de la transformation digitale : Top 3

##### Bâtiment et Infrastructures

##### Secteur de l'industrie



Les Directions Achats du secteur citent la gestion des risques et la gestion de crise comme leur deuxième priorité. En effet, l'approche opérationnelle des projets positionne souvent la gestion d'aléas à court terme comme un moteur essentiel des activités, y compris pour les Directions Achats qui doivent s'en tenir à cette réalité pour des catégories difficiles à planifier et à centraliser. Dans ce contexte, la transformation digitale n'est pas considérée comme une priorité, et est même motivée par des objectifs de réduction des coûts pour 60 % des entreprises (46% dans le secteur industriel).

Les aspects humains sont largement perçus comme des facteurs de succès de la transformation digitale, la conduite du changement étant également la raison principale de faire appel à une expertise externe. Afin de garantir l'adoption de solutions digitales par les utilisateurs, qui utilisent souvent des processus et pratiques différents, les défis résident dans l'obtention d'un soutien solide de la part de l'ensemble de l'organisation et dans la limitation des obstacles à l'adoption en se concentrant notamment sur l'expérience utilisateur. À titre d'exemple, les marketplaces progressent sur les feuilles de route digitales Achats du secteur : 25 % des entreprises se disent prêtes à investir (16 % dans le secteur industriel), ce cas d'usage permettant de concilier des avantages pour les utilisateurs et les Achats.





# Automobile

## Secteur de l'industrie

# Déjà fortement digitalisées, les entreprises automobiles sont prêtes à aller encore plus loin en rehaussant leurs investissements afin de relever les nouveaux défis de la mobilité électrique

Les investissements prévus à horizon 2025 dépassent largement la moyenne de l'industrie, tant pour les PME / ETI que pour les grandes et très grandes entreprises, alors que la transformation digitale de la fonction Achats du secteur est déjà en bien engagée, démontrant le rôle stratégique des Directions Achats au sein des entreprises automobiles.

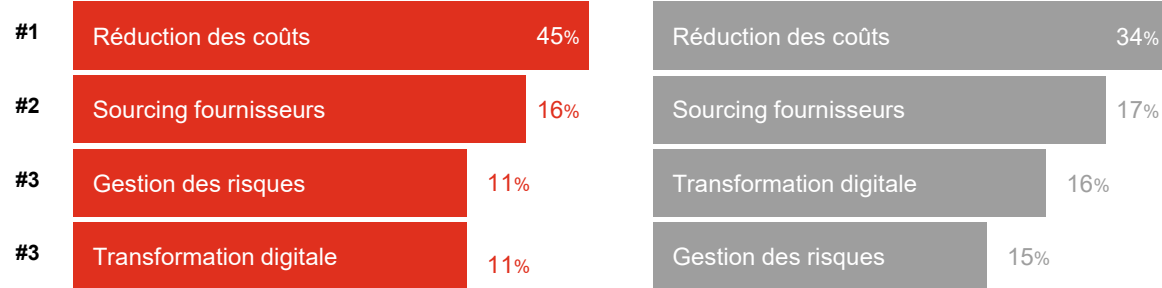
L'automatisation des tâches administratives arrive en tête des feuilles de route digitales, suivie par la digitalisation des processus.

## État actuel de la digitalisation de la fonction Achats

### Priorités stratégiques des Directions Achats

#### Automobile

#### Secteur de l'industrie



### Statut de la digitalisation

	Automobile	Secteur de l'industrie
Taux d'équipement en solutions S2P	85 %	77 %
Taux moyen actuel de digitalisation des processus Achats	43 %	40 %
Taux cible 2025 de digitalisation	72 %	71 %

## Évolution de la digitalisation de la fonction Achats

### Investissements annuels en faveur de la transformation digitale Achats d'ici à 2025

	Automobile	Secteur de l'industrie
PME / ETI	1,230 k€	600 k€
Grandes et très grandes entreprises	2,240 k€	1,720 k€

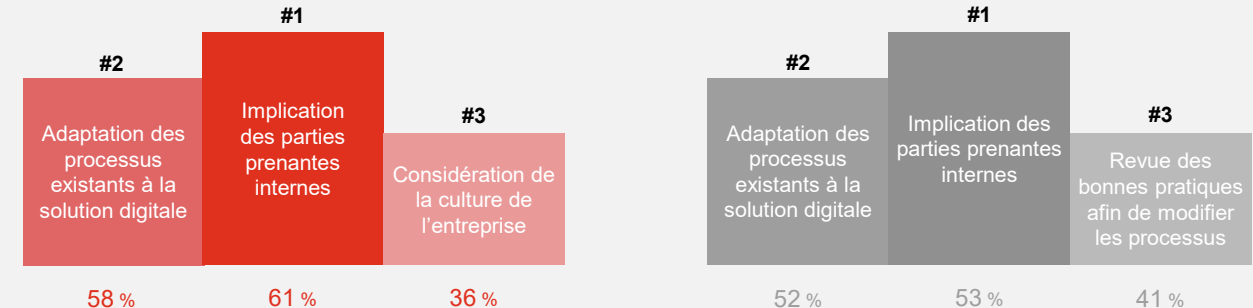
### Feuille de route digitale 2025 : Top 4 des cas d'usage

	#1	#2	#3	#4
Automobile	Automatisation des tâches admin. 39 %	Digitalisation Procure-to-Pay 35 %	Digitalisation Source-to-Contract 32 %	Analyse & visu. des données 29 %
Secteur de l'industrie	Digitalisation Procure-to-Pay 50 %	Analyse & visu. des données 41 %	Digitalisation Source-to-Contract 37 %	Traçabilité de la chaîne d'appro. 32 %

### Facteurs clés de succès de la transformation digitale : Top 3

#### Automobile

#### Secteur de l'industrie



La transition vers la mobilité électrique génère de nouveaux défis en matière de sourcing pour les constructeurs automobiles, créant ainsi le besoin de sécuriser de nouvelles sources d'approvisionnement dans des catégories en concurrence sur différents marchés, et faisant de ce domaine la deuxième priorité de l'industrie. Ce défi peut être illustré par la récente pénurie mondiale de processeurs, qui n'a toutefois pas grandement modifié les priorités stratégiques de l'industrie automobile par rapport aux résultats de l'Enquête Digital Procurement de 2020.

« En raison de la faible utilisation des capacités causée principalement par la pénurie mondiale de processeurs, la réduction des coûts reste l'une des priorités absolues de l'industrie automobile. Les fournisseurs de rang 1 à n subissent une pression particulièrement forte pour maintenir leurs marges. »  
Michael Thon, Associé Achats, PwC Germany



# Banques, Assurance, Services financiers

## Secteur des services

# Les Directions Achats font de la transformation digitale une priorité clé, et prévoient des investissements considérables dans l'optimisation des processus d'ici à 2025

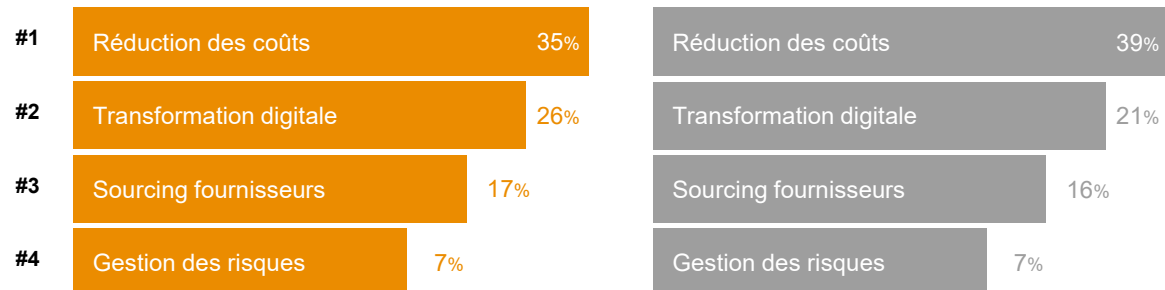
Malgré les efforts déployés en vue de faciliter et de simplifier les processus en interne et pour les fournisseurs, le taux moyen de digitalisation des processus S2P reste inférieur de cinq points à la moyenne du secteur des services. Cet écart pourrait être atténué par les améliorations attendues des résultats financiers 2021 dans ce secteur, étant donné que les investissements en faveur de la transformation digitale de la fonction Achats devraient revenir à l'ordre du jour.

## État actuel de la digitalisation de la fonction Achats

### Priorités stratégiques des Directions Achats

#### Banques, Assurance, Services financiers

#### Secteur des services



### Statut de la digitalisation

	Banques, Assurance, FS	Secteur des services
Taux d'équipement en solutions S2P	71 %	76 %
Taux moyen actuel de digitalisation des processus Achats	40 %	42 %
Taux cible 2025 de digitalisation	76 %	75 %

La pression croissante sur les coûts ressentie dans le secteur des Services financiers n'épargne pas les Directions Achats, qui citent la réduction des coûts comme leur priorité stratégique principale. Pour réduire les coûts, des investissements dans la transformation digitale seront nécessaires, principalement en faveur de la digitalisation des processus Source-to-Pay afin de générer des gains d'efficacité.

« L'un des principaux défis de la transformation de la fonction Achats dans le secteur des Services financiers réside dans la capacité de l'organisation à mobiliser ses parties prenantes internes et à améliorer leur collaboration, car elles sont souvent réparties entre les fonctions Achats et Finance. »  
Timothée Huignard, Directeur, PwC France

## Évolution de la digitalisation de la fonction Achats

### Investissements annuels en faveur de la transformation digitale Achats d'ici à 2025

	Banques, Assurance, FS	Secteur des services
PME / ETI	560 k€	530 k€
Grandes et très grandes entreprises	1,790 k€	1,780 k€

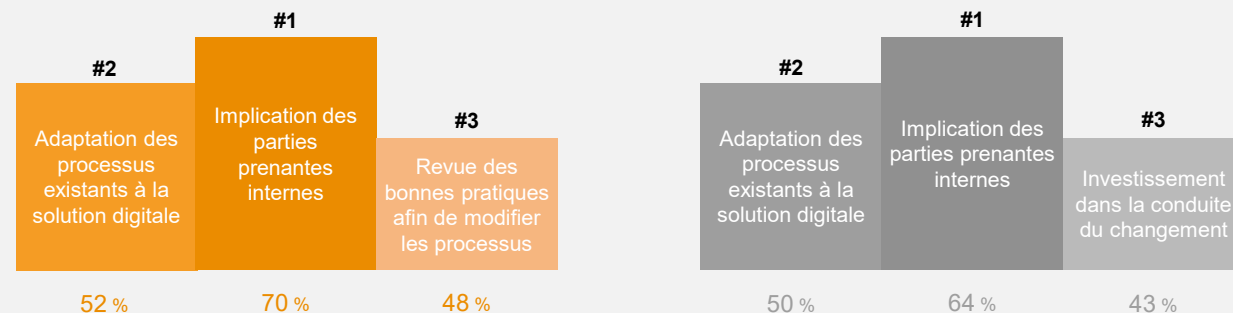
### Feuille de route digitale 2025 : Top 4 des cas d'usage

	#1	#2	#3	#4
Banques, Assurance, FS	Digitalisation Procure-to-Pay 48 %	Automatisation des tâches admin. 48 %	Digitalisation Source-to-Contract 38 %	Analyse & visu. des données 35 %
Secteur des services	Digitalisation Procure-to-Pay 44 %	Digitalisation Source-to-Contract 41 %	Automatisation des tâches admin. 38 %	Analyse & visu. des données 37 %

### Facteurs clés de succès de la transformation digitale : Top 3

#### Banques, Assurance, Services financiers

#### Secteur des services





# Technologie, Logiciels, Télécoms

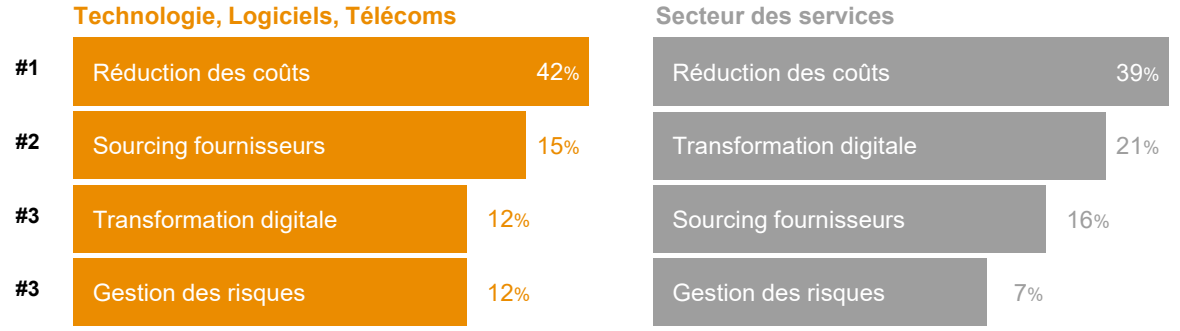
## Secteur des services

# Les entreprises technologiques renforcent encore leur place de chef de file de digitalisation Achats, et prévoient d'augmenter leurs investissements dans des cas d'usage innovants

Étant donné que les grandes entreprises technologiques ont pour ambition de conserver leur place de leader de la digitalisation Achats, les investissements dans la transformation sont plus élevés que la moyenne. La digitalisation des processus de Source-to-Pay étant déjà très avancée, la traçabilité de la chaîne d'approvisionnement, l'analyse et la visualisation des données, ainsi que le sourcing intelligent et le re-sourcing (présent sur 25 % des feuilles de route, contre 16 % pour la moyenne du secteur des services) constituent les prochaines étapes logiques de cas d'usage à développer, en capitalisant sur la digitalisation déjà réalisée.

### État actuel de la digitalisation de la fonction Achats

#### Priorités stratégiques des Directions Achats



### Évolution de la digitalisation de la fonction Achats

#### Investissements annuels en faveur de la transformation digitale Achats d'ici à 2025

	Technologie, Logiciels, Télécoms	Secteur des services
PME / ETI	320 k€	530 k€
Grandes et très grandes entreprises	2,095 k€	1,780 k€

#### Statut de la digitalisation

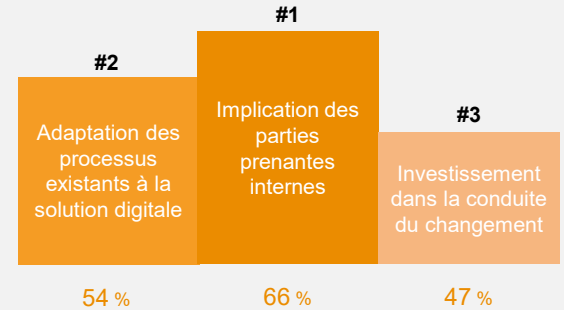
	Technologie, Logiciels, Télécoms	Secteur des services
Taux d'équipement en solutions S2P	92 %	76 %
Taux moyen actuel de digitalisation des processus Achats	53 %	42 %
Taux cible 2025 de digitalisation	79 %	75 %

#### Feuille de route digitale 2025 : Top 4 des cas d'usage

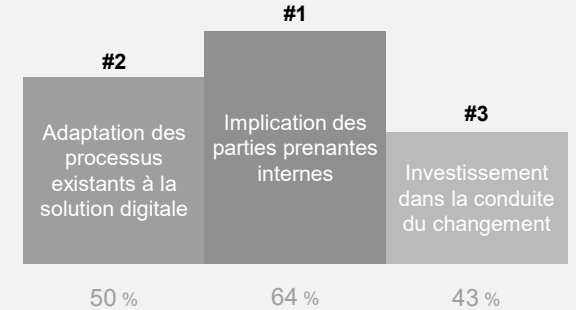
	#1	#2	#3	#4
Technologie, Logiciels, Télécoms	Traçabilité de la chaîne d'appro. 43 %	Digitalisation Source-to-Contract 39 %	Analyse & visu. des données 36 %	Digitalisation Procure-to-Pay 32 %
Secteur des services	Digitalisation Procure-to-Pay 44 %	Digitalisation Source-to-Contract 41 %	Automatisation des tâches admin. 38 %	Analyse & visu. des données 37 %

#### Facteurs clés de succès de la transformation digitale : Top 3

##### Technologie, Logiciels, Télécoms



##### Secteur des services



Concernant le secteur Technologie, Logiciels, Télécoms, la réduction des coûts et le sourcing fournisseurs sont cités comme les priorités les plus importantes. En effet, le secteur a souffert de la pénurie de processeurs et de la crise des matières premières, entraînant une forte pression sur les coûts afin de maintenir les marges, et une mise à l'épreuve des portefeuilles fournisseurs.

Le secteur se classe en tête de la course à la transformation digitale de la fonction Achats, avec des taux élevés d'équipement en solutions (92 %, +16 points par rapport à la moyenne des services) et de digitalisation des processus, une capacité liée à la place historiquement prépondérante de la technologie dans ces entreprises « digital natives ». Alors que la transformation digitale est déjà profondément engagée, elle n'apparaît désormais qu'au troisième rang des priorités stratégiques de la fonction Achats.



# Retail et Distribution

## Secteur des services

La digitalisation devient impérative pour protéger ses marges et répondre aux attentes des clients sur un marché très concurrentiel

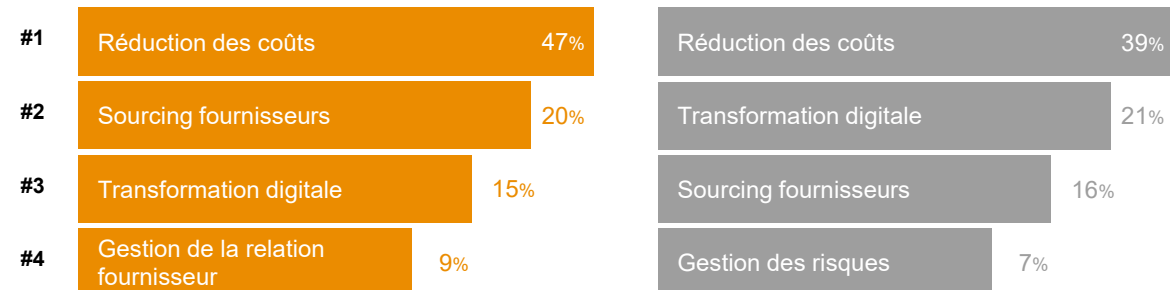
Les PME et ETI du secteur Retail et Distribution prévoient d'investir davantage dans la transformation digitale de la fonction Achats d'ici à 2025 que la moyenne du secteur des services. Les entreprises plus modestes investissent dans la digitalisation, dans une volonté de rattraper les grands détaillants et d'accroître leurs marges, en réduisant les coûts grâce à l'optimisation des processus.

### État actuel de la digitalisation de la fonction Achats

#### Priorités stratégiques des Directions Achats

##### Retail et Distribution

##### Secteur des services



#### Statut de la digitalisation

	Retail et Distribution	Secteur des services
Taux d'équipement en solutions S2P	71 %	76 %
Taux moyen actuel de digitalisation des processus Achats	36 %	42 %
Taux cible 2025 de digitalisation	71 %	75 %

La réduction des coûts est la priorité stratégique numéro un pour la moitié des Directions Achats du secteur Retail et Distribution. Cela s'explique par l'augmentation du coût de transport et des matières premières, les stocks excédentaires, ainsi que des marges étroites sur ce marché très concurrentiel.

Étonnamment, les participants citent le sourcing fournisseurs en deuxième priorité, en raison des attentes croissantes des clients en matière de développement durable. Ce dernier devient un facteur clé de différenciation dans ce secteur, auquel les Directions Achats peuvent fortement contribuer.

La transformation digitale n'est citée qu'en troisième position, même si les clients en sont friands, particulièrement dans le domaine du commerce à bas prix. Les Directions Achats doivent s'adapter aux disruptions survenant dans le secteur Retail et Distribution, à mesure que de nouveaux concurrents armés de concepts innovants remettent en question la dynamique du marché et de l'approvisionnement.

### Évolution de la digitalisation de la fonction Achats

#### Investissements annuels en faveur de la transformation digitale Achats d'ici à 2025

	Retail et Distribution	Secteur des services
PME / ETI	740 k€	530 k€
Grandes et très grandes entreprises	1,495 k€	1,780 k€

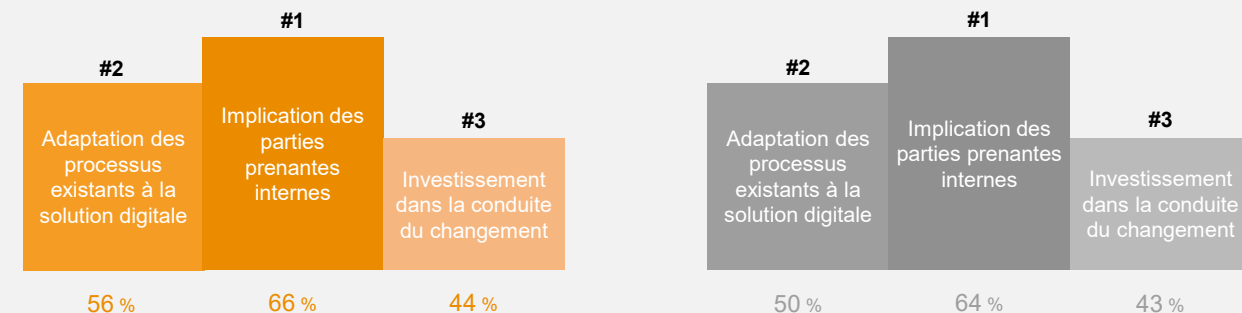
#### Feuille de route digitale 2025 : Top 4 des cas d'usage

	#1	#2	#3	#4
Retail et Distribution	Digitalisation Procure-to-Pay 48 %	Digitalisation Source-to-Contract 48 %	Analyse & visu. des données 35 %	Automatisation des tâches admin. 35 %
Secteur des services	Digitalisation Procure-to-Pay 44 %	Digitalisation Source-to-Contract 41 %	Automatisation des tâches admin. 38 %	Analyse & visu. des données 37 %

#### Facteurs clés de succès de la transformation digitale : Top 3

##### Retail et Distribution

##### Secteur des services





# Transport et Logistique

## Secteur des services

Les Directions Achats, intégrées aux cœur de l'activité des entreprises, cherchent à optimiser leurs coûts et à se digitaliser pour servir la performance opérationnelle globale

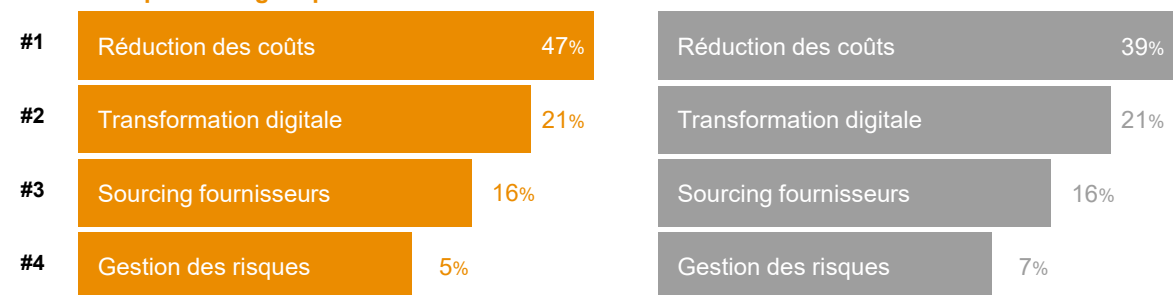
La réduction des coûts apparaît comme une préoccupation majeure pour les CPO du secteur Transport et Logistique, environ la moitié la cite comme leur première priorité. En effet, le contexte récent du marché est marqué par une volatilité exacerbée, notamment des prix du carburant et des transports. Le secteur est par ailleurs très concurrentiel, ce qui tend à réduire la marge des ventes et à faire de la maîtrise des coûts une nécessité.

### État actuel de la digitalisation de la fonction Achats

#### Priorités stratégiques des Directions Achats

##### Transport et Logistique

##### Secteur des services



#### Statut de la digitalisation

	Transport et Logistique	Secteur des services
Taux d'équipement en solutions S2P	83 %	76 %
Taux moyen actuel de digitalisation des processus Achats	41 %	42 %
Taux cible 2025 de digitalisation	73 %	75 %

Les Directions Achats du secteur Transport et Logistique sont au cœur de l'activité des entreprises, afin de garantir l'efficacité de la supply chain. Cette tendance s'exprime également dans l'approche de la digitalisation de la fonction Achats, par une transformation axée sur les processus et la performance opérationnelle.

En effet, le secteur Transport et Logistique est mieux équipé en solutions digitales couvrant les processus S2P (>80 %), et place le sourcing en haut des objectifs de sa feuille de route de transformation digitale. La traçabilité de la chaîne d'approvisionnement est également à l'ordre du jour pour répondre au besoin de développer une vision complète de sa supply chain. Les processus et les capacités techniques des solutions sont cités comme les conditions de réussite d'un projet de digitalisation, tandis que les autres entreprises du secteur des services misent plutôt sur l'aspect humain.

Le panorama des solutions digitales du secteur Transport et Logistique diffère de celui plus traditionnels des Achats (« ProcureTech »). Il est complété par des solutions spécialisées « tout-en-un » permettant une gestion complète des opérations de transport, Achats compris, et pouvant mieux répondre aux besoins spécifiques du secteur.

### Évolution de la digitalisation de la fonction Achats

#### Investissements annuels en faveur de la transformation digitale Achats d'ici à 2025

	Transport et Logistique	Secteur des services
PME / ETI	320 k€	530 k€
Grandes et très grandes entreprises	1,410 k€	1,780 k€

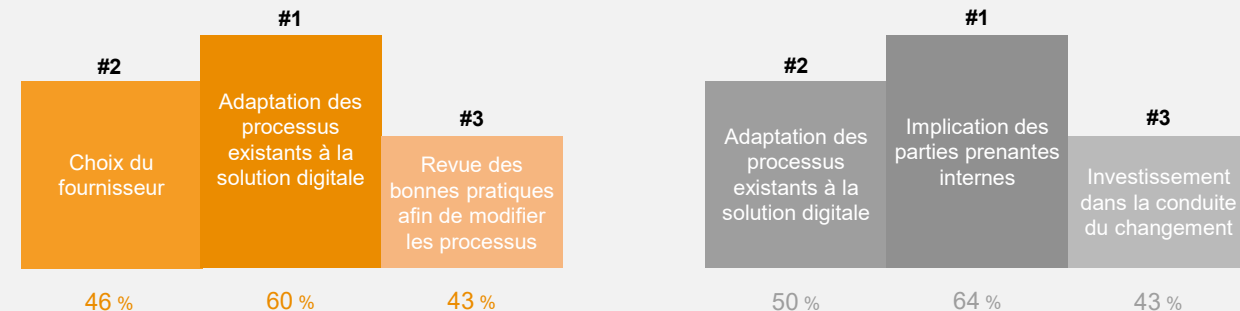
#### Feuille de route digitale 2025 : Top 4 des cas d'usage

	#1	#2	#3	#4
Transport et Logistique	Digitalisation des solutions S2C 55 %	Digitalisation Procure-to-Pay 48 %	Traçabilité de la chaîne d'appro. 42 %	Analyse & visu. des données 39 %
Secteur des services	Digitalisation Procure-to-Pay 44 %	Digitalisation Source-to-Contract 41 %	Automatisation des tâches admin. 38 %	Analyse & visu. des données 37 %

#### Facteurs clés de succès de la transformation digitale : Top 3

##### Transport et Logistique

##### Secteur des services







# Services professionnels

## Secteur des services

Alors que la réduction des coûts est une priorité culturelle pour les Directions Achats, le développement durable apparaît comme le prochain défi

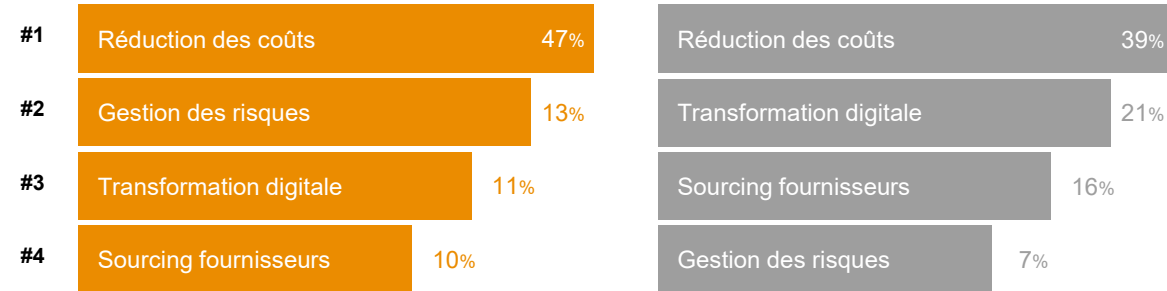
Les entreprises des Services professionnels disposent d'une feuille de route digitale équilibrée, axée sur les cas d'usage fondamentaux de la fonction Achats, ainsi que sur les cas innovants. Par exemple, 21 % des participants sont prêts à investir dans un cas d'usage relatif aux sujets de développement durable tel qu'une solution de mesure de l'empreinte carbone, contre 12 % pour le secteur des services, alors que respectivement 15 % et 27 % d'entre eux y ont déjà recours.

### État actuel de la digitalisation de la fonction Achats

#### Priorités stratégiques des Directions Achats

##### Services professionnels

##### Secteur des services



#### Statut de la digitalisation

	Services professionnels	Secteur des services
Taux d'équipement en solutions S2P	68 %	76 %
Taux moyen actuel de digitalisation des processus Achats	40 %	42 %
Taux cible 2025 de digitalisation	71 %	75 %

### Évolution de la digitalisation de la fonction Achats

#### Investissements annuels en faveur de la transformation digitale Achats d'ici à 2025

	Services professionnels	Secteur des services
PME / ETI	370 k€	530 k€
Grandes et très grandes entreprises	1,490 k€	1,780 k€

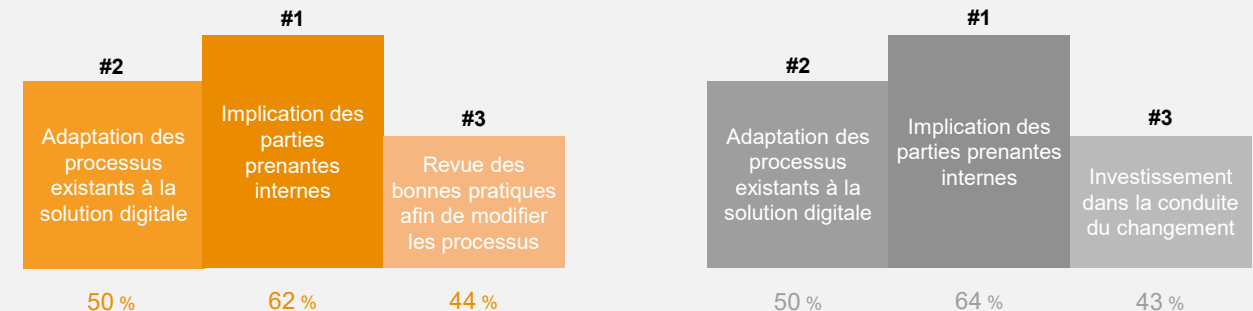
#### Feuille de route digitale 2025 : Top 4 des cas d'usage

	#1	#2	#3	#4
Services professionnels	Digitalisation Procure-to-Pay 36 %	Analyse & visu. des données 36 %	Automatisation des tâches admin. 36 %	Digitalisation Source-to-Contract 33 %
Secteur des services	Digitalisation Procure-to-Pay 44 %	Digitalisation Source-to-Contract 41 %	Automatisation des tâches admin. 38 %	Analyse & visu. des données 37 %

#### Facteurs clés de succès de la transformation digitale : Top 3

##### Services professionnels

##### Secteur des services



Les entreprises des Services professionnels se concentrent principalement sur des catégories Achats indirects tels que l'expertise intellectuelle, souvent gérée par des équipes opérationnelles, et sur les catégories indirectes classiques (informatique, T&E, énergies, marketing, etc.). Historiquement rattachées aux Services financiers, les Directions Achats des Services professionnels ont hérité d'une culture financière d'évaluation des performances. La réduction des coûts est donc naturellement la première priorité pour environ 50 % des participants.

Les sujets tels que la transformation digitale passent par conséquent au second plan. Les entreprises des Services professionnels sont actuellement moins bien équipées en solutions S2P (-12 %) que la moyenne du secteur des services, et prévoient d'investir environ 25 % de moins dans leur feuille de route digitale. Pour autant, la transformation digitale est un important vecteur de réduction des coûts qui, par l'optimisation des processus et la réduction des tâches administratives, tant pour les équipes Achats que pour les équipes opérationnelles, aboutit à un retour sur investissement démontré.



# Secteur public

## Secteur des services

# Les Directions Achats du Secteur Public misent sur la transformation digitale et le développement durable

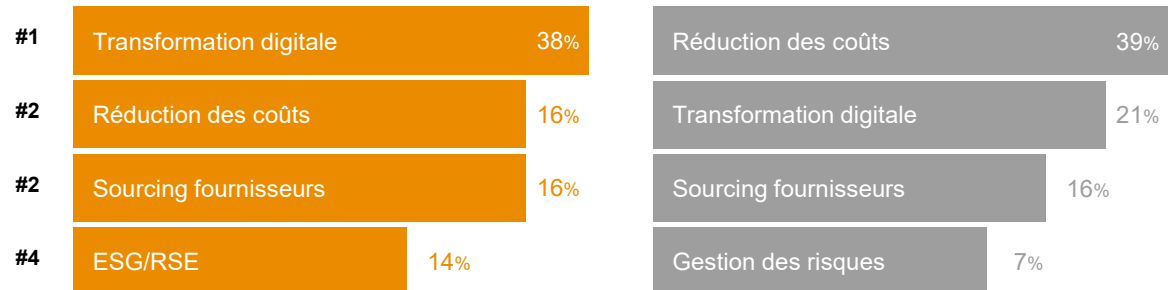
La dynamique mondiale en matière de développement durable, renforcée par l'impulsion et le soutien de la plupart des gouvernements, est mise en lumière par son classement en tant que première priorité stratégique pour 14% Directions Achats du Secteur public, contre 4% tous secteurs confondus. De façon inédite, la priorité accordée à la réduction des coûts n'est pas aussi élevée que pour l'ensemble des autres secteurs à l'échelle mondiale, malgré un fort niveau d'endettement de la plupart des gouvernements accentué par la pandémie. L'incitation par la plupart des institutions publiques à développer le recours aux fournisseurs locaux et nationaux peut justifier ce positionnement.

## État actuel de la digitalisation de la fonction Achats

### Priorités stratégiques des Directions Achats

#### Secteur public

#### Secteur des services



### Statut de la digitalisation

	Secteur public	Secteur des services
Taux d'équipement en solutions S2P	82 %	76 %
Taux moyen actuel de digitalisation des processus Achats	40 %	42 %
Taux cible 2025 de digitalisation	73 %	75 %

La transformation digitale arrive en tête des priorités pour 38 % des institutions publiques, contre 21 % pour les entreprises du secteur des services. En outre, le Secteur public dispose d'une vision claire des différents cas d'usage à mettre en œuvre dans le cadre de sa feuille de route d'ici à 2025. En tant que priorité stratégique clairement définie, la transformation digitale bénéficiera d'un niveau élevé d'investissement avec 2,220 k€ par an à horizon 2025 pour les grandes institutions contre 1,780 k€ pour les grandes entreprises du secteur des services.

« Si la conduite du changement et l'implication des parties prenantes internes sont clairement citées comme des facteurs clés de succès, il faut se demander si l'importance accordée à l'adaptation des processus existants à la solution digitale n'est pas sous-estimée au regard des contraintes liées aux processus Achats dans le secteur public. »

David Martin, Directeur Services publics, PwC France

## Évolution de la digitalisation de la fonction Achats

### Investissements annuels en faveur de la transformation digitale Achats d'ici à 2025

	Secteur public	Secteur des services
PME / ETI	790 k€	530 k€
Grandes et très grandes entreprises	2,150 k€	1,780 k€

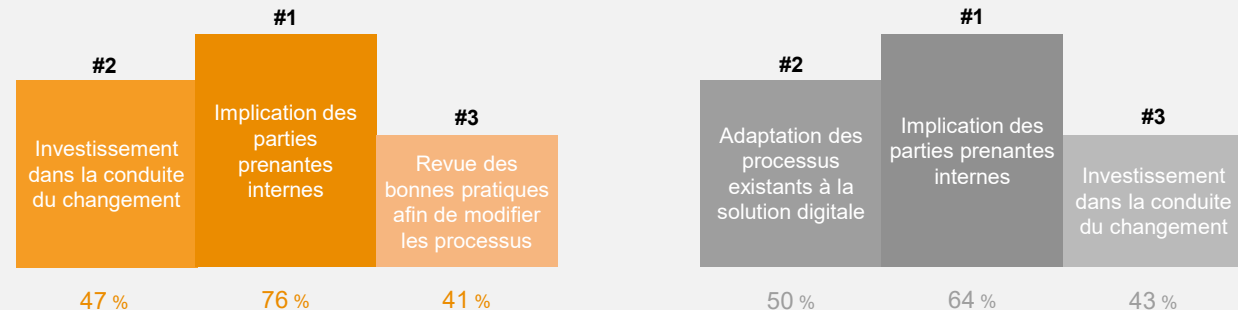
### Feuille de route digitale 2025 : Top 4 des cas d'usage

	#1	#2	#3	#4
Secteur public	Digitalisation Procure-to-Pay 52 %	Analyse & visu. des données 52 %	Digitalisation Source-to-Contract 48 %	Automatisation des tâches admin. 48 %
Secteur des services	Digitalisation Procure-to-Pay 44 %	Digitalisation Source-to-Contract 41 %	Automatisation des tâches admin. 38 %	Analyse & visu. des données 37 %

### Facteurs clés de succès de la transformation digitale : Top 3

#### Secteur public

#### Secteur des services



# Glossaire : acronymes et termes techniques



Cette enquête contient des acronymes et termes techniques. Veuillez vous référer à ce glossaire pour toute précision:

<b>Analyse de données</b>	L'analyse de données concerne la science de l'analyse des données brutes pour tirer des conclusions sur ces informations.
<b>Automatisation</b>	Fait de mettre en œuvre une technologie, un logiciel ou un programme en vue de réduire les interventions humaines.
<b>Blockchain</b>	Registre de transactions effectuées entre plusieurs ordinateurs liés par un réseau de poste-à-poste ( <i>peer-to-peer</i> ).
<b>Business Intelligence</b>	Processus technologique permettant d'analyser des données et de fournir des informations exploitables qui aident les dirigeants, les responsables et les employés à prendre des décisions opérationnelles éclairées. Également désigné comme le « Processus de reporting » dans le cadre de l'enquête.
<b>CEO</b>	Directeur Général, Chief Executive Officer
<b>CO<sub>2</sub></b>	Le dioxyde de carbone (CO <sub>2</sub> ) est un gaz dont la structure moléculaire est composée de deux atomes d'oxygène et d'un atome de carbone.
<b>COVID-19</b>	La maladie du coronavirus (COVID-19) est une maladie infectieuse causée par le virus SRAS-CoV-2.
<b>CPO</b>	Chief Procurement Officer.
<b>Cybersécurité</b>	La sécurité informatique, la cybersécurité ou la sécurité des technologies de l'information se rapporte à la protection des systèmes et réseaux informatiques contre la divulgation d'informations, le vol ou l'endommagement de matériels, logiciels ou données électroniques associés, et contre la perturbation ou le détournement des services fournis.
<b>Digitalisation</b>	Fait de convertir les processus opérationnels pour utiliser des technologies digitales, au lieu de systèmes équivalents ou hors ligne tels que le papier ou les tableaux blancs.
<b>ESG</b>	Les sujets environnementaux, sociétaux et de gouvernance sont utilisés dans l'évaluation de la conscience collective d'une entreprise afin d'établir des facteurs sociaux et environnementaux.

<b>IA</b>	Intelligence artificielle
<b>MDM</b>	<i>Master Data Management</i> , gestion des données de référence.
<b>Numérisation</b>	Fait de convertir un élément au format numérique, et se réfère d'une manière générale à l'encodage de données et de documents.
<b>P2P</b>	Solution Procure to Pay. Également désignée comme les « Processus transactionnels » dans le cadre de l'enquête.
<b>PME</b>	Petites et moyennes entreprises.
<b>PoC</b>	<i>Proof of Concept</i> , Une démonstration visant à vérifier que certains concepts ou certains outils sont susceptibles d'avoir une application en situation réelle et à l'échelle. Un PoC démontre qu'un projet ou un produit est suffisamment viable pour justifier les dépenses nécessaires à son soutien et à son développement.
<b>ProcureTech</b>	Écosystème de solutions et de technologies digitales utilisées dans le cadre des processus Achats.
<b>ROI</b>	Retour sur investissement.
<b>RSE</b>	Responsabilité sociétale d'entreprise.
<b>S2C</b>	Solution Source to Contract. Également désignée comme les « Processus stratégiques » dans le cadre de l'enquête.
<b>S2P</b>	Solution Source to Pay.
<b>Solutions S2P</b>	Suite complète ou semi-complète d'outils Achats couvrant l'ensemble des processus Source-to-Pay.
<b>Système ERP</b>	Enterprise Resource Planning, progiciel de gestion intégré.
<b>Transformation digitale</b>	Fait d'exploiter les technologies émergentes pour digitaliser ou automatiser les processus opérationnels.

# Contactez-nous !

## Réseau Strategic Supply Management, PwC Global

### Europe

Norbert F. Fischer  
[norbert-f.fischer@de.pwc.com](mailto:norbert-f.fischer@de.pwc.com)  
Allemagne

Isabelle Carradine  
[isabelle.carradine@pwc.com](mailto:isabelle.carradine@pwc.com)  
France

Mikko Kultanen  
[mikko.kultanen@pwc.com](mailto:mikko.kultanen@pwc.com)  
Finlande

Jan Herrmann  
[jan.herrmann@pwc.com](mailto:jan.herrmann@pwc.com)  
Allemagne

Hubert Verweij  
[hubert.verweij@pwc.com](mailto:hubert.verweij@pwc.com)  
Suède

Selim Sumer  
[selim.sumer@pwc.com](mailto:selim.sumer@pwc.com)  
Norvège

Robert Weissbarth  
[robert.weissbarth@pwc.com](mailto:robert.weissbarth@pwc.com)  
Allemagne

Patrick Marter  
[patrick.marter@pwc.com](mailto:patrick.marter@pwc.com)  
Royaume-Uni

Lorenzo Paolo Brunello  
[lorenzo.paolo.brunello@pwc.com](mailto:lorenzo.paolo.brunello@pwc.com)  
Italie

Harald Dutzler  
[harald.dutzler@pwc.com](mailto:harald.dutzler@pwc.com)  
Autriche

Frederic Chapelle  
[frederic.chapelle@pwc.com](mailto:frederic.chapelle@pwc.com)  
Luxembourg

Mark McKeever  
[mark.mckeever@pwc.com](mailto:mark.mckeever@pwc.com)  
Irlande

Mark Rajal  
[marc.rajal@pwc.ch](mailto:marc.rajal@pwc.ch)  
Suisse

Thomas Siersbæk Heller-Njor  
[thomas.siersbaek.heller-njor@pwc.com](mailto:thomas.siersbaek.heller-njor@pwc.com)  
Danemark

Peter Feyen  
[peter.feyen@pwc.com](mailto:peter.feyen@pwc.com)  
Belgique

Ismail Karakis  
[ismail.karakis@pwc.com](mailto:ismail.karakis@pwc.com)  
Turquie

Athanasios S. Spanos  
[athanasios.s.spanos@pwc.com](mailto:athanasios.s.spanos@pwc.com)  
Grèce

Jiří Jakoubek  
[jiri.jakoubek@pwc.com](mailto:jiri.jakoubek@pwc.com)  
République tchèque

Slaven Curic  
[slaven.curic@pwc.com](mailto:slaven.curic@pwc.com)  
Balkans

Manuel Diaz Delgado  
[manuel.diaz.delgado@es.pwc.com](mailto:manuel.diaz.delgado@es.pwc.com)  
Espagne

Xander De Jong  
[xander.de.jong@pwc.com](mailto:xander.de.jong@pwc.com)  
Pays-Bas

### Asie/Océanie

Ho-Seung Shin  
[ho-seung.shin@pwc.com](mailto:ho-seung.shin@pwc.com)  
Corée du Sud

Marc Philipp  
[marc.philipp@pwc.com](mailto:marc.philipp@pwc.com)  
Asie du Sud-Est

Avinash A  
[avinash.a@pwc.com](mailto:avinash.a@pwc.com)  
Inde

Justin Meade  
[justin.meade@pwc.com](mailto:justin.meade@pwc.com)  
Australie

### Afrique et Moyen-Orient

Alex Murage  
[alex.murage@pwc.com](mailto:alex.murage@pwc.com)  
Afrique de l'Est

Ferreira Retief  
[ferreira.retief@pwc.com](mailto:ferreira.retief@pwc.com)  
Afrique du Sud

Assia Benhida  
[assia.benhida@pwc.com](mailto:assia.benhida@pwc.com)  
Algérie/Maroc/Tunisie

Pirata Phakdeesattayaphong  
[pirata.phakdeesattayaphong@pwc.com](mailto:pirata.phakdeesattayaphong@pwc.com)  
Thaïlande

Takeshi Noda  
[takeshi.noda@pwc.com](mailto:takeshi.noda@pwc.com)  
Japon

Edmund Lee  
[edmund.ym.lee@hk.pwc.com](mailto:edmund.ym.lee@hk.pwc.com)  
Hong Kong/Chine

Bashar El-Jawhari  
[bashar.el-jawhari@pwc.com](mailto:bashar.el-jawhari@pwc.com)  
Moyen-Orient

Emovwerha Nwaefuna  
[emovwerha.nwaefuna@pwc.com](mailto:emovwerha.nwaefuna@pwc.com)  
Nigeria

### Amériques

Meghan Murray  
[meghan.l.murray@pwc.com](mailto:meghan.l.murray@pwc.com)  
États-Unis

Jose Luis de los Santos  
[joseluis.delossantos@pwc.com](mailto:joseluis.delossantos@pwc.com)  
Mexique

Jamie Siu  
[jamie.y.siu@pwc.com](mailto:jamie.y.siu@pwc.com)  
Canada

Rodrigo Damiano  
[rodrigo.damiano@pwc.com](mailto:rodrigo.damiano@pwc.com)  
Brésil

Boris Miranda  
[boris.miranda@pwc.com](mailto:boris.miranda@pwc.com)  
Chili

Oscar Prada  
[oscar.prada@pwc.com](mailto:oscar.prada@pwc.com)  
Colombie

Damian Vazquez  
[damian.vazquez@pwc.com](mailto:damian.vazquez@pwc.com)  
Argentine

# Merci

## Auteurs

---



Norbert  
F. Fischer



Alexandre  
Roux



François  
Haas



Alexander  
Platsch



Isabelle  
Carradine Pinto



Florian  
Tué



Laura  
Schäfer



Janis  
Meintrup

## Graphisme

---

Creative Lab – PwC France

## Remerciements particuliers pour leur contribution

---

Alex Kennewell  
Augustin Ausseur  
Constanze Häbel  
Dan Michaux  
David Martin  
Gavin Morton  
Elodie Vial

Faïda Assoumani  
Felix Kesselberg  
Frédéric Malagoli  
Hendrik Spoering  
Jean-Paul Bouteloup  
Kai Dresch  
Lu Yu

Luca Grieco  
Mansour Shouman  
Marc Damez-Fontaine  
Marine Boisgontier  
Matthieu Costa  
Maxence Jouvenot  
Michael Thon

Nicolas Staquet  
Olivier Tcheng  
Philippe Gaurois  
Timothée Huignard  
Tyler Shackman

