

# Dossier



## Achats : l'an 1 de la relocalisation

La crise du Covid-19 est venue souligner à gros traits la dépendance de la France aux filières de production étrangères, et notamment asiatiques. Nul n'a oublié les difficultés d'approvisionnement en masques et en médicaments, mais d'autres secteurs restent touchés, et la sortie de crise qui se dessine ne va pas sans diverses pénuries, à commencer par les composants électroniques et les métaux lourds. L'année 2021 est celle de la rupture des chaînes d'approvisionnement

et de la hausse des prix. Dans ce contexte, le mot de « relocalisation » a intégré les éléments de langage du gouvernement. Oui, mais voilà, comment relocaliser, à quelles conditions et dans quels secteurs cela est-il possible ? Nourri d'avis d'experts éclairés, ce dossier se propose d'explorer cette problématique et, modestement, d'apporter quelques éléments de réponse.

**Bonne lecture.**



## « La maîtrise de souveraineté et la décarbonation, deux contraintes porteuses »

Interview réalisée par Patrick Juillard

Arrivé à la présidence du CNA quelques mois avant le début de la pandémie de Covid-19, Jean-Luc Baras a vu la feuille de route des Achats se modifier sous la pression de la crise sanitaire. Ces contraintes nouvelles pourraient aller dans le sens de la réindustrialisation. Analyse.



L'étude AgileBuyer/CNA 2021 sur les tendances et priorités des départements Achats suite au Covid-19 révélait que 25% des entreprises envisageaient de relocaliser une partie de leurs Achats, contre 16% début 2020. Loin d'être un simple effet de mode, la « reloc »

ne saurait être réduite à un effet conjoncturel de la pandémie en cours. Le président du CNA, Jean-Luc Baras, y voit plutôt la traduction d'un contexte nouveau : « on se trouve à un moment assez important, avec la convergence de deux contraintes porteuses de transformations : la maîtrise de souveraineté et la décarbonation. »

### La décarbonation, défi prioritaire

Les Achats, qui ont longtemps donné aux entreprises la capacité de croître avec des chaînes de production à coût concurrentiel, font face à un défi prioritaire, que Jean-Luc Baras résume en ces termes. « L'enjeu numéro un, c'est la décarbonation, et plus globalement l'ensemble des sujets relatifs à la RSE. Confrontés à cette urgence, les Achats doivent adopter une approche

aussi systémique que celle qu'ils avaient pour traquer les meilleurs prix. Cela suppose notamment l'établissement des standards pour mesurer la réduction de l'empreinte. Problème : établir les modélisations nécessaires demande un temps incompressible, or quand il y a une situation d'urgence, le temps manque par définition. »

Prises par le temps, les organisations doivent aussi redéfinir leurs perspectives Achats afin de réduire les risques de dépendance. « Cela pourrait compliquer la tâche des Achats mais, bonne nouvelle, on s'aperçoit que ça ne diverge pas avec l'impératif de décarbonation », remarque Jean-Luc Baras. Mais si cette approche est soutenue politiquement, elle suppose de repenser certaines conceptions des Achats. « C'est tendance de dire qu'on achète local, constate celui qui préside le CNA depuis juin 2019. La difficulté tient à la levée de certains points de blocage ou de certaines barrières, à commencer par l'idée encore bien tenace selon laquelle acheter français n'est pas performant. »

## Lutter contre les idées reçues

Aller contre cette idée reçue et contre toutes celles qui peuvent encore circuler, cela fait partie des objectifs du CNA. « Le CNA a aujourd'hui toute légitimité pour faire entendre la voix de la fonction Achats dans les enjeux économiques et politiques, estime

Jean-Luc Baras. *Le CNA le fait parce que la fonction a maintenant une maturité avérée dans la maîtrise opérationnelle de son métier. Aucun secteur économique ne peut aujourd'hui faire l'économie d'une fonction Achats.* »

Car la fonction Achats représente un levier très efficace en regard des problématiques posées. « Les acheteurs maîtrisent les data, ils ont une excellente connaissance de leur entreprise, de son fonctionnement comme de ses besoins et de ses marchés, et ils ont une capacité à se mouvoir dans cette économie de façon concrète et réactive. Il leur manquait la capacité à assumer plus fort cette importance stratégique. Ils l'ont désormais acquise, assure Jean-Luc Baras. En outre, le cadre de travail requiert de faire travailler ensemble des écosystèmes qui ne sont pas forcément habitués à le faire. Or, les Achats ont un usage certain de ces organisations complexes. »

Porté par les grandes organisations Achats, le rôle du CNA est de consolider tout cela pour légitimer cette voie (et cette voix) nouvelle des Achats. Cela passe par la promotion de nouvelles façons de travailler, comptabiliser et contractualiser. Avec un dernier atout dans sa manche. « Le CNA présente en plus la capacité à faire le grand écart entre la construction de modèles porteurs d'approches en TCO (auprès de partenaires comme Fra Indus) et la déclinaison régionale auprès des collectivités territoriales », conclut Jean-Luc Baras. ➤



### Ce qu'il faut retenir :

La crise sanitaire soumet les Achats à deux contraintes nouvelles : la décarbonation et la réduction des risques de dépendance. Deux impératifs qui bouleversent la feuille de route des organisations et vont dans le sens d'une relocalisation des Achats.

## Une étude sur la relocalisation des Achats stratégiques

Le CNA (Centre National des Achats) et PwC France et Maghreb se sont associés en tant que partenaires pour identifier les catégories de produits les plus propices à une relocalisation de leur production. Basée sur l'expertise des acheteurs et publiée en juillet 2020, cette étude se penche sur le sujet en fonction des volumes concernés, de la multiplicité ou non des sources dans le monde, de la sensibilité ou du caractère stratégique de ces produits mais aussi du profil de risques des actuels approvisionnements. 58 catégories de produits ont été identifiées comme « **les plus propices et les plus prioritaires pour des relocalisations** ». Grâce à une cartographie des dépenses d'achat créée par les équipes PwC, un indice de criticité permis de sélectionner les catégories de produits et services à fort enjeux de relocalisation. Une analyse économétrique a ainsi conclu à une première sélection de 113 catégories dites "**sensibles**", représentant 285 milliards d'euros d'importations. Quatre secteurs industriels français ont ainsi été identifiés avec des taux d'importation associés représentant 70% du volume annuel d'importation en France, soit 382 milliards d'euros d'achats importés sur ce périmètre initial : la santé-pharmaceutique ;

l'agroalimentaire ; l'électronique ; l'industrie manufacturière.

Pour les marchés dits émergents ou de transformation, il s'agit de se doter de capacités de production nouvelles en France et en Europe (« localisation ») que de relocaliser une production mature et délocalisée par le passé. Pour les autres marchés dits « prioritaires », l'enjeu est de rapatrier la production sur des marchés matures.

Une relocalisation doit prendre plusieurs facteurs en compte (coûts de production, compétences disponibles, écosystème de fournisseurs, environnement réglementaire, financement de l'investissement).

L'étude révèle que certaines catégories de produits identifiées comme « **les plus propices et les plus prioritaires** » pour des relocalisations, ont engagé un premier travail d'identification de ces facteurs de succès. Ces produits sont : les batteries lithium-ion / polymères ; les produits réfractaires (briques et électrodes graphite) ; les composants électroniques (semi-conducteurs, transistors et diodes) ; les produits d'injection plastique. ➤



# « Relocaliser passe par l'augmentation de la maturité Achats des entreprises »

Interview réalisée par Patrick Juillard



L'action du CNA en faveur de la relocalisation des Achats marche sur deux jambes : l'échelon national et l'échelon régional. Pour explorer ce dernier, Profession Achats a longuement échangé avec **Didier Sallé**, président du CNA Pays de la Loire. Entretien.

**La crise sanitaire qui a frappé le monde a été un terrain très favorable pour aborder les questions relatives à la relocalisation des Achats. Pourquoi ?**

La difficulté de l'approvisionnement en masques et en dispositifs médicaux a montré les défaillances des stratégies de sourcing. Chaque période de tension et de peur provoque un repli sur soi mais aussi un éveil des consciences. Une autre idée est ensuite apparue : la nécessité de prévenir une autre crise. Tout cela créé un contexte favorable à la prévention... Avec un effet d'évaporation dès que la situation s'améliore

**C'est-à-dire ?**

Ce que l'on est en train de vivre aujourd'hui, en cette rentrée 2021, n'est pas la même situation qu'il y a encore six mois. On avait alors un pourcentage jamais égalé d'avis favorables à la relocalisation. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Ces intentions se sont évaporées.

**Le CNA et PWC (PriceWaterhouseCoopers) se sont associés pour analyser les possibilités de relocalisation des Achats stratégiques. Dans quelle mesure cette étude a-t-elle aidé votre action en région ?**

Dans ce contexte de crise, cette étude est tombée à pic, forte d'une méthode extrêmement crédible. Elle se base sur une analyse de toutes les familles d'Achats, croisée avec une analyse pour déterminer celles qu'il serait possible de relocaliser en France. On arrive à 58 familles. Le message fort est colporté par la DGA et France Relance. Cette étude apporte une solution aux problématiques du « comment faire », et aboutit à la conclusion suivante : la relocalisation ne pourra être déployée qu'au niveau régional.

**Sur ces bases, quelle a été la démarche du CNA PDL ?**

Nous sommes partis du constat suivant : qui mieux que les membres du CNA Pays-Loire comme acteurs