

EXTERNALISATION DE LA GESTION DES ACHATS

Recherche Collective – Juin 2002

Laurent JACQUEMIN (Desma 27B)

Jean-Yves PELLEGRINI (Desma 27B)

Hakim ZOUAK (Desma 27B)

Philippe PROST (Desma 27B)

Olivier. RADISSON (Desma 27B)

Delphine LAURIEN (Desma 17)

Agnès MILLE (Desma 17)

Romuald. PAVIET (Desma 17)

Moniteurs de recherche : Richard CALVI, Maître de conférence (ESA)

AVERTISSEMENT

L'Ecole Supérieure des Affaires de l'Université de Grenoble n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires collectifs des candidats au DESS ; les opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Composant parmi d'autres des travaux de recherche réalisés, ne comptant que pour un dixième de l'évaluation globale des candidats au DESS de management de la Fonction Achats (DESMA), le mémoire ne saurait être considéré comme un travail achevé auquel l'Ecole confère un label de qualité professionnelle et universitaire. Il représente un essai d'application de connaissances et de méthodes acquises au cours de la formation.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

RESUME

Externalisation de la gestion des Achats

Le recours à l'externalisation est un des leviers utilisés par les entreprises pour accroître leur avantage concurrentiel. La fonction achats se trouve désormais concernée par ce phénomène. Si dans un premier temps l'externalisation des achats a concerné des activités à faible valeur ajoutée (achats dits de classe C), maintenant, les entreprises s'orientent vers cette démarche pour des achats dits stratégiques. En effet, le développement de l'offre permet aux entreprises de recourir à des prestataires ayant des compétences accrues. L'approche par la théorie des ressources s'impose à la théorie des coûts de transaction.

En ce qui concerne l'offre, le marché est loin d'être structuré. On assiste à une concentration massive du secteur. Les acteurs sont complémentaires et ne proposent pas des prestations similaires. C'est la structuration de cette offre qui incite la demande à se développer et la fonction Achats à se transformer.

Mots clés : externalisation, cœur de métier, compétence clé, périmètre achats

ABSTRACT

Outsourcing of the purchasing management

Outsourcing is one of the strategies used by large companies in order to increase their competitive advantage. The purchasing Management is now experiencing this trend.

At the beginning, only the purchasing activities with a low value added were subject to outsourcing. The objective was to focus on the company core business. Now companies decide to apply this strategy for strategic activities. Companies have understood that suppliers can offer a high level of competencies.

Regarding the supplier market, the offer is not yet structured and not mature. The sector is subject to a concentration trend. Suppliers do not offer the same services and there is a complementarities between each of them. The offer development incites the demand to be more exigent and transform the purchasing function.

Key words : outsourcing, core competencies, purchasing activities

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION	6
2. ETAT DES LIEUX	7
3. L'OFFRE D'EXTERNALISATION DE LA GESTION DES ACHATS	9
3.1. Evolution du marché de l'offre	9
3.2. Quels types d'achats externaliser ?	9
3.3. L'offre : nouveaux outils d'échanges	10
3.4. Méthode d'externalisation	13
4. LA DEMANDE D'EXTERNALISATION	15
4.1. Les raisons de l'externalisation	15
4.2. Le périmètre	18
4.3. Les principaux freins	20
4.4. Processus d'externalisation	21
4.5. Impact sur les achats	23
5. CONCLUSION	24
BIBLIOGRAPHIE	25

1. INTRODUCTION

Afin d'augmenter leur compétitivité, les entreprises sont incitées à repenser leur organisation. En conséquence, nous observons depuis quelques années un recours croissant à l'externalisation. Lorsqu'une fonction est externalisée, c'est-à-dire confiée à un prestataire extérieur, la décision procède d'une réflexion plus stratégique sur le cœur de métier, les activités qui apportent un avantage concurrentiel et la flexibilité. Ce phénomène explose depuis le début des années 1990. Cela s'explique par le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Aujourd'hui la distance n'est plus un obstacle.

Mais qu'en est-il du processus d'externalisation de la fonction achats elle-même?

Nous dresserons tout d'abord un état des lieux de ce phénomène puis à travers une analyse du marché de l'offre et de la demande, nous identifierons les tendances actuelles et les évolutions possibles.

Cette étude qui porte plus particulièrement sur l'externalisation de la gestion des achats s'articule autour des 3 questions suivantes :

- Quelles sont les activités réellement externalisables et comment définir une compétence clé à l'achat ?
- Quelles sont les facteurs décisionnels d'une stratégie d'externalisation et ses freins ?
- Dans quelle mesure le marché peut-il répondre à la demande des entreprises et quelles perspectives ouvre-t-il ?

Définitions :

L'externalisation ou outsourcing désigne la délégation à une entreprise partenaire de la gestion d'un ensemble de tâches que l'entreprise renonce, pour diverses raisons à assurer elle-même. Elle s'accompagne souvent d'une reprise de personnel (K-Buy, 2001). Il s'agit en fait de confier à un prestataire toutes les fonctions préalables à l'acte d'achat : négociation, contrat cadre, etc sauf l'acte d'achat et le règlement de cet achat. Il y a un transfert de responsabilité du donneur d'ordres au prestataire.

La sous-traitance consiste à faire-faire certaines tâches par un prestataire, sans que celui-ci en ait pourtant la gestion complète (K-Buy, 2001). Des acheteurs peuvent alors être délégués sur le site du client, pour une durée déterminée.

Il convient de préciser que notre étude se focalise sur la notion d'externalisation.

2. ETAT DES LIEUX

Les entreprises occidentales externalisent des fonctions de plus en plus proches de leur cœur de métier. Le marché mondial de l'externalisation, toutes activités confondues, devrait avoisiner 300 milliards de dollars en 2002, contre 140 en 1997 (*Enjeux, 2002*). La moitié de ces contrats sont conclus en Europe, qui affiche un taux de croissance record de 12%. Selon Andersen, 74% des grandes entreprises françaises souhaitaient recourir à l'externalisation en 2000 contre 64% en 1999 (*La lettre des Achats, 2000*).

Cette tendance a contribué à augmenter le poids stratégique des services achats car la direction des achats est associée à de nombreux projets relatifs à la démarche d'externalisation. L'importance du service achats peut même croître avec l'externalisation car le périmètre des achats s'étend avec notamment le développement du facility management.

L'externalisation des compétences achats est un phénomène qui reste encore marginal. Selon une étude réalisée par Arthur Andersen, l'externalisation de l'administration des achats (comprise dans les finances pour cette enquête), est passée de 1% en 1999 à 4% en 2000 (*La lettre des Achats, 2000*).

L'externalisation ne touche que rarement les services achats et vise plus directement les activités liées aux approvisionnements. Elle concerne en premier lieu des domaines mal maîtrisés par les acheteurs, comme les frais généraux.

Depuis 1996 est apparue la volonté des grands groupes d'externaliser les achats peu stratégiques, dits de classe C, les motivations premières étant de réduire la lourdeur administrative, de diminuer la charge de travail et de se recentrer sur les achats à forte valeur ajoutée. L'apport méthodologique aux choix de « faire ou faire-faire » développé par Richard Calvi (1999) a permis de mettre en évidence que lorsque l'externalisation est pratiquée, elle ne touche actuellement que les produits non stratégiques, utilisant des technologies simples et achetées sur des marchés concurrentiels.

D'un point de vue théorique, le choix relatif à l'externalisation est arbitré par la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985) et la théorie des ressources (*Barthélémy, 1999*). Cette décision doit obéir aux règles suivantes :

- Concentration des moyens sur un nombre restreint de compétences stratégiques dans le but d'acquérir un avantage concurrentiel.
- Prise en compte des coûts de transaction attachés à la recherche, la contractualisation et au contrôle des activités externalisées.
- Analyse du différentiel de performance entre les services internes de l'entreprise et le meilleur prestataire du marché.

L'objectif de cet article est de mettre en évidence que l'externalisation de la gestion des Achats a évolué. Aujourd'hui, avec le développement des nouvelles technologies, l'externalisation des achats s'élargit de plus en plus avec toujours pour objectif la réduction des coûts. Il y a de moins en moins de limites sur les volumes et les typologies d'achats à externaliser. La démarche commence à toucher la production alors qu'elle était limitée jusqu'ici aux achats hors-production. Les nouvelles technologies ne font-elles pas évoluer la notion de hors cœur de métier au-delà de la classe C ?

Les caractéristiques de l'offre sont des facteurs de progression dans la mesure où elles peuvent amener les entreprises à externaliser. Il convient d'abord de distinguer les différentes prestations du marché de l'offre à la disposition des entreprises.

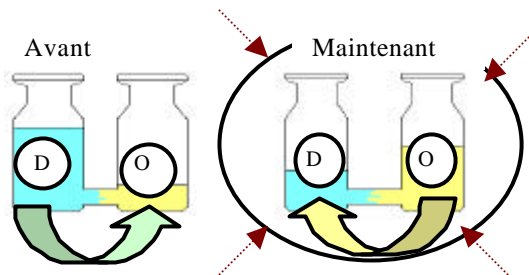
3. L'OFFRE D'EXTERNALISATION DE LA GESTION DES ACHATS

3.1. EVOLUTION DU MARCHE DE L'OFFRE

Jusqu'au milieu des années 1990 c'est principalement la demande qui agissait directement sur la richesse de l'offre proposée par le marché. L'offre était principalement constituait de petits acteurs indépendants, issus souvent de processus d'essaimage, et assurant une prestation de sous-traitance achats (Seba, 1997). Ce n'est que dans la deuxième partie des années 90 que naissent de réels "business models" d'externalisation des achats. Aujourd'hui, l'offre est devenue plus mature car la pression des marchés a généré une grande interaction entre la demande et l'offre. Le développement des NTIC a fait baissé les coûts de transaction et donc élargie le champ potentiel de l'externalisation. L'offre rétroagit sur la demande et pousse les entreprises à revisiter la définition de leur frontière de compétence achats

La Figure 1 résume cette évolution.

Figure 1 : évolution marché de l'offre



« La compétition sans cesse accrue entre acteurs d'un même secteur renforce la pression sur les coûts. Or les achats de produits et services constituent une part écrasante des coûts supportés par l'entreprise ; la recherche de nouvelles stratégies d'achats est donc une nécessité absolue. » (*Central Cost*)

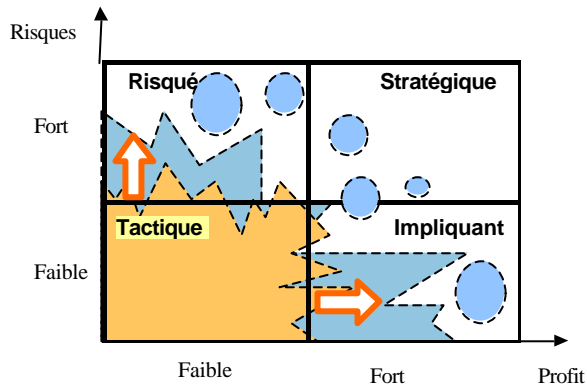
3.2. QUELS TYPES D'ACHATS EXTERNALISER ?

L'externalisation de la gestion des achats commence généralement par les achats hors production pour une raison simple : Une grande entreprise dépense 80 % de ses achats en biens de production, qui se répartissent sur une poignée de fournisseurs. Par contre, le reliquat du budget achats concerne des centaines de fournisseurs avec tous les soucis administratifs qui les accompagnent (difficulté de choix, négociations individualisées, suivi administratif et

comptable lourd...). Ceci concerne les achats de type C représentés par les achats tactiques dans la matrice ci-dessous :

Par contre l'offre structure de plus en plus un service spécifique s'orientant vers les achats stratégiques.

Figure 2 : Périmètre achats externalisables



La zone des achats « externalisables » s'étend et les familles d'achats risqués ou impliquants trouvent des compétences externes pouvant assurées le processus achats de manière compétitive et efficace.

Certains achats de produits stratégiques peut également être externalisés, comme par exemple dans le domaine des technologies à l'innovation rapide.

Ceci est un résultat direct des compétences pointues disponibles en externe ainsi que de l'évolution à la baisse des coûts de transaction sur le marché.

3.3. L'OFFRE : NOUVEAUX OUTILS D'ECHANGES

Témoignage 1:

Notre entretien avec Achats Services Industrie (ASI) de Sassenage (38) , dont les principaux clients sont Thales, General Electric, Air France... affiche l'importance de revaloriser le personnel Achats par la sous traitance de l'approvisionnement de classe C» et les produits plus techniques dont l'acheteur n'est que peu impliqué dans la conception.

Le CA 2001 de ASI est 7,5M€ pour tout type d'achats (50% services et 50% produits manufacturés) et souhaite faire porter l'effort où l'enjeu est significatif.

D'après SAI un réel acheteur est un acheteur impliqué dans le processus de conception, les autres actes d'achats pouvant être externalisés.

Tout en traitant les achats type C, ASI revendique clairement sa volonté de piloter les achats de type B.

	A	B	C
Montant Achats	50%	40%	10%
Nombre de lignes de commande	8	100	10 000
Enjeux pour le service Achats	Stratégiques, peu de gains	Très important Gains + valeur	Important (e-procurement ...)

Le marché de l'externalisation voit de nombreux modèles différents se développer avec l'extension des NTIC. Des milliers de places de marché et de prestataires se créent, mais les idées quelques fois peu réalisables et les difficultés financières de 2001 sur secteur du e-business poussent les prestataires à se regrouper et à définir des modes de fonctionnements plus efficaces pour l'externalisation de chaque étape du processus achats.

Les principaux modèles de l'offre sont détaillés ci-après.

3.3.1. Places de marché :

Dédiés aux achats hors production, les places de marché sont nées pour tenter de simplifier la situation. Le service le plus commun proposé est la mise à disposition de catalogues fournisseurs sur l'intranet clients, des catalogues aux tarifs négociés pour chaque client, traitement d'une partie de l'acte d'achats (gestion de la demande, des accords et de la commande), automatisation des flux.

Cette dernière fonction d'automatisation des procédures d'approvisionnement via des moyens électroniques constitue la caractéristique principale des places de marché. Leur valeur ajoutée est de rationaliser au maximum ces achats hors production. Aujourd'hui, en France, trois grandes places de marché hors production occupent une place prépondérante : Answork, Seliance et Avisium.

Des places de marché hors production privées :

Ces prestataires fournissent le même type de services qu'une place de marché, mais en les réservant à de très grands comptes. L'automatisation souhaitée des flux électroniques suppose une grande homogénéité technique entre la place de marché et les grandes entreprises utilisatrices. L'architecture technique de Hubwoo est ainsi compatible avec les logiciels de la société allemande SAP, autour desquels sont bâtis les systèmes d'information de nombreuses grandes entreprises. Hubwoo n'a qu'une poignée de clients, mais parmi eux EDF - GDF. Achat Pro, de son côté, est bâti autour d'une plateforme logicielle de l'éditeur Oracle. Son PDG, Djamel Agoua, s'est fixé comme objectif d'avoir une trentaine de clients seulement.

« Lancées depuis 2 ans pour la plupart, ces places de marché-là sont extrêmement importantes pour les PME, moins pour les services qu'elles peuvent leur rendre en direct, que pour le potentiel qu'elles représentent. Les "places de marchés hors production" vont s'imposer aux services achat des grandes entreprises françaises. Il vaut donc mieux faire partie des fournisseurs référencés. » (*ebusiness.info*)

3.3.2. Centrales d'achats :

Le modèle des centrales d'achats classiques est connu depuis longtemps: déléguer à une entreprise ses achats généraux et obtenir de meilleurs prix grâce à l'effet de volume. Ce

modèle a été adapté à internet et les centrales sont plus réactives grâce au réapprovisionnement automatisé. On peut également disposer d'un historique des commandes, d'un suivi des colis, etc., permettant un contrôle accru sur les dépenses et une réduction significative sur la facture. Le prestataire le plus connu est K-Buy.

3.3.3. Places sectorielles pour les achats stratégiques :

Au-delà des grandes places pour achats hors production, on trouve des places de marché plus modestes, s'intéressant à des activités très diverses, mais très spécialisées. Leur contenu et prestations de services sont aussi nettement plus ciblés. On parle ici d'achats stratégiques, avec un avantage par rapport aux grandes places de marché : on y trouve plus facilement le produit qui correspond exactement à ses demandes... une fois identifié le bon interlocuteur.

Exemple : CliPack s'est spécialisée dans la réalisation à façon d'emballages papier, carton et plastique, qu'il s'agisse d'emballages de produits ou de conditionnement. Il comporte un module de développement collaboratif des produits, destiné à optimiser les relations entre donneurs d'ordres et fournisseurs lors de la conception d'un emballage, transmission de fichier CAO et DAO à la clé.

3.3.4. Les grandes initiatives industrielles :

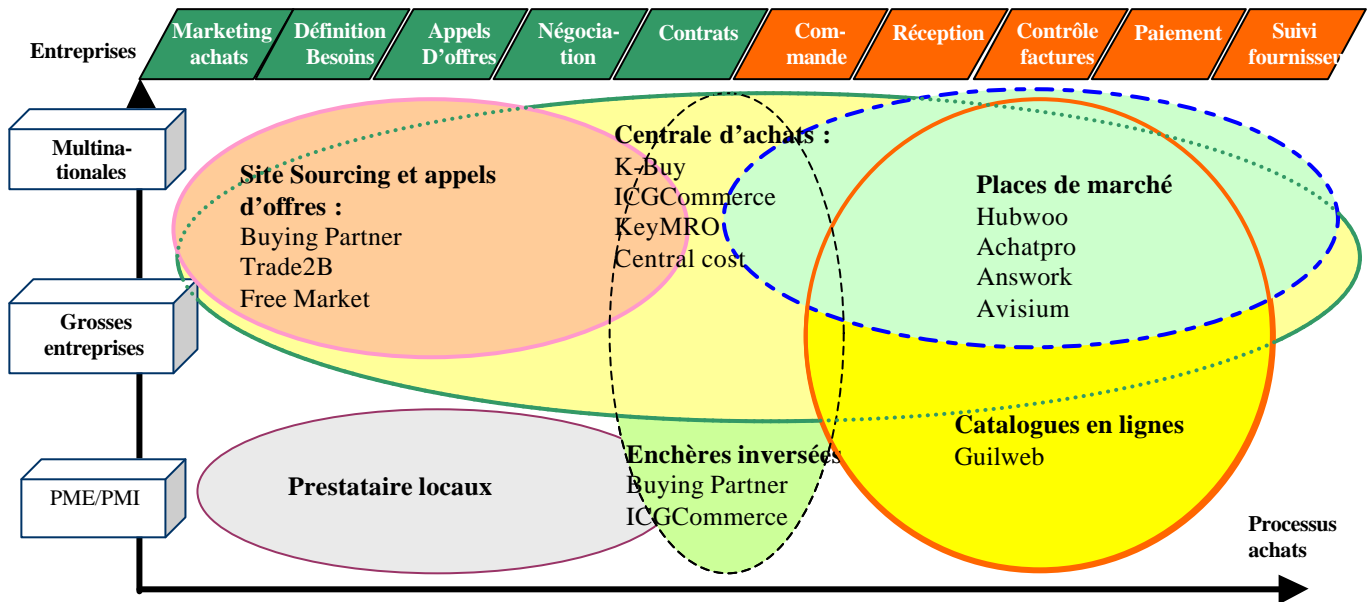
Lancée début 2000, Covisint est une plate-forme de commerce électronique qui réunit Renault, PSA, Nissan, General Motors, Daimler Chrysler et Ford. Le projet a nécessité des millions de dollars d'investissement, mais les premiers résultats sont encourageants. Des places de marché équivalentes existent dans d'autres secteurs (GNX et Transora : grande distribution, Anysteel : aciers, Chemconnect : chimie, etc.) qui réunissent des services équivalents à ceux déployés par Covisint, choisi à titre d'exemple.

D'autres prestataires : consultants, organismes financiers, spécialistes logistiques, intégrateurs de systèmes informatiques ou ERP, ..., participent de manière importante aux compétences externes soutenant l'externalisation de la gestion des achats.

Afin de répondre au mieux aux spécificités des actifs de chaque type d'achat les prestataires se dotent de moyens et de personnels de plus en plus pointus. Tous ces acteurs se différencient

par la gestion différente de chaque maillon du processus Achats et les clients cibles visés (voir figure 3).

Figure 3 : Typologie de l'offre



Le marché bouge très vite, et après la crise de 2000-2001, un certain nombre d'acteurs ont mis la clé sous la porte. Les survivants sont ceux qui travaillent sur un marché suffisamment mûr pour être rentables ou qui ont su bien employer leur capital.

Toutes ces possibilités en rapide évolution depuis quelques années sont toujours en phase exploratoire. C'est à dire qu'aucun modèle définitif n'est actuellement applicable et les investissements humains, financiers et techniques sont encore à prévoir pour atteindre des modes opératoires matures. Les prestataires devront continuer à travailler sous des périodes de tests plus ou moins longues pour être retenus.

3.4. METHODE D'EXTERNALISATION

Pour permettre de définir les conditions de l'externalisation (quoi ?, combien ?, qui ?...), les prestataires utilisent des processus clairs basés sur un diagnostic Achats. Ce processus permet de montrer au client la maîtrise du processus achats et la stratégie développée, et également de mesurer les résultats obtenus, car les prestataires sont quelques fois rémunérés sur les gains réalisés.

Les services apportés par les différents intermédiaires peuvent être cumulés pour permettre l'externalisation complète de la gestion des achats.

Au travers de cet aspect coopératif il est intéressant d'introduire le concept de c-commerce (commerce collaboratif) qui mettra en chaîne les différents outils des entreprises et des prestataires. Cette optimisation de la chaîne des valeurs, orientée vers le management des relations clients (CRM) et fournisseurs (SRM) devrait se développer après 2004 selon le groupe *Gartner*.

4. LA DEMANDE D'EXTERNALISATION

L'externalisation du processus achat/approvisionnement peut être partiel ou total car les entreprises ne souhaitent pas toujours en confier la totalité à un prestataire. Il est important de préciser que l'acte d'achat est rarement externalisable complètement, ce qui justifie l'emploi dans notre étude du terme externalisation de la «gestion» des achats. En effet, l'identification du besoin est une étape du processus achat qu'il semble difficile de confier intégralement à un prestataire extérieur même si celui-ci peut y participer.

4.1. LES RAISONS DE L'EXTERNALISATION

Le contexte économique actuel, mondialisation de l'économie, internationalisation des échanges accentue la concurrence contraignant ainsi les entreprises à trouver des avantages concurrentiels.

De ce fait, elles adoptent un nouveau mode de management de l'organisation basé sur le cœur de métier débouchant sur deux approches, l'une économique et l'autre Stratégique.

4.1.1. L'approche économique

L'accentuation de la concurrence incite les entreprises à rechercher une efficacité opérationnelle permanente. En effet, la mondialisation de l'économie, la diminution des cycles de vie des produits, l'accroissement des incertitudes poussent les entreprises à déléguer les opérations jugées à moindre valeur ajoutée pour leurs activités. Ainsi, bon nombre d'activités de base, service généraux et activités de facilities management, ont progressivement été déléguées à des prestataires extérieurs. Ce phénomène est aujourd'hui arrivé à maturité et, grâce au succès rencontré, la démarche s'étend à des fonctions nécessitant des compétences plus pointues. C'est entre autre le cas des achats qui, progressivement intègrent le phénomène dans le management de leur fonction.

Les effets escomptés sont les suivants :

- Une meilleure attractivité du marché.
- Un accroissement de la qualité dû à la spécialisation de l'offreur.

- Une variabilisation des coûts : transfert des charges fixes en charges variables.
- Une Réduction des cycles : accès plus rapide à l'information des marchés amont permettant de répondre dans de meilleures conditions à la demande du marché aval.

Ce cadre trouve son fondement dans l'apport doctrinal de la théorie des coûts de transaction. En effet, la démarche sur cette théorie (Williamson, 1985) nous enseigne qu'aux coûts de production s'ajoutent, des coûts de transaction marchands ou des coûts de coordination internes. Ces coûts sont de deux natures :

- Les coûts ex-ante correspondant aux coûts induits en amont du contrat (coûts de recherche d'information, de prospection, négociation, contractualisation).
- Les coûts ex-post correspondant aux coûts induits en aval du contrat (coûts de surveillance, litiges, contrôle, mesure de la performance ...).

Williamson s'appuie également sur la notion d'actifs spécifiques, investissements de longues durées, matériels ou immatériels, difficilement re-déployables , qui bien au-delà des enjeux économiques permettent à la firme par l'externalisation de tout ou partie de la gestion de son processus achat d'utiliser l'effet d'impartition pour une meilleure rentabilité des ses investissements.

4.1.2. L'approche Stratégique

Le contexte économique actuel, très concurrentiel, pèse sur les entreprises et contribue à l'émergence de la fonction achats.

Cette évolution a entraîné la professionnalisation de la fonction en la faisant passer d'un rôle opérationnel à un rôle stratégique pour l'entreprise.

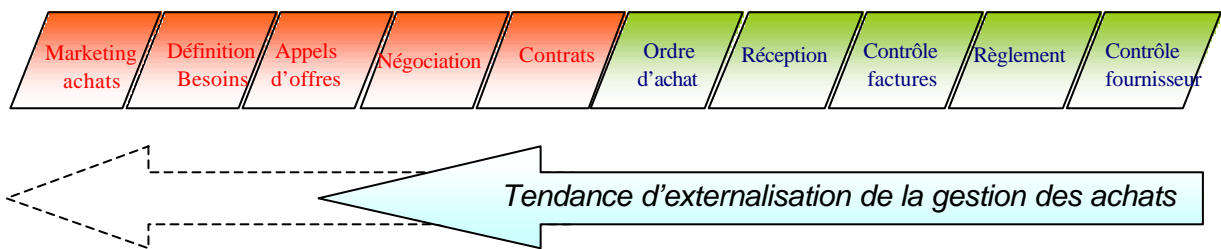
De ce fait, l'anticipation devient capitale et la valeur ajoutée de l'acheteur se trouve dans son implication en amont, là où les leviers technico-économique sont à leur optimum, à savoir, la participation à l'identification, et la spécification du besoin.

Une des premières raisons stratégiques de l'externalisation du processus est le recentrage sur le cœur de métier achat.

Fonction support des autres fonctions de l'entreprise, les achats sont régis par les mêmes règles : focalisation sur les activités à forte valeur ajoutée qui constituent de ce fait le cœur de métier de la fonction. Ce recentrage sur le « core business » aboutit à la délégation d'activités à faibles valeurs ajoutées comme le traitement et le suivi de la commande.

Il est également intéressant de constater que cette démarche évolue des tâches les moins valorisantes et administratives, aux tâches nécessitant des compétences accrues.

Figure 4 : Processus achats / approvisionnement

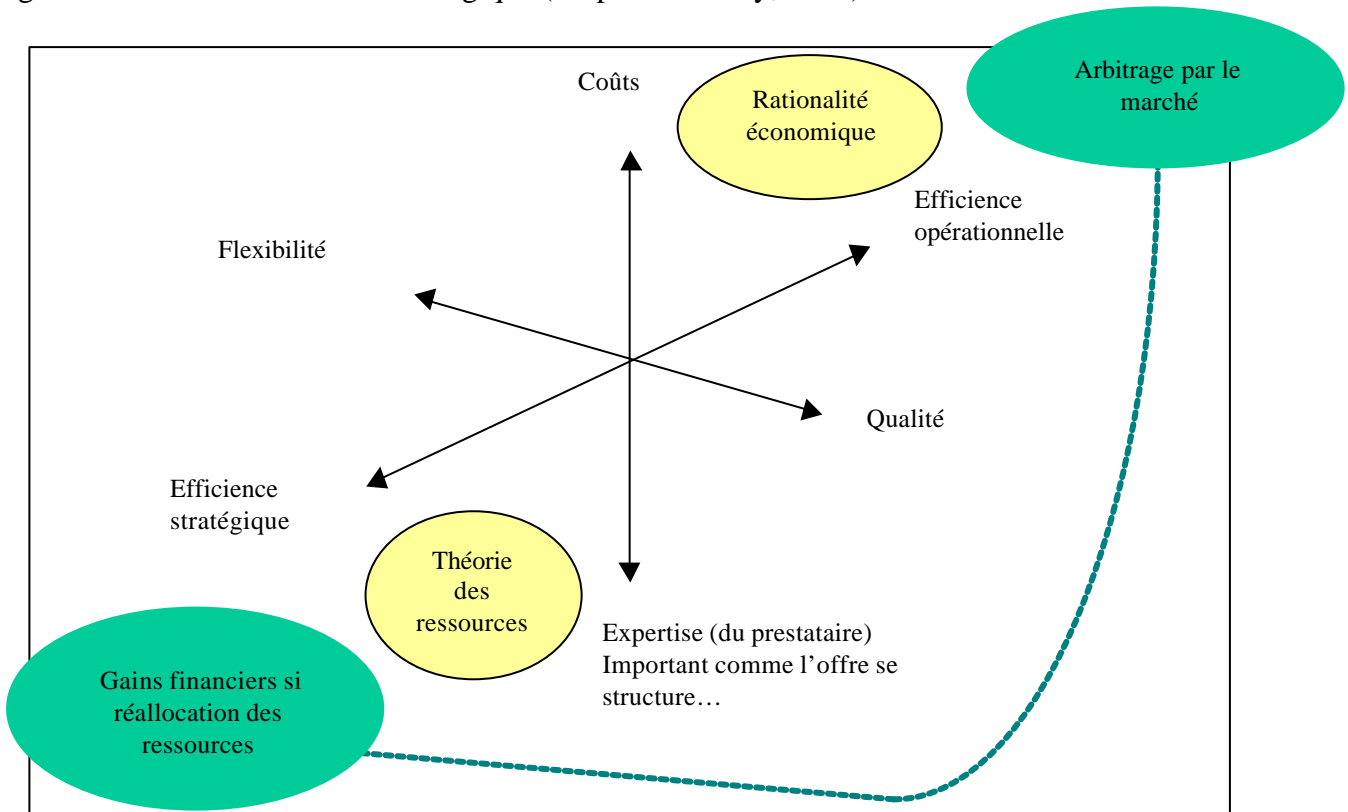


Ce phénomène de transfert des activités à faible valeur ajoutée de la fonction achats conduit à s'interroger sur les nouvelles disponibilités qui en découlent. Il existe alors deux cas de figure, soit les ressources sont en adéquation avec les nouvelles exigences de la fonction, soit elles ne le sont pas et se pose alors le problème de la ré-allocation de celles-ci. A ce titre, deux orientations sont possibles. La première est de re-déployer en interne les ressources disponibles à d'autre activité. la seconde est de céder à l'offreur ces ressources.

Un des autres facteurs déterminant est la recherche permanente de flexibilité et d'adaptabilité aux nouveaux besoins de l'entreprise par rapport à son marché (Figure 5).

Malgré les enseignements de la théorie des coûts de transaction qui nous conduirait à intégrer l'activité lorsque les coûts de coordination internes sont inférieurs aux coûts de transaction marchands. L'approche par les ressources supplante ce principe et peut être un facteur déterminant dans le choix d'externaliser. Par exemple dans le cadre d'un achat occasionnel ou nécessitant des compétences particulières non maîtrisées en interne, l'appel à des ressources extérieures peut s'avérer opportun.

Figure 5 : Facteurs d'influence stratégique (adapté de K-Buy, 2001)



4.2. LE PERIMETRE

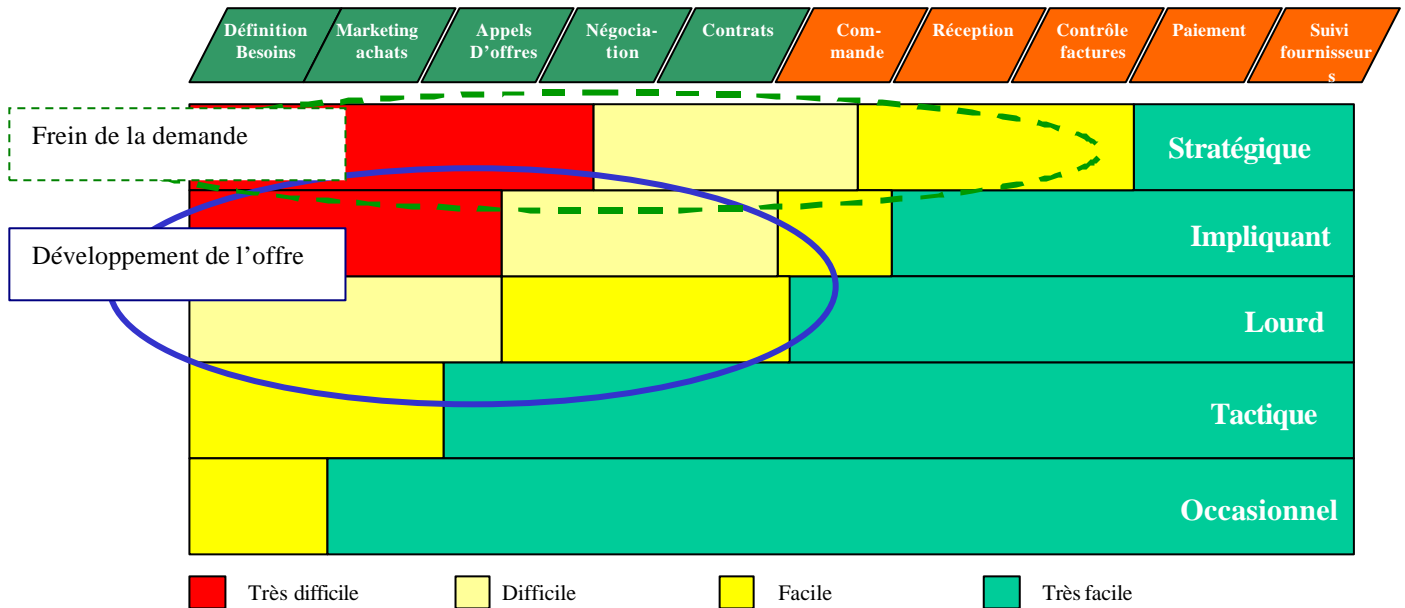
Williamson identifie trois dimensions dont l'importance et la nature rendent l'acte d'achat facilement ou difficilement externalisable, à savoir :

- **Le risque attaché** à l'achat proprement dit (Achats lourds, risqués ou stratégiques).
- **L'implication de l'acheteur** qui découle directement du type d'achats au cœur de l'échange.
- **La fréquence** : l'apprentissage favorise la baisse des coûts de production (préférence de l'externalisation)

La nature et la fréquence du type d'achat au centre de l'échange influencent considérablement le profil de l'acheteur. En effet plus ces deux facteurs sont importants, plus l'acheteur doit allouer des ressources importantes. C'est ce que Williamson identifie comme étant les actifs spécifiques humains. Ceux-ci, ainsi que la fréquence de l'échange jouent un rôle déterminant dans le choix d'une externalisation. Pour chaque type d'achats, nous avons analysé chacune des étapes du processus achat afin d'en mesurer le degré de complexité. Cette mesure nous a permis la mise en place une matrice (Figure 6).

Cette matrice met en évidence que le degré de complexité de chaque activité du processus achat varie en fonction du type d'achat. Par conséquent, l'implication de l'acheteur varie avec le degré de complexité du type d'achat. Plus cette complexité est élevée, plus l'acheteur alloue des ressources qui seront difficilement re-déployables.

Figure 6 : Limites à l'externalisation (basé sur travaux R Calvi, 1999)



Cette analyse met en évidence, que plus l'activité considérée se trouve éloignée du point d'origine, plus le processus achats est complexe et par conséquent plus la délégation est difficile. Toutefois on s'aperçoit que des phases de ce processus achats répondent aux critères de choix d'une délégation possible et que l'externalisation de tout ou partie du processus ne concerne plus uniquement les achats qualifiés de tactiques, mais s'étend également aux achats plus complexes (voir figure 2).

En plus des trois facteurs décrits plus hauts déterminant le choix d'une externalisation, il faut prendre en compte un quatrième facteur, l'offre, qui joue à son tour un rôle de plus en plus important dans l'ouverture du champ des activités du processus achats externalisables.

En effet, l'offre dont la cible était les achats tactiques (Achats hors production ...), commence à étendre ses actions à des achats plus spécifiques, du fait d'une demande accrue des entreprises pour une délégation sur ce type d'achats.

4.3. LES PRINCIPAUX FREINS

Témoignage 2 :

Mr Chanet de la société ST Microelectronic, 9,3Mr€ de CA, rencontré le 23 Avril 2002, définit l'externalisation comme l'acte de confier à un prestataire l'ensemble des étapes du processus Achats hors la définition du besoin. ST Microelectric a recours à l'e-procurement pour les produits catalogables, et passe par une centrale d'achats pour les produits plus complexes débordant dans la classe B.

ST Microelectric affiche l'importance de l'évaluation des prestataires (bilans réguliers sur les prix et le processus)

Pour des raisons de sécurité l'externalisation ne comprend pas tout le processus, mais la compagnie souhaite à terme confier toutes les étapes du processus Achats au prestataire.

La compagnie émet les limites suivantes quand à l'externalisation de la gestion des Achats :

- Maintenir un service Achats sur le site,
- Problèmes de confidentialité,
- Garder en internes les produits stratégiques.

Malgré un fort développement outre atlantique, les Européens sont plus timorés. Les entreprises américaines dont la culture est basée sur la notion de performance et de résultat n'hésitent pas à recourir à l'externalisation pour atteindre leur objectif.

Toutefois, les Européens qui ont à l'instar de leurs voisins, un besoin de stabilité et d'autonomie, évoquent plusieurs freins à l'externalisation de la gestion de la fonction achats :

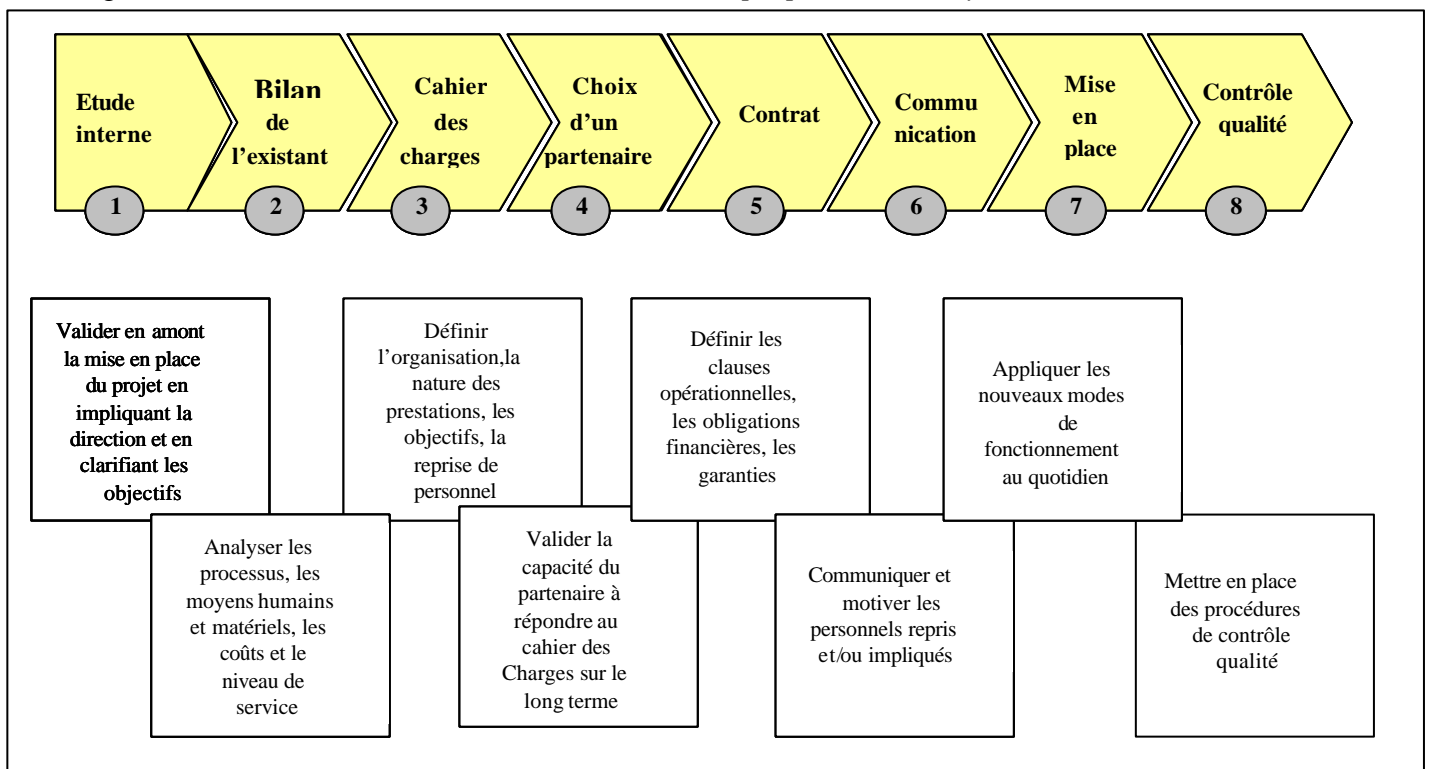
- Problème de confidentialité
- Perte de savoir faire
- Mesure difficile de la performance
- Adaptation du système d'information

L'acheteur, marginal sécant ouvert sur l'extérieur, a pourtant peur de ce phénomène, qui pourrait le conduire à d'important changement de son statut. Ne dit-on pas en France : on n'est jamais mieux servi que par soi même", ce qui est significatif de l'état d'esprit et de la difficulté à externaliser des activités qui nous sont propres.

4.4. PROCESSUS D'EXTERNALISATION

Connaître les étapes d'une externalisation réussie peut se révéler une aide précieuse. Il est souvent judicieux d'observer ce qui fait la réussite d'un processus pour l'imiter dans un premier temps puis l'adapter au contexte spécifique de l'entreprise. Nous avons donc demandé lors d'entretiens avec différents acteurs conduisant un processus d'externalisation (Alstom power, ST Microélectronique...) quel était leur point de vue sur la question puis leur avons présenté un modèle afin qu'ils puissent le commenter (Figure 7).

Figure 7 : Processus d'externalisation (basé sur une proposition K-Buy, 2001)



Si nos interlocuteurs étaient globalement en accord avec les différentes étapes présentées, ils tenaient néanmoins à apporter quelques précisions et ajouts.

Le point sur lequel ils ont le plus insisté, est celui de l'étude interne et plus spécialement sur la

Témoignage 3 :

Un entretien avec Mr Doerfler d'Alstom Power Grenoble, un des leaders mondiaux dans l'énergie hydraulique, a montré la forte pression à l'externalisation (de 3000 à 600 personnes en quelques années). Les achats représentent 50% du CA, soit 50M€

Dans l'élan d'une politique de groupe utilisant SynerDeal, Alstom a opté pour une externalisation des achats types C dans un premier temps (e-procurement), et s'oriente également vers l'externalisation des achats occasionnels pour lesquels elle a peu d'expérience (K-Buy).

La compétence de l'offre a montré l'importance d'externaliser, mais Alstom n'externalise pas l'ensemble du processus achats et garde sous sa responsabilité la sélection du fournisseur et la négociation.

Ces différentes démarches s'inscrivent dans un triple

objectif stratégique :

- une baisse de 30% des coûts d'achats sur 2 ans
- libérer des liquidités pour financer la croissance « cash for growth »
- une standardisation des produits achetés

Alstom prévoit de mettre en place un indicateur de performance afin d'évaluer le retour sur investissement dégagé par l'externalisation.

Si ce phénomène permet de bien gérer les pics, Alstom voit la réintégration rapide du processus Achats comme très important.

mise en place d'un projet qui tient compte du groupe et de sa stratégie Achat. Les objectifs doivent être clairement définis et ne pas entrer en contradiction avec la politique générale de l'entreprise. Il est bon de préciser ici que souvent le choix d'externalisation est une décision émanant de la direction ou bien validée par elle du fait des risques et des enjeux que cela représente.

L'étape concernant le choix du partenaire, comme dans la plupart des Achats, influe quant à elle sur la rédaction du cahier des charges. Si les spécifications du cahier des charges dépassent les possibilités offertes par le marché de l'offre, il faudra revoir sa copie ou renoncer à l'externalisation. A

l'inverse, si certains prestataires proposent des solutions non envisagées dans un premier temps, il serait handicapant de ne pas en tenir compte. On peut rajouter une phase de test du prestataire, présentant le mérite de formaliser la chose, à l'issue de laquelle il sera validé ou non en fonction de son aptitude à satisfaire les missions qui lui ont été confiées.

A la mise en place de procédures de contrôle qualité doit s'ajouter une mesure du retour sur investissement avec des indicateurs de performance pour connaître les bénéfices de l'action entreprise et pouvoir la justifier.

Enfin, une dernière étape pourrait venir s'agréger aux précédentes. Il est intéressant d'observer les conséquences sur l'organisation interne pour repenser les procédures et l'attribution des ressources.

4.5. IMPACT SUR LES ACHATS

Bien qu'encore marginal, le phénomène d'externalisation des achats suscite de plus en plus l'intérêt des responsables de la fonction. En effet, après la professionnalisation des Achats la question actuelle est d'identifier les contours de la fonction. S'appuyant sur les compétences externes grandissantes et la réduction des coûts de transactions, le périmètre de la fonction Achats est à géométrie variable ; reste à identifier le périmètre interne pour chaque entreprise en accroissant les compétences des acheteurs, et à externaliser ce qui est considéré comme périphérique chez des spécialistes.

5 CONCLUSION

Le recours croissant des entreprises à l'externalisation concerne désormais la fonction achats. Avec le développement des nouvelles technologies de l'information et des communications l'externalisation de la gestion des achats a évolué aussi bien du côté de l'offre que de la demande, ces deux composantes étant interdépendantes.

En plus d'une recherche de réduction de coûts, les entreprises recourent maintenant à l'externalisation dans le but de se recentrer sur leur cœur de métier. Cette tendance aboutit à la délégation d'activités achats à faible valeur ajoutée. Néanmoins, il faut noter que cette démarche s'oriente désormais vers des activités nécessitant des compétences accrues. On assiste donc à un élargissement progressif du périmètre externalisable. En effet des achats de plus en plus stratégiques viennent s'ajouter aux achats traditionnels de type C grâce à une réelle volonté politique de la part des entreprises mais aussi grâce à des compétences extérieures qui deviennent de plus en plus pointues.

L'offre est en pleine évolution. Le phénomène de regroupement des prestataires va probablement s'accélérer au cours des années à venir et le marché actuel, non mature est mouvant. Il se dirige lentement mais sûrement vers une plus grande complémentarité. Le marché de l'offre va continuer de se structurer.

Une importante marge de manœuvre est, de fait, laissée à la fonction Achats qui verra ses options stratégiques externes se multiplier. Quelle sera demain Son degré d'intégration au sein des entreprises et comment réussira-t-elle à gérer sa possible mutation ?

Bibliographie

- Arthur Andersen (2000), La tendance à l'externalisation se confirme, *La Lettre des Achats*, 79, 18-.
- Barthelemy, Jérôme (1999), L'externalisation: une forme organisationnelle nouvelle, *Communication à la 8 ème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Ecole Centrale, Paris.
- Barthélémy, Jérôme (1999), Performances et compétences: les limites de l'analyse de l'outsourcing par la théorie des coûts de transaction, *Communication à la 8 ème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Ecole Centrale, Paris.
- Barthélémy, Jérôme (2001), *Stratégies d'externalisation*, Editions Dunod.
- Calvi, Richard (1999) L'externalisation des activités d'achat: l'apport du modèle contractualiste appliqué au processus achat, *Revue Internationale de l'achats*, 19, 1, 19-.
- CDAF (1998), Enquête externalisation des achats hors production, *Revue Internationale des Achat*, 18, 1, 22-.
- Cheyvialle, Anne (1998), Dossier Achats de frais généraux, *La lettre des achats*, 54, 10-.
- Gosse, Bérangère *et al* (2001), Les frontières de l'entreprise: opérationnalisation dans le cadre d'une stratégie d'externalisation, *Communication à la 8 ème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Université Laval, Québec.
- Kulawik Flavien (K-Buy) (2001), Maîtriser l'externalisation de vos achats hors coeur de métier, *Communication aux Les rencontres d'Affaires 2001*, Paris.
- Kulawik Flavien (K-Buy) (2001), e-purchasing et e-procurement Dynamiser vos achats hors production grâce à un PSP, *Communication au salon externaliser 2001*, Deauville.
- Labadie, Egmont (2001), Dossier centrales d'achats, *La lettre des achats*, 86, 20-.
- Lévy, Gisèle (2001), eBuy devient Central Cost et change de look, *La Lettre des Achats*, 90, 8
- Perrotin, Roger (2002), *e-achat, stratégie d'achat et e-commerce*, Editions d'organisation.
- Pommereau, Guillaume (2001), Externalisation: les achats montent en première ligne, *La Lettre des achats*, 89, 24-.
- Retour, Didier *et al* (2002), *le management des achats, Mélanges en l'honneur de PY Barreyre*, Presses Universitaires de Grenoble.
- Reynaud, Emmanuelle (2001), Compétences centrales: premiers pas vers une définition opérationnelle, *Communication à la 8 ème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Université Laval, Québec.

Schaub, Coralie (2002), Les entreprises n'hésitent plus à délocaliser et externaliser des fonctions vitales, *Enjeux Les Echos*, 179, 54-.

Seba H. (1997), «Externalisation des achats», *La lettres des achats*, n° 44, p 8-12.

Tabakman Fernand (1998), Enquête externalisation des achats hors production, *Revue Internationale de l'Achat*, 18, 1, 27-.

Verres, Alain (2001), Externalisation, les achats montent en première ligne, *La Lettre des Achats*, 89, 43-.

Williamson O.E. [1985], *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, N.Y.