

# EXTERNALISATION: DE L'INFORMATIQUE AUX ACHATS INFORMATIQUES ?

APRÈS LES DSI, LES DIRECTIONS ACHATS ONT ELLES AUSSI UN INTÉRÊT À PENSER À EXTERNALISER UNE PARTIE DE LEURS MISSIONS, POUR MIEUX SE CONCENTRER SUR L'ESSENTIEL.

**D**ans les années 1960, les grands groupes industriels achetaient des volumes représentant 20 à 30 % de leur chiffre d'affaires.

Aujourd'hui, on constate que les achats représentent 50 à 75 % du même chiffre d'affaires, même si dans certains secteurs ce ratio est plus faible, dans le secteur bancaire par exemple, la tendance reste identique. Quoi qu'on en dise, rares sont aujourd'hui les établissements bancaires qui n'ont pas recours au *facility management* d'immeubles, par exemple. Les achats sont ainsi devenus une fonction vitale des grandes entreprises. Il n'est d'ailleurs plus rare de voir leurs directeurs membres du comité de direction de grands groupes du CAC 40. S'ils étaient à l'origine concentrés sur les achats de production, puis sur les achats hors production, aucun domaine ne leur est désormais étranger. L'informatique, depuis quelques années, n'échappe plus à cette tendance de fond. Quelle que soit sa place par ailleurs dans la stratégie de l'entreprise, comme outil de conquête de parts de marché ou de compétitivité, les grands contrats d'*outsourcing* signés ces cinq dernières années sont là pour l'attester : les coûts récurrents doivent baisser et être variabilisés comme les autres. Se sont ainsi multipliés les contrats d'infogérance d'infrastructures, les contrats d'externalisation de la maintenance applicative (TMA), les contrats d'externalisation des *help-desks*...



MARK GUYARDOT

Si la France avait quelque retard dans les années 1990 par rapport aux pays anglo-saxons, celui-ci est en passe d'être comblé. Les difficultés rencontrées ici et là sont plus le reflet d'un manque d'habitudes des directions métiers, qui doivent apprendre à travailler avec un prestataire par essence moins souple qu'une DSI interne, que d'un manque de pertinence du modèle.

## Externaliser pour optimiser

La fonction achats à son tour a dû se poser les mêmes questions : qu'est-ce qui relève de mon cœur de métier ? Que pourrais-je confier à un tiers, soit pour massifier et faire des économies que je ne pourrais faire seul (fournitures par exemple), soit parce que ce tiers saura le faire à moindre coût que moi puisque ce sera son propre *core business*, et qu'il saura dès lors mieux l'optimiser

**Les achats représentent**  
entre 50 et 75 % du CA  
des grands groupes industriels.

que moi, qui en achète moins que lui ? Depuis plusieurs années des centrales d'achats spécialisées se sont ainsi constituées, dans les achats de fournitures, de matières premières, de produits électroniques, dans la gestion des voyages ou des immeubles...

Il en existe même plusieurs, aux États-Unis et en Grande-Bretagne, qui traitent des prestations intellectuelles. Mais bien entendu, leurs offres ne sont pas adaptées aux contraintes du droit social français. Cette approche est féconde à plusieurs titres pour les différents acteurs de la chaîne des achats. Tout d'abord, un mandataire achats permet aux directions des achats de se concentrer sur l'essentiel, c'est-à-dire la gestion des fournisseurs principaux, le référencement et la qualification, le rafraîchissement du panel. Agissant en acheteur délégué, un mandataire achats permet également aux directions des achats d'atteindre leurs objectifs de réduction du panel fournisseurs. Ensuite, un mandataire achats permet aux directions informatiques de garder de la souplesse et de la liberté dans le choix de leurs fournisseurs secondaire. Enfin, un mandataire achats permet aux sociétés prestataires de conserver l'accès aux interlocuteurs métiers, sans se voir imposer un intermédiaire major du marché qui reste pour elles un concurrent et un dévoreur de marge bénéficiaire. Pour chacun de ces acteurs, ce type de service répond à deux exigences : diminuer les coûts et maîtriser leurs risques. ■