

L'externalisation des activités d'achat : l'apport du modèle contractualiste appliqué au processus d'achat

Richard CALVI*

Université de Grenoble 2

Correspondance :

ESA
525, Avenue Centrale
38400 Saint-Martin d'Hères
Email : calvi@esa.upmf-grenoble.fr

Résumé : L'externalisation de fonctions est de plus en plus utilisée. Cette tendance a contribué à augmenter le poids stratégique des services achats chargés de gérer ces nouvelles ressources extérieures. Dans cet article, le raisonnement qui sous-tend le processus d'externalisation est appliqué à la fonction achat elle-même. Deux questions sont abordées. À quels types d'achats peut-on appliquer cette externalisation ? Quelles sont les activités du processus d'achat- approvisionnement concernées ? Une matrice d'aide aux choix d'externalisation des activités d'achat est proposée.

Mots-clés : externalisation – processus d'achat – coûts de transaction – théorie de l'agence – marketing industriel

Abstract : Companies seeking new ways to cut structural cost and to increase their competitive edge in the market will outsource activities. The result of this is that outsourcing has contributed to an increase in the strategic impact of purchasing departments. This article builds on the reasoning that the outsourcing process belongs to the purchasing departments themselves. Two fundamental questions are asked : What purchases should be covered by outsourcing ? Which activities, internal to the purchasing process itself, should be outsourced ?

Key words : outsourcing – purchasing process – transaction costs – agency theory – industrial marketing.

* R. Calvi est maître de conférences à l'École Supérieure des Affaires, Université Pierre Mendès France de Grenoble et membre du CERAG. L'auteur tient à remercier les rapporteurs de la revue pour leurs précieux conseils ainsi que le groupe de stagiaires, cadres et étudiants du DESS «Management de la fonction achats » de l'ESA Grenoble qui ont contribué à l'étude de terrain exploratoire sur laquelle repose cet article.

Selon une enquête récente¹, moins de 5% des firmes délèguent une partie de leurs achats à des sociétés de services spécialisées. Pourtant, les entreprises externalisent de plus en plus les services auparavant assurés en interne [J.B. Quinn et *al.* 1991]. On peut légitimement se demander si cette vague du « *facility management* » ne va pas toucher la fonction achat elle-même [J.M. Sals 1989] ? Si le développement des politiques d'impartition [P.Y. Barreyre 1988] a sans conteste affirmé le rôle stratégique des acheteurs dans la recherche de compétitivité des firmes [P.Y. Barreyre 1997], ne peut-on point imaginer que cette logique de mise en réseau des fonctions et de substitution à la coordination hiérarchique des mécanismes de marché [R.E. Miles, C.C. Snow 1986] n'induit un exil progressif des acheteurs hors des firmes industrielles ? L'objectif poursuivi dans cet article est d'éclairer le débat mais aussi de fournir une aide méthodologique aux choix de « faire ou faire faire » appliqués aux activités du service achat. Dans notre approche, nous nous affranchirons des contraintes liées à l'état actuel du marché de l'offre pour nous focaliser sur les variables à prendre en compte dans le diagnostic interne préalable à l'externalisation. Ce sujet n'ayant, à notre connaissance, fait l'objet d'aucune recherche antérieure, nous emprunterons nos fondements théoriques aux concepts généraux qui guident les choix d'intégration tout en cherchant, à chaque fois, à cerner les spécificités propres au type d'activité considéré.

Cet article s'articulera autour des éléments de réponse apportés à deux questions qui nous semblent essentielles dans le cadre d'une démarche d'externalisation des achats :

- À quels types d'achats peut-on appliquer cette externalisation ?
- Quelles activités du processus d'achat-approvisionnement sont concernées par cette externalisation ?

¹ Enquête du DESS « Management de la fonction achats » (Desma) de l'ESA Grenoble réalisée en 1996 auprès de 270 grandes entreprises de plus de 500 salariés.

1. À quels types d'achats peut s'appliquer cette externalisation ? Une lecture contractualiste²

Le modèle contractualiste place le contrat au centre des relations entre individus [P.Y. Gomez 1996]. L'objectif de cette partie est d'utiliser les deux contributions majeures de ce modèle : la théorie des coûts de transaction puis la théorie de l'agence comme grilles de lecture des choix de l'externalisation des achats. Dans le cadre de l'économie des coûts de transaction tout d'abord [O.E. Williamson 1975, 1985], ces choix peuvent se résumer de la façon suivante : la firme compare le différentiel de coût de production interne/externe (DP) à celui relatif au coût de contrôle interne/externe (DG). (DP) correspond à la différence entre le coût de production en interne et le prix d'achat sur le marché de l'activité considérée, quant à (DG) il correspond à la différence existant entre le coût de coordination en interne de cette activité et les coûts de transaction qu'induirait un appel au marché. Ce raisonnement incite à n'externaliser une fonction que si $DG + DP > 0$, c'est-à-dire lorsque l'entreprise a épuisé les avantages d'une structure intégrée de production [O.E. Williamson 1981]. L'apport essentiel de Williamson réside ici dans la définition très analytique des composantes du concept pivot de « coût de transaction », ainsi que dans l'identification des facteurs qui influencent sa définition. Nous nous focaliserons sur l'étude des coûts de transaction attachés aux opérations de sous-traitance des achats car ceux-ci sont souvent mal appréciés par les acheteurs [B. Venard 1995].

1.1. *Les fondements théoriques des coûts de transaction*

Les coûts de transaction désignent le prix du face à face entre deux agents économiques. Ils peuvent intervenir dans toutes les étapes de la transaction et se divisent principalement en deux catégories :

² Nous empruntons le terme à P.Y. Gomez [1996]. Pour cet auteur, les théories des droits de propriété, des coûts de transaction et de l'agence s'emboîtent pour former un modèle complet de l'entreprise où le contrat occupe une place centrale.

– les coûts *ex ante* qui correspondent aux phases de recherche d'information, d'établissement du cahier des charges, de recherche du futur partenaire, de dépouillement des offres et, enfin, aux coûts attachés à l'élaboration du contrat avec le fournisseur choisi. Plus les activités visées sont standards, simples sur le plan commercial et technologique, plus cette partie des coûts de transaction sera faible ;

– les coûts *ex post* comprennent les coûts d'organisation et de fonctionnement de la structure qui a en charge la fonction de contrôle et de règlement des conflits. Ils interviennent après la signature du contrat. On y trouve, en particulier, les coûts inhérents à l'application des clauses contractuelles (renégociation, règlement des litiges,...). Ces coûts sont fortement sensibles à l'incertitude sur les états futurs de la relation présente au moment de l'élaboration du contrat, ainsi qu'à la fréquence des échanges induits par la relation.

Figure 1 – *Les facteurs contribuant à la formation des coûts de transaction*

Figure non reproduite

Le niveau des coûts de transaction dépend d'un faisceau de facteurs propres aux comportements des acteurs, à la nature des biens et services au centre de l'échange, ainsi qu'à l'environnement propre à cet échange (figure 1).

Dans son ouvrage initial, O.E. Williamson [1975] met l'incertitude au centre des arbitrages entre appel au marché et intégration. L'incertitude prend sa source dans la complexité de la transaction à réaliser et dans le risque lié à l'existence ou non d'alternatives à l'échange. Cette incertitude environnementale se combine aux hypothèses de rationalité limitée et d'opportunisme des acteurs, ce qui induit chez ces derniers la perception d'une certaine asymétrie de l'information sur le marché. La figure 1 montre qu'un environnement de marché marqué par une forte complexité des échanges et de faibles alternatives augmentera ce sentiment chez les acteurs de la relation. L'importance des coûts de transaction anticipés par l'agent en charge de l'organisation de la relation, risque de lui faire alors préférer une intégration de la fonction.

1.2. Application au contexte spécifique de la fonction achat

Si le choix d'externaliser est fait, il se crée alors une relation d'agence définie « comme un contrat dans lequel une ou plusieurs personnes ont recours aux services d'une autre personne pour accomplir en leur nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle » [M.C. Jensen, W.H. Meckling 1976, p 308]. Dans ce cadre, la théorie de l'agence a pour objet de définir les moyens de contrôle les mieux adaptés à la délégation qu'implique tout contrat. Elle permet notamment de mieux comprendre deux freins fréquemment évoqués en matière d'externalisation des activités d'achat [J.M. Sals 1989] : le risque de confidentialité et la perte de maîtrise des coûts relatifs à l'achat. Le premier correspond au risque moral évoqué dans la théorie de l'agence. Celui-ci intervient chaque fois que l'individu agit d'une façon contraire à celle définie dans le cadre du contrat. Par exemple, lorsque le partenaire redéploie dans d'autres relations des éléments de l'échange et, ceci, sans l'accord du partenaire initial. Ainsi

confier à un tiers, même dans le cas d'un contrat très contraignant, des informations sur les orientations de sa politique d'achats et/ou de ses choix technologiques peut être considéré comme une diffusion d'informations stratégiques susceptible de porter atteinte à l'avantage concurrentiel de la firme. Le deuxième correspond au phénomène de sélection adverse [G. Akerlof 1970] qui ne porte pas, comme le précédent, sur le risque d'une « action cachée » mais sur celui d'une perte de contrôle sur des activités observables. Concrètement, la firme qui externalise une partie de ses achats introduit un intermédiaire entre elle et son marché fournisseur. Comment s'assurer que le prestataire d'achat fera, tout au long du contrat, les efforts nécessaires pour tirer au mieux partie du marché fournisseurs³ ? Le risque « d'information cachée » sera d'autant plus prégnant qu'il existe une forte ambiguïté dans la mesure des résultats de la prestation au centre de l'échange [W. Ouchi 1980]. La complétude du contrat sera ici un argument déterminant dans la gestion de ce risque [F. Blanchot 1997] comme par exemple chez Valeo où le contrat d'externalisation passé entre l'établissement de Limoges et la Cesmae s'accompagne d'une formalisation très précise et contraignante des procédures d'achat que doit appliquer le prestataire.

Dans ses écrits postérieurs, O.E. Williamson [1985, 1991] met en avant l'influence de deux autres variables dans les choix d'externalisation : la spécificité des investissements à réaliser dans une relation particulière⁴ et la fréquence d'interaction réclamée par l'objet de l'échange⁵. Pour l'auteur, la spécificité des actifs est la dimension la plus importante pour décrire les transactions et donc en apprécier le

³ Ceci est d'autant plus vrai que les modes de rémunération de ces prestations ne tiennent pas toujours compte des gains réalisés sur les prix d'achat. Les systèmes les plus courants sont la commission pour un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé ou l'application d'un montant fixe par ligne de commande [H. Seba 1997].

⁴ « *Asset specificity has reference to the degree to which an asset can be redeployed to alternative uses and by alternative users without sacrifice of productive value* », O.E. Williamson, [1991, p 281].

⁵ Les deux variables n'étant pas indépendantes, puisque avec l'augmentation de la fréquence des relations naît une dépendance réciproque génératrice elle-même d'actifs spécifiques.

coût réel de coordination. Comme le montre la figure 1, il identifie six types d'actifs spécifiques [O.E. Williamson 1991]. Seuls deux d'entre eux nous semblent pouvoir influencer réellement les choix d'externalisation en matière d'activité d'achat.

Tout d'abord, il apparaît que le facteur le plus influent est celui relatif aux actifs spécifiques humains, c'est-à-dire à l'importance du rôle de l'acheteur dans l'orientation de la relation d'échange. Pour J.C. Fisher [1970], deux facteurs définissent la prédominance de ce rôle : la complexité technologique du produit ainsi que le risque commercial et financier qui lui est attaché (figure 2). Plus les risques attachés à une famille d'achat sont élevés, plus l'acheteur doit allouer des ressources à sa gestion [C. Marcel, B. Nassoy 1985]. Le risque commercial repose sur l'idée qu'il peut être plus ou moins difficile de faire jouer la concurrence entre les fournisseurs. Ce risque est influencé par la structure concurrentielle du marché fournisseur (un marché oligopolistique est plus difficilement contrôlable qu'un marché atomisé) et sa stabilité (un marché où l'apparition et la disparition de concurrents sont fréquents réclamera plus d'attention qu'un marché mature où les acteurs sont stabilisés). Le risque financier marque le niveau d'engagement propre à l'achat. Plus ce niveau est élevé, plus les actions de l'acheteur auront un impact sur la compétitivité de la firme. Ainsi, plus les risques commercial et financier sont élevés, plus la confection des contrats et le contrôle de leur bonne exécution s'avèrent des actions importantes difficiles à soustraire. Si un contenu technologique fort est attaché aux biens ou services échangés, l'acheteur « intégré » doit agir en amont de l'acte d'achat proprement dit⁶ pour gérer ce risque. Il développe alors un savoir-faire spécifique difficilement transférable à un tiers car profondément ancré dans le processus de création de l'offre de l'entreprise. Au total, les cases 1 et 2 de la figure 2 définissent des types d'achat où les savoir-faire développés par les acheteurs apparaissent comme à la fois peu redéployables hors de l'entreprise et produisant des résultats diffic

⁶ Notamment en agissant dès la conception des produits, en interaction avec les autres fonctions de l'entreprise [D. Burt, W. Soukup 1985 ; R. Calvi, P.Y. Barreyre 1997].

lement mesurables⁷. C'est donc dans les cas d'achat définis par les cas 3 et 4 que les freins à l'externalisation seront les plus faibles.

Figure 2 – *Le rôle de l'acheteur selon les types de produits achetés* (adapté de J.C. Fisher 1970)

Figure non reproduite

La spécificité temporelle de la prestation achetée influence aussi notablement le rôle de l'acheteur. Par exemple, plus une relation d'achat s'oriente vers du juste-à-temps », plus on assiste non seulement à une augmentation de la fréquence des échanges et par la même des risques de conflits, mais aussi à une complexification du rôle de l'acheteur [R. Calvi 1998]. L'analyse que fait O.E. Williamson [1985] de l'influence du couple : fréquence de l'échange/spécificité des actifs sur les structures de gestion les plus adéquates nous ouvre une autre piste dans les choix d'externalisation des achats, celle de la capacité à amortir la compétence mobilisée par l'achat. Ainsi, pour des achats complexes, non répétitifs, non habituels, il peut être intéressant de faire appel à des compétences « achats » extérieures plutôt que de mobiliser une compétence interne. On retrouve ici les structures d'arbitrage (contrat néo-classique) préconisées par O.E. Williamson dans le cas d'échanges non

⁷ Il s'agit principalement de compétences développées dans des projets de produits nouveaux et dans la qualité des relations nouées avec les autres fonctions de l'entreprise.

répétitifs impliquant le développement de forts actifs spécifiques. Le tableau 1 résume les apports des concepts issus du modèle contractualiste quant aux choix d'externalisation d'achats. Il identifie les types d'achats peu adaptés *a priori* à une externalisation du fait de l'importance des coûts de gestion de la relation pour les coéchangistes.

Tableau 1 – *Les achats non externalisables a priori : l'apport du modèle contractualiste*

Concepts issus du modèle contractualiste	Restrictions sur les choix d'externalisation d'achats
Risque moral	Les achats porteurs d'indications sur les choix technologiques et stratégiques présents et à venir de la firme.
Sélection adverse	Les achats portant sur des marchés fournisseurs perfectibles.
Actifs spécifiques humains	<ul style="list-style-type: none"> • Les achats « techniques » où l'acheteur participe à l'élaboration du cahier des charges. • Les achats « lourds » représentant une part importante du coût de revient des produits finis. • Les achats « commercialement risqués » où l'acheteur intervient sur des marchés fournisseurs non concurrentiels et/ou instables.
Spécificité temporelle	Les achats « complexes » du point de vue logistique impliquant une forte interdépendance des systèmes de production du client et du fournisseur (achats en flux tendus).

1.3. Conclusion intermédiaire

Deux dimensions apparaissent comme essentielles dans cette analyse (figure 3). La première est le risque attaché à l'achat, que celui-ci soit commercial, financier ou logistique ; déléguer des achats ayant un haut niveau de risque induirait de forts coûts de transaction *ex post* de façon à contrôler le bon déroulement de ces échanges où l'incertitude génère l'incomplétude des contrats [B. Baudry 1995]. L'autre dimension émergente est l'implication de l'acheteur dans le processus de création de l'offre. Plus les acheteurs interviennent en amont du processus décisionnel de création de l'offre, plus ils manipulent des informations sensibles (danger de risque moral) et plus ils développent un savoir-faire organisationnel difficilement redéployable dans une autre rela-

tion s'il est confié à un tiers (actif spécifique humain). Pour les produits et services concernés, c'est le poids des coûts de transaction *ex ante* qui rend ici prohibitifs les choix de sous-traitance d'achats.

Figure 3 – *Matrice de choix relative à l'externalisation des achats*

Figure non reproduite

Selon cette grille d'analyse, des achats à la fois « risqués » et « impliquants » pour l'acheteur (« achats stratégiques » de la figure 3) offrent peu d'attraits économiques en termes d'externalisation du fait des coûts de contrôle qu'ils induisent. À l'opposé, pour les achats dits « tactiques » tels qu'ils sont définis dans la figure 3, l'option de l'externalisation s'offre à l'entreprise. Il s'agit d'achats simples et répé-

titifs fortement consommateurs de temps administratif pour lesquels l'option de l'externalisation permet de profiter des nombreux avantages potentiels liés au *facility management* : transformation de coûts indirects en coûts directs, partage des effets d'échelle induits chez le fournisseur, réaffectation des ressources dégagées à la gestion des autres types d'achats... Pour ces achats, c'est un arbitrage en termes de coût global [L.M. Ellram, A.B. Maltz 1995] qui doit présider aux choix d'externalisation.

Illustration : L'entreprise «X», spécialisée dans la construction ferroviaire, a mené fin 1997 un bilan économique portant sur une proposition d'externalisation d'achats de frais généraux. L'étude portait sur un portefeuille d'achats tactiques gérés par un acheteur. Les principales données économiques de l'arbitrage étaient les suivantes (valeurs moyennes extraites d'une note de service interne) :

- Caractéristiques du portefeuille d'achats étudiés :

- de petites commandes de faible valeur portant sur des composants non stratégiques ;

- 8 % du budget achats du service (14 MF) ;

- 30 % du nombre des lignes de commandes et 60 % des litiges du service.

- Chiffrage de l'activité en interne pour une année :

- 880 commandes, 2 200 lignes de commandes dont 20 % inférieures à 1 200 F ;

- le coût de passation d'une commande de frais généraux en interne est évalué à 1 508 F par le contrôle de gestion (800 F pour l'activité d'achat et 708 F pour la gestion comptable).

Coût de l'activité en interne :

880 commandes à 1 508 F = **1 327 040 F**

- Proposition commerciale d'externalisation (Société « Y ») :

- assurer la totalité du processus d'achat (de la réception du besoin à la livraison) ;

- barème : 200 F par lignes de commandes < 1 200 F, 240 F pour les autres.

Ce barème est calculé pour un chiffre d'affaires achats minimal de 15 MF.

Coût de l'activité externalisée = 1 115 960 F soit :

440 lignes à 200 F = 88 000 F,

1 760 lignes à 240 F = 422 400 F,

audit de démarrage = 105 560 F,

suivi du contrat par la société « X » = 500 000 F.

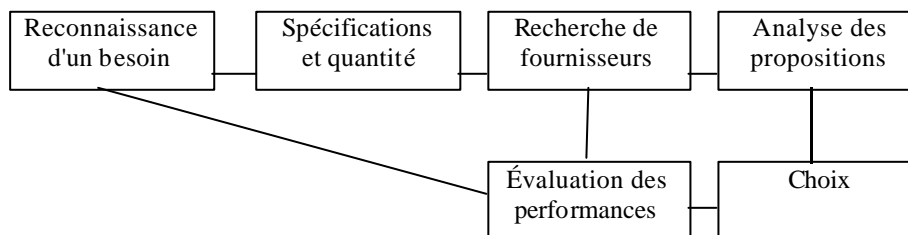
- **Bilan** : projet retenu et assorti d'un objectif de productivité pour la société « Y » (-5 % par an à volume constant), avec affectation de l'acheteur titulaire de « X » sur d'autres missions.

La matrice de segmentation des achats présentée dans la figure 3 nous paraît être le point de départ nécessaire à toute réflexion ayant trait à l'externalisation de la fonction.

2. Quelles sont les activités du processus d'achat-approvisionnement concernées par cette externalisation ?

Pour l'instant, nous avons tenté de répondre à la question suivante : pour quel(s) type(s) d'achats une externalisation de la fonction paraît-elle rationnelle à l'issue d'une analyse en termes de coûts de transaction et de relation d'agence ? Mais la fonction achat n'est pas constituée d'une activité homogène. Ne peut-on point envisager de sous-traiter certaines activités du processus d'achat-approvisionnement, et ceci même lorsqu'elles concernent des achats de produits *a priori* non « externalisables » selon l'approche précédente (tout particulièrement les achats dits « risqués » et « impliquants ») ? Pour tenter de répondre à cette question il nous semble nécessaire de clarifier la notion de processus d'achat-approvisionnement. Commençons donc par présenter, dans la figure 4, le modèle le plus classique de représentation d'un processus d'achat [F.E. Webster 1965].

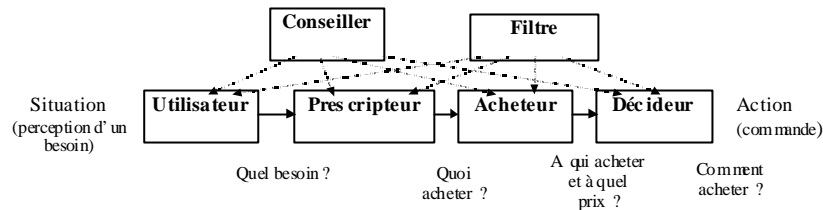
Figure 4 – *Modèle descriptif du processus d'achat industriel*



Dans ce modèle linéaire, chaque phase doit être terminée avant que soit entamée la phase suivante. Les membres chargés des achats dans une organisation ne sont pas les acteurs exclusifs de ce processus [F.E. Webster, Y. Wind 1972]. Différents acteurs forment le « centre d'achat », c'est-à-dire l'ensemble des personnes, appartenant ou non à l'entreprise, qui participent formellement ou informellement à tout ou partie du processus. L'analyse de la composition du centre d'achats ainsi que celle de l'influence relative de ses membres ont fait l'objet de très nombreux travaux de marketing industriel [J.C. Tarondeau, 1979]. Ainsi, on peut identifier un certain nombre de rôles types dans tout processus d'achat (figure 5⁸) :

- les « utilisateurs » qui recevront les biens et jouent un rôle essentiel dans la phase de reconnaissance des besoins ;
- les « prescripteurs » qui définissent les spécifications relatives à l'achat ;
- les « acheteurs » qui ont de façon formelle la charge de définir les conditions de l'achat et de sélectionner les fournisseurs ;
- les « décideurs » qui ont le pouvoir d'engager l'entreprise auprès des fournisseurs. Ils ne sont pas toujours des membres du service achats (cas des délégations d'achats par exemple) ;
- les « conseillers » qui influencent le processus d'achat grâce aux informations qu'ils diffusent auprès des acteurs précédemment cités ;
- les « filtres » sont eux relatifs aux protocoles organisationnels ou informationnels qui contrôlent le comportement des membres du centre d'achat. Par exemple, le service achat de l'entreprise X a délégué les achats de transport sur vente aux commerciaux, tout en gardant leur maîtrise grâce à un système informatique (le filtre) qui borne le choix (mode de transport et transporteur) en fonction d'un certain nombre de paramètres propres à l'envoi.

⁸ Ce schéma s'inspire d'une approche plus générale du pouvoir dans le processus de décision [T.T. Paterson 1969], en l'appliquant au contexte de l'achat industriel.

Figure 5 – Rôles-type des acteurs et phase du processus d'achat

Cette typologie est utile pour cerner le pouvoir que peut conserver le service achat dans le processus d'achat lorsqu'une externalisation est décidée. Le pouvoir d'un individu ou d'un service est donc déterminé par l'influence qu'il a sur ces différentes étapes. Son pouvoir est maximum lorsqu'il contrôle toutes ces étapes. Toutefois son pouvoir reste important s'il maîtrise ou influence les seules phases initiales du processus, car ce sont elles qui conditionnent l'action finale. Ainsi, un achat externalisé peut être considéré, selon cette approche, comme maîtrisé par le client, s'il garde le choix des fournisseurs ou s'il fournit l'information qu'utilisera le décideur⁹. Lorsque le filtrage des informations est important, le contrôle sur l'information initiale est pratiquement équivalent au contrôle sur le choix lui-même [H. Mintzberg 1982]. Pour une entreprise faisant le choix de l'externalisation de certains achats, la mise au point et la maîtrise de filtres efficaces, ainsi que la révision de son rôle de conseiller auprès des autres acteurs du processus d'achat, sont donc autant de voies pour garder le contrôle des opérations sous-traitées.

Une insuffisance de ce modèle par rapport à notre problématique est son manque de détail ainsi que la non-prise en compte des activités d'approvisionnement dans la représentation du processus. En effet, les services achats des grandes entreprises se sont structurés, et différents métiers d'acheteurs ont émergé au sein même de ces organisations. La figure 6 tente de fournir une image plus opérationnelle des différentes activités de ce processus, dans le but d'éclairer une démarche de type

⁹ Ainsi dans la relation déjà citée entre Valeo et Cesmae, ce dernier doit contractuellement se conformer au Système Qualité Valeo ce qui réduit fortement le choix de ses fournisseurs potentiels.

« *make-or-buy* » par activité. Nous identifions trois grands « métiers d'achat » pouvant faire l'objet d'une spécialisation d'acheteur dans les grandes organisations. Chaque « métier » comporte un ensemble d'activités mobilisées directement ou indirectement dans le processus d'achats-approvisionnement :

- le *management des achats* regroupe l'ensemble des activités de direction, d'organisation et de contrôle du service achat. C'est notamment l'acteur en charge du management des achats qui va devoir piloter la démarche d'externalisation. Ces activités définissent le cadre organisationnel dans lequel se situera le processus d'achat-approvisionnement et ont pour vocation de rester au cœur de l'entreprise. Toutefois des apports ponctuels de ressources externes (conseil) sont souvent mobilisés lors des phases de changement ;

- le *marketing achat* concerne les activités qui préparent l'acte d'achat proprement dit. L'analyse des marchés fournisseurs, tant d'un point de vue commercial que technologique, est au centre de ce métier d'achat. Les activités qu'il regroupe sont *a priori* difficilement externalisables, car elles agissent sur la création de l'offre de l'entreprise et sont surtout importantes pour les achats « impliquants » ou « stratégiques ». Leur réalisation réclame une forte interaction avec les prescripteurs internes de l'achat (bureau d'études, production, marketing...). Ces activités sont d'autant plus difficiles à sous-traiter qu'il est souvent impossible de mesurer de façon objective leur valeur ajoutée, rendant ainsi vaine toute régulation par le marché [F. Aertsen 1993]. L'externalisation est toutefois envisageable, lorsque ces achats sont occasionnels et demandent des compétences spécifiques. Ainsi, l'entreprise *New Sulzer Diesel* externalise ses analyses de marchés fournisseurs dans le cadre de ses opérations de compensation¹⁰ ;

¹⁰ La compensation est une opération commerciale de vente conditionnelle proche du troc, par laquelle le vendeur prend l'engagement de se rémunérer par des achats réalisés dans le pays de son client.

Figure 6 non reproduite

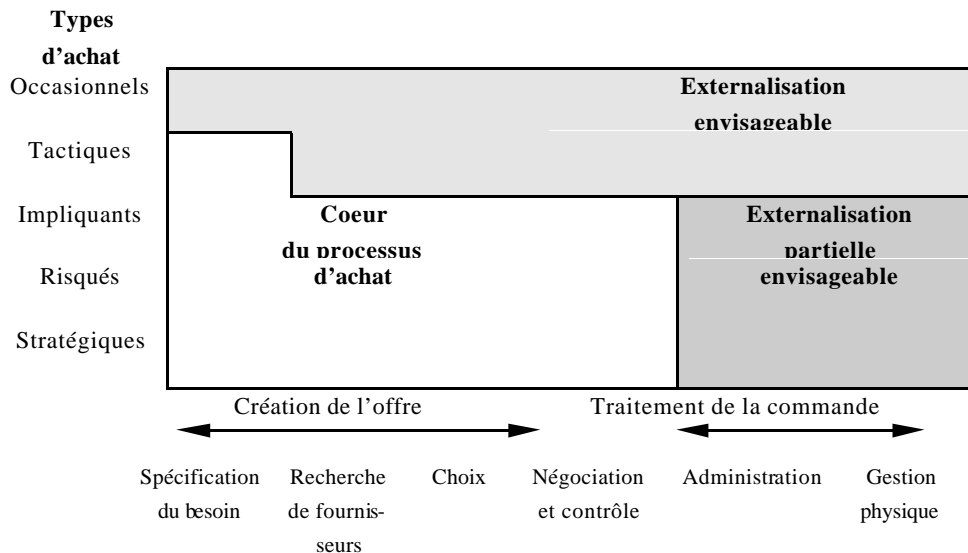
• la *gestion du portefeuille fournisseurs* concerne les activités liées à l'acte d'achat (traitement des commandes) mais aussi à la surveillance et au développement des fournisseurs actuels de l'entreprise. C'est dans les activités touchant au traitement de la commande, très consommatrices de ressources au sein du service achat, que se trouve le gisement le plus important de sous-traitance. Sur ces dernières, les comparaisons de coûts (DP) sont aisées¹¹, et les coûts de transaction faibles (DG) s'ils concernent des produits « tactiques ». Pour les autres activités (surveillance, développement et contractualisation), c'est la règle de l'amortissement des compétences mobilisées qui prévaudra de nouveau. Ainsi, dans le cadre du TGV Corée, GEC Alsthom devait développer un réseau de fournisseurs locaux homologués. Les audits qualité ont été confiés à la société Véritas déjà implantée dans ce pays, mais travaillant dans le cadre strict fixé par son donneur d'ordres (rôle de « filtre » joué par les services achats de GEC Alsthom).

Pour choisir les activités achat à sous-traiter, il semble donc nécessaire d'analyser leur statut : activités relatives au traitement des commandes (physiques, administratives), activités de négociation ou encore activités participant à la création de l'offre de la firme (spécification du besoin, recherche d'informations sur les marchés fournisseurs, choix de fournisseurs).

Nous proposons de construire une matrice d'aide aux choix d'extériorisation des activités du processus d'achat qui synthétise les deux dimensions évoquées précédemment (figure 7). Elle croise les conclusions de notre première partie consacrée à l'identification des types d'achats *a priori* externalisables (figure 3), avec celles relatives à notre analyse des activités du processus d'achat - approvisionnement.

¹¹ On comparera le coût analytique de commande en interne au prix fixé par le prestataire extérieur (le plus souvent proche de 15 % du chiffre d'affaires d'achats traité).

Figure 7 – Matrice d'aide aux choix d'externalisation des activités du processus d'achat



Un des messages de cette matrice est que l'externalisation¹² ne nous semble *a priori* envisageable que dans deux cas :

- les achats par nature « occasionnels¹³ » et pour lesquels une compétence d'achats spécifique non amortissable en interne est nécessaire. Par exemple des achats exceptionnels de faible valeur ou des achats complexes sur des marchés inconnus de l'entreprise. Sur ces derniers, le partenaire peut même participer à la phase de spécification, si les ressources internes s'avèrent incompetentes. La société d'achat Cedia s'est par exemple spécialisée dans ce type d'activité où le volume d'affaires est faible mais les marges importantes ;

- les achats « tactiques » pour lesquels une fois la spécification du besoin bien définie (élaboration du cahier des charges), l'ensemble des autres activités du processus d'achat peut être soumis à un arbitrage en termes de coûts de production internes/externes. Cette catégorie repré-

¹² On la définira alors comme la sous-traitance de l'ensemble du processus d'achat considéré sur une longue période.

¹³ Ceci concerne tant la nature du bien ou du service que le lieu de l'achat.

sente la majeure partie des cas d'externalisation que nous avons pu observer sur le terrain. Il s'agit principalement d'achats répétitifs de faible valeur (classe « C » dans les typologies d'achat¹⁴).

Pour les autres types d'achats, seul le traitement de la commande nous semble externalisable¹⁵. On parlera alors d'externalisation « partielle », car celle-ci ne porte que sur le sous-processus de traitement de la commande au vu de l'importance des coûts de transaction qui pèsent potentiellement sur le contrôle des autres phases du processus d'achat. Comme le souligne F. Fréry [1996], ces réticences à l'externalisation partielle tomberont progressivement avec le développement des technologies de l'information (EDI, extranet, *groupware*...) car ceux-ci allègent considérablement les surcoûts administratifs liés à ces échanges. C'est ainsi que les logisticiens intègrent progressivement les activités d'approvisionnement de leurs clients [G. Paché, V. Des Garets 1997].

Sur les achats « risqués » et « stratégiques », on peut même douter de l'opportunité économique d'une sous-traitance des activités de traitement de la commande. En effet, l'importance des flux traités, la dépendance de la production vis-à-vis de ces approvisionnements, sont autant de facteurs qui plaident pour une maîtrise interne totale du processus d'achat-approvisionnement. Si le « cœur du processus d'achat » apparaît comme *a priori* non externalisable sur la base du modèle contractualiste, des sous-traitances ponctuelles sont envisageables sur les activités de « recherche de fournisseurs » et de « choix ». L'observation d'une offre naissante de ce type de prestations semble aller dans ce sens.

¹⁴ Les entreprises admettent une définition assez homogène des achats de la classe « C ». Par exemple pour Thomson-CFS, elle regroupe les achats de faible valeur unitaire (< 5 000 Frs) et représentant un faible chiffre d'affaires annuel (< 50 000 Frs). Dans cette entreprise, la classe « C » est évaluée à 2 % du chiffre d'affaires achat pour une consommation de 60 % des coûts administratifs du service.

¹⁵ On parlera alors d'externalisation « partielle » car celle-ci ne porte que sur le sous processus de traitement de la commande.

Conclusion

L'objectif premier de cet article était de fournir un apport méthodologique aux choix de «faire ou faire faire» appliqués au processus d'achat. Pour cela, nous avons tenté d'utiliser deux outils conceptuels issus de corpus théoriques différents. Tout d'abord, l'approche «contractualiste» nous a permis de mieux comprendre pourquoi cette externalisation, lorsqu'elle est pratiquée, ne touche que les produits non stratégiques, utilisant des technologies simples et achetés sur des marchés concurrentiels. Ainsi, le tableau 1 récapitule les caractéristiques propres aux achats qui, selon le modèle contractualiste, sont *a priori* non externalisables du seul fait des coûts de transaction qu'induirait le passage par le marché. À cette approche, somme toute classique des choix de «faire ou faire faire», nous avons tenté de coupler une vision plus analytique tenant compte des spécificités de la fonction étudiée. Les apports du marketing industriel sur l'étude du processus d'achat et de son contrôle nous ont fourni une grille de lecture plus opérationnelle pour l'acteur en charge de l'élaboration d'une politique de sous-traitance des achats. La figure 7 offre une synthèse des apports de ces deux outils conceptuels. Cette approche, combinée à une étude de terrain exploratoire¹⁶, semble tout d'abord confirmer l'existence d'un réel marché pour les centrales d'achat industrielles¹⁷, mais un marché étroit (limité en grande partie aux produits de classe «C»), aux marges faibles, devant rapidement atteindre un plafond de développement.

L'autre réflexion porte plus sur les limites intrinsèques du modèle contractualiste (figure 1), en tant que modèle explicatif des décisions d'externalisation. En effet, s'il permet d'identifier les achats *a priori* les plus facilement externalisables sous l'angle des coûts de transaction induits, il n'intègre pas le poids du contexte organisationnel servant de cadre à la décision. Or, dans notre étude de terrain exploratoire, le fait dé-

¹⁶ Il s'agit de l'étude de neuf cas d'externalisation qui nous ont servi à illustrer notre propos.

¹⁷ Il s'agit d'un marché actuellement occupé par des Pme (une quinzaine en France) dont le *leader* (Achats Services) ne dépasse pas 50 salariés (voir à ce sujet H. Seba, 1997).

clenchant d'une externalisation d'activités d'achat s'avère très souvent contextualisé dans le discours des acteurs. Ainsi, la décision d'externaliser certains achats de frais généraux chez Valeo Isle d'Abeau ne s'est imposée qu'à la suite du retard pris par les commandes correspondant à la classe « A » de Mercedes. La nécessité de multiplier les réponses aux appels d'offres des constructeurs pour maintenir l'activité du site induisait la mobilisation, sur ces projets nouveaux, d'acheteurs actuellement sur des portefeuilles d'achats hors production. L'externalisation permettant de libérer des ressources pour ces projets, devenait rentable. Dans le cas de Thomson-CSF, si des études montrent le bien fondé économique de l'externalisation des achats de classe « C », c'est l'existence d'une filiale spécialisée dans les opérations administratives de dédouanement et considérée comme sous-utilisée qui a déclenché la décision définitive, celle-ci étant imposée comme prestataire unique aux établissements du groupe. Un prolongement de cette recherche pourrait donc être un enrichissement du modèle contractualiste par une étude approfondie des interrelations entre l'analyse économique (coûts de transaction) et les facteurs organisationnels dans les décisions d'externalisation.

Bibliographie

- Aertsen F. [1993], « Contracting out the Physical Distribution Function : a Trade-off Between Asset Specificity and Performance Measurement », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 23, n° 1, p. 23-29.
- Akerlof G. [1970], « The Market for Lemons : Quality, Uncertainty and the Market Mechanism », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 89, August, p. 488-500.
- Barreyre P.Y. [1988], « The Concept of Impartition Policies : a Different Approach to Vertical Integration Strategies », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 507-520.
- Barreyre P.Y. [1997], « Achat industriel » in *Encyclopédie de gestion, Économica*, p. 1-15.

- Baudry B. [1995], *L'économie des relations interentreprises*, La Découverte, coll. Repères.
- Blanchot F. [1997], « Modélisation du choix d'un partenariat », *Revue Française de Gestion*, n° 114, p. 68-82.
- Burt D., Soukup W. [1985], « Purchasing Roles in New Product Development », *Harvard Business Review*, September-October, p. 90-97.
- Calvi R. [1998], « Pilotage du changement, pratiques d'achat et juste-à-temps », *Revue Française de Gestion*, n° 118, p. 46-58.
- Calvi R., Barreyre P.Y. [1997], « La participation des services achats au développement des produits nouveaux : une approche organisationnelle », *Colloque International de Génie Industriel*, Albi, 3, 4 et 5 septembre 1997, 17 pages.
- Ellram L.M., Maltz A.B. [1996], « The Use of Total Cost of Ownership Concept to Model the Outsourcing Decision », *The International Journal of Logistics Management*, vol. 6, n° 2, p. 55-66.
- Fisher J.C. [1970], *Industrial Marketing : an Analytical Approach to Planning and Execution*, Brandon Systems Press.
- Fréry F. [1996], « L'entreprise transactionnelle », *Gérer et Comprendre*, n° 45, septembre, p 66-78.
- Gomez P.Y. [1996], *Le gouvernement de l'entreprise*, InterÉditions.
- Jensen M., Meckling W. [1976], « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, p 305-360.
- Joffre P. [1987], « L'économie des coûts de transaction », in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Économica, p 82-102.
- Marcel C., Nassoy B. [1985], *Stratégie marketing de l'achat industriel*, CDAF.
- Miles R.E., Snow C.C. [1986], « Organizations : New Concepts for New Forms », *California Management Review*, vol. 28, n° 3, p. 62-73.
- Mintzberg H. [1982], *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation.
- Ouchi W.G. [1980], « Markets, Bureaucracies and Clans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n° 1, p. 129-141.

- Paché G., Des Garets V. [1997], « Relations inter-organisationnelles dans les canaux de distribution : les dimensions logistiques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 12, n° 2, p 61-82.
- Paterson T.T. [1969], *Management Theory*, Business Publication Ltd.
- Quinn J.B., Doorley T., Paquette P. [1991], « Utilisez mieux la sous-traitance », *Harvard-l'Expansion*, n° 61, p. 71-79.
- Sals J.M. [1989], « Sous-traiter ses achats : moyen d'améliorer sa compétitivité ? », *Revue Internationale de l'Achat*, vol. 6, n° 4, p. 61-63.
- Seba H. [1997], « Externalisation des achats », *La Lettres des Achats*, n° 44, p 8-12.
- Tarondeau J.C. [1979], *L'acte d'achat et la politique d'approvisionnement*, Les Édition d'Organisation.
- Venard B. [1995], « La théorie des coûts de transaction appliquée aux achats », *Revue Internationale de l'Achat*, vol. 15, n° 1, p. 3-9.
- Webster F.E. [1965], « Modeling the Industrial Buying Process », *Journal of Marketing Research*, vol. 2, p. 370-376.
- Webster F.E., Wind Y. [1972], *Organizational Buying Behavior*, Prentice Hall.
- Williamson O.E. [1975], *Markets and Hierarchies. Analysis and Anti-trust Implications*, The Free Press.
- Williamson O.E. [1981], « The Economics of Organization : the Transaction Cost Approach », *American Journal of Sociology*, vol. 87, n° 3, p. 548-577.
- Williamson O.E. [1985], *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press.
- Williamson O.E. [1991], « Comparative Economic Organization : The Discrete Structural Alternatives », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n° 2, p. 269-296.