

Osez l'externalisation des achats !

Méthode. Pour recentrer les équipes achats sur les tâches à plus forte valeur ajoutée, la sous-traitance gagne du terrain.
Mode d'emploi.

Si l'externalisation est une démarche bien connue en production, elle est encore peu pratiquée dans les achats. « Dans une enquête sur les leviers d'amélioration que nous avons réalisée auprès de directeurs d'achats, elle n'est citée qu'en septième position », constate Grégory Kochersperger, vice-président du cabinet Mercer Management Consulting. « Ils sont 23 % à externaliser une partie de leurs achats, mais ils devraient être deux fois plus nombreux dans les prochaines années », confirme Richard Laub, responsable de l'activité achats pour l'Europe chez Accenture, d'après une étude maison. Un mouvement qui concerne surtout les plus grosses entreprises.

Pourtant, il s'agit là d'un bon moyen de professionnaliser ses achats. L'intérêt premier ? « Dégager du temps pour permettre à l'acheteur de se concentrer sur des tâches à plus haute valeur ajoutée », selon Michel Delye, responsable des achats hors production

Les conseils à suivre

- **Mettre à plat** le portefeuille achats
- **Impliquer tous les acteurs en interne**, communiquer sur les objectifs
- **Prévenir les fournisseurs** de la démarche
- **Désigner un intermédiaire** pour assurer la liaison avec le prestataire choisi
- **Mettre en place** un reporting régulier

chez le fabricant de roulements Timken France. Et de confier à l'extérieur ces myriades de produits que les acheteurs n'ont ni le temps ni l'envie de regarder de plus près. « La dispersion sur de larges portefeuilles est un des problèmes de la fonction » analyse Richard Laub.

L'externalisation diminue fortement les tâches administratives. « 5 à 10 % des achats peuvent représenter 60 % des fournisseurs ! », précise Flavien Kulawik, P-DG de la société d'expertise sur les achats K-buy. Or, référencer des fournisseurs coûte cher. « Nous remplaçons ainsi pléthore de petits fournisseurs par un seul,

régulier et stratégique » ajoute Frédéric Girard, acheteur prestations intellectuelles et responsable du projet d'externalisation « Buying Center » chez Gemplus.

L'important est de gagner en efficacité, de répondre au mieux aux attentes du client interne. « Mettre quatre à cinq jours pour qu'une commande soit traitée en interne est inadmissible » insiste Michel Delye, conscient qu'une grosse partie des délais réside dans le temps de traitement.

Sous-traiter garantit souvent une meilleure réactivité. Une accélération dont les prescripteurs internes ne peuvent que se réjouir. « Ils

étaient réticents au début mais ils se sont vite appropriés la démarche, confirme Éric Bonnet responsable achats chez le spécialiste des systèmes d'atterrissage Messier-Dowty. Désormais, ce sont eux qui nous proposent des produits que l'on pourrait sous-traiter pour gagner en efficacité ! ». « Ce choix a donné chez nous une image de qualité et de modernité des achats. », se réjouit de son côté Franck Micholet, directeur des achats hors production chez EADS Télécom.

Dans les motivations qui poussent les responsables à externaliser, la volonté de faire des économies vient seulement en second. « On peut pourtant dégager des gains de 15 à 25 %, estime Sébastien Tannoux, consultant chez le spécialiste de l'optimisation des achats Central Cost, même si nous ne sommes surtout pas des cost killers. ». Pour faire baisser les prix, certains prestataires mutualisent les commandes. Mais certains clients refusent : « nous souhaitons que les prix restent confidentiels et préférons jouer la massification au sein du groupe », déclare Franck Micholet.

UN MÉNAGE A TROIS QUI FONCTIONNE BIEN

TÉMOIGNAGE

« Il faut avancer à pas comptés »

« Nous avons ouvert ce dossier depuis déjà quelques années. Les premiers prestataires proposaient davantage des outils informatiques que de réelles solutions achats. Nous avons finalement trouvé un prestataire opérationnel dans les achats, le cabinet limousin Acsel. Nous lui confions tous les produits sans valeur ajoutée qui nous prennent du temps, ce qui peut aller des ressorts aux téléphones en passant par les cartouches d'encre. Nous gagnons sur le temps de traitement des commandes, qui est souvent un réel goulet d'étranglement. Les utilisateurs internes sont satisfaits du changement. D'autant que nous avons économisé 8% sur les prix d'achats dès la première année. Nous avons également fait appel à un autre prestataire de service du même type, Epsilon choisi pour sa spécialisation technique dans le pneumatique. Il est important de roder progressivement le mécanisme sur des postes à la rentabilité assez vite identifiable. Cela donne le temps en interne de s'habituer à la nouvelle façon de travailler : les salariés et la hiérarchie peuvent ainsi juger sur pièce de l'intérêt de la démarche ! »

MICHEL DELYE

Responsable des achats hors production de Timken France

Activité : fabrication de roulements high-tech

Chiffre d'affaires (groupe) : 2.5 milliards de dollars

Effectifs : 848 personnes sur trois sites

1 – MOBILISER TOUS LES SERVICES CONCERNÉS

La décision d'externaliser doit être prise par des groupes de travail transversaux, sous l'impulsion des responsables achats. « Des achats à la finance en passant par la production, toutes les directions étaient concernées par ce projet », détaille Frédéric Girard. Si « les acheteurs internes doivent rester au cœur de l'action », selon Éric Bedel, créateur du cabinet spécialisé Acsel, il est indispensable que la direction joue un rôle moteur, ne serait-ce que pour endiguer les résistances au changement, qui peuvent être fortes. « La démarche d'externalisation a complètement cassé les habitudes en interne. Désormais, les ressources humaines et la communication commandent leurs formations ou prestations à notre intermédiaire alors qu'elles ne passaient jamais par les achats auparavant » témoigne Franck Micholet.

Le choix de l'intermédiaire est une étape compliquée. La maturité de la fonction est encore faible. Après une première vague de sociétés d'e-procurement, les prestataires actuels se sont démarqués des outils pour offrir avant tout la prestation achats. Il y a des points à ne pas perdre de vue au moment du choix du prestataire. « D'abord, regarder l'expertise achats de la société », conseille Jochen Grünbech, directeur de l'agence achats SynerDeal en Allemagne. Donc demander le profil de ses troupes et déterminer leurs domaines d'expertise. « Les achats sont des petits milieux : faites jouer le bouche à oreille pour mieux connaître les prestataires », suggère Éric Bedel.

2 – DÉFINIR LES ACHATS À CONFIER AU PRESTATAIRE

Quant à déterminer ce qu'il faut externaliser, la question est cruciale. Les entreprises commencent souvent par des achats hors production (communication, formation...) ou non stratégiques (petit outillage...). « Attention à bien définir ce qui est stratégique, prévient Grégory Kochersperger, un simple joint peut s'avérer crucial pour la production...donc stratégique ». Certaines entreprises n'hésitent pas à externaliser ces éléments indispensables. Messier-Dowty sous-traite ainsi en « bord de chaîne », la visserie, les joints ou les rivets qui arrivent directement en production. Nous en avons assez de devoir faire des approvisionnements en urgence et de contrôler les stocks de pièces dites « standards » pour au final, manquer parfois de pièces fondamentales ; il est inconcevable de ne pouvoir livrer à temps un train d'atterrissage de plusieurs centaines de milliers de dollars à cause d'une vis à 10 cents », précise Éric Bonnet. Résultat : depuis que la société passe par un intermédiaire, plus d'arrêt de production et moins de stocks à gérer.

Confier à l'extérieur n'est alors pas synonyme de risque complémentaire, bien au contraire ! Certaines entreprises pas encore décidées à confier durablement à un prestataire des achats stratégiques ont choisi de le faire de façon...temporaire. Ainsi, la société allemande Hatz Diesel a-t-elle délégué à SynerDeal 45 % de ses achats pour une durée de 16 mois. L'équipe a mis quatre acheteurs sur le dépeçage du portefeuille. Outre les économies substantielles, le directeur achats, Hans Strohmeier, ne se remet pas des changements obtenus : « cette opération a bouleversé la fonction achats chez nous. Les équipes de développement, de design...ont appris à travailler avec des acheteurs et ont enfin compris l'intérêt de nos démarches ! »

3 – METTRE EN PLACE UNE DÉLÉGATION PROGRESSIVE

Une fois la décision prise, il n'est pas recommandé de se jeter dans la démarche bille en tête. « Nous avons voulu lancer 200 références en même temps, ça nous a pris un temps fou de régulariser les systèmes informatiques et de lisser le fonctionnement », se souvient Éric Bonnet. Progressivement, la société est montée à 900 références et pense atteindre 2000 en fin d'année.

Attention à bien planifier la relation avec l'intermédiaire. « Avant tout, penser à nommer une personne qui assurera l'interface entre la société et le prestataire », conseille Jochen Grünbech. Même s'il est possible, dans certains cas, comme chez EADS ou Messier-Dowty, d'avoir des équipes du prestataire à domicile.

Les objectifs attendus doivent être bien définis, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Et pour répondre à la crainte de perte de contrôle, il faut mettre en place un reporting régulier. Les contrats doivent pouvoir être repris du jour au lendemain. « Même si les sociétés ne font pas ce choix pour tout reprendre dans les mois qui suivent », relativise Aldric Vignon, consultant chez le spécialiste des achats Masai. « De toute façon, ce n'est pas parce qu'un processus est réalisé en interne qu'il est contrôlé : aller à l'extérieur apporte parfois plus de professionnalisme », ironise Richard Laub d'Accenture.

De meilleures relations avec les fournisseurs

Contrecoup positif de la démarche : l'externalisation améliore souvent la relation avec les fournisseurs. « L'objet n'est pas que le prestataire fasse écran de fumée entre nous et les fournisseurs : il est pour nous essentiel de poursuivre la relation technique avec eux, notamment pour la définition des besoins », persiste Frédéric Girard de Gemplus. « Certains ont grincé des dents, ils craignaient de perdre le contact avec nous. L'essentiel est de leur expliquer la démarche », insiste Sang-Chul Mathot, directeur financier de Virgin Express, la filiale aérienne low cost du groupe Virgin. « L'intermédiaire, Airsavings, nous permet d'avoir enfin un point d'entrée unique chez nos clients compagnies aériennes avec des cahiers des charges harmonisés, commente Loïc Briand, responsable marketing et commercial de l'opérateur de transport Keolis. Et nous accédons plus facilement à certains marchés, ce qui nous permet de faire des offres plus compétitives ». ●

Agathe REMOUÉ