



## MANAGEMENT

### DOSSIER

**Hors production : Tout aussi stratégiques**

**Banque-Assurance**

Engranger plus de couverture

**Industrie**

Les achats indirects vers la maturité

**Externalisation**

Sous-traiter pour maîtriser

## FLAVIEN KULAWIK - PDG DE KLB GROUP

### « UN MARCHÉ PROTÉIFORME »

D.R.



Comment définiriez-vous le marché de l'externalisation des achats ?

Le marché de l'externalisation des achats se singularise avant tout par le fait qu'il n'est pas « un » mais protéiforme, à la fois dans les demandes des donneurs d'ordres et par les solutions apportées par le marché. Une tendance de fond se dégage toutefois. L'externalisation concerne avant tout les achats indirects. Plus généralement, l'externalisation des achats se situe dans le continuum des stratégies menées par les directions achats pour optimiser leurs process et organiser leurs ressources internes. Dans le cadre de leur montée en maturité, le défi des directions achats est alors d'arbitrer entre une réalisation en interne, un appel à de l'externalisation ou de la sous-traitance.

Quels sont les objectifs ciblés ?

Les objectifs d'une externalisation sont divers. Au-delà d'améliorer la performance des achats en utilisant des leviers comme le strategic sourcing, avec à la clé des gains de productivité ou des économies avoisinant en moyenne les 15 %, la volonté des directions achats consiste à gagner en compétences ou en flexibilité. L'externalisation offre, de fait, des solutions à géométrie variable permettant de répondre au mieux aux besoins des clients internes tout en limitant les coûts fixes. Le recours à des ressources externes permet ainsi d'adapter les équipes achats à la charge de travail, qu'il s'agisse de se faire épauler sur des process comme la contractualisation, la passation des commandes ou la gouvernance des achats...

Quelles sont les autres spécificités des processus d'externalisation ?

Les missions d'externalisation affichent également des durées extrêmement variables, pouvant courir de six mois à cinq ans. Le mode de rémunération est également très variable. Il peut prendre la forme de forfait sur livrable, d'une rémunération indexée sur les résultats ou les économies générées ou encore être fonction du temps passé... Cette hétérogénéité de l'externalisation est accentuée par le fait que les achats indirects sont également une matière complexe et variée. Ils concernent une multitude de clients internes et de directions au sein de l'entreprise.

Par la rédaction