

RAPPORT

**LA FONCTION ACHATS
INFORMATIQUES ET TÉLÉCOMS**

Entre optimisation des coûts,
performance et création de valeur

MAI 2004

CiGREF
www.cigref.fr

LE CIGREF

Le Cigref, Club informatique des grandes entreprises françaises, existe depuis 1970. Sa finalité est la promotion de l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeurs pour l'entreprise. Il constitue un lieu privilégié de rencontre et d'échange d'informations entre les responsables des grandes entreprises françaises ou européennes utilisatrices d'importants systèmes d'information. Ce partage d'expériences vise à faire émerger les meilleures pratiques. Chaque année, le Cigref réalise des études sur des sujets d'intérêt commun.

Publications du Cigref en 2003-2004 :

Accompagnement du changement
Évolutions et pratiques

Accroître l'agilité du système d'information
Urbanisme : des concepts au projet

Actes du symposium « l'IT Governance en actions ! »

Géopolitique de l'internet

Gestion des télécoms à l'international
Quel mode de pilotage ? quelle stratégie de sourcing ?

Charte Cigref-Syntec informatique
Conseil en organisation et systèmes d'information
Infogérance et TMA
Ingénierie et intégration de systèmes
Progiciels

Intelligence économique et stratégique
Les systèmes d'information au cœur de la démarche

Parties prenantes du système d'information
Un nouveau regard sur la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage

Ces publications peuvent être obtenues en se connectant sur le site web du Cigref :
www.cigref.fr

PARTICIPANTS

Ce rapport est issu des travaux d'un groupe de réflexion du Cigref, dans le cadre du « Club Achats » animé par Gilles Blanchard, responsable des achats informatiques et télécoms de la Société Générale et Francis Aaron, DSI de Bolloré. Il a été rédigé avec la participation active des personnes et entreprises suivantes :

Raymond Alegret, BDPME
Gérald Arnold, Réunica
Claudine Baptiste, GIE Agirc-Arrco
Éric Barnier, Aéroports de Paris
Gilles Blanchard, Société Générale
Germain Bonne, EADS
Ugo Bosio, L'Oréal
Roger Bous, Arcelor
Jean-Claude Boussarie, Snecma
Ionna Brassart, Renault
Cyrille Brest, Essilor
Christophe Causero, Accor
Florence Collin-Parent, CNCE
Joël Cosserat, EDF-Gaz de France
Fouad Darhi, C^{ie} de Saint Gobain
Alain Figer, Vinci
Patrick Jannin, Air France

Nathalie Labeyrie, Giat Industries
Didier Lambert, Essilor
Bertrand Larut, Giat Industries
Éric Marvy, Renault
Philippe Mathieu, PSA Peugeot Citroën
Thomas Meunier, C^{ie} de Saint Gobain
Olivier Mimaud, SNCF
Thierry Monteil, Cofinoga
Loan Nguyen, Altadis
Henri Quemoun, PSA Peugeot Citroën
Marco Ramos, Crédit Agricole
Georges Rivat, Dassault Aviation
Michel Sibony, Bolloré
Marie Vadrot, Snecma
Jocelyne Viazzo, Groupement des Mousquetaires
Jérôme Virolle, Accor

L'étude a été rédigée par Ludovic Etienne et Stéphane Rouhier, chargés de mission du Cigref.

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION	9
1.1 Pourquoi un club achats au Cigref ?	9
1.2 Pourquoi ce rapport ?	10
1.3 À qui est destiné ce rapport ?	11
1.4 Principales conclusions	11
2. ORGANISATION DE LA FONCTION ACHATS	13
2.1 Maturité de la fonction achats	14
2.2 Périmètre de la fonction achats	15
2.3 Rôles de la fonction achats	16
2.4 Quelques bonnes pratiques d'achat	19
2.5 Quelles relations entre la direction des achats et la DSI ?	19
2.6 Quelles relations entre la direction des achats et les prescripteurs ?	23
3. L'ENJEU DES PRESTATIONS INTELLECTUELLES	27
3.1 Périmètre	27
3.2 Démarche	27
3.3 Bilan et perspectives	28
4. DÉFINIR ET MESURER LES ENGAGEMENTS DES FOURNISSEURS	31
4.1 Périmètre	31
4.2 Engagement de moyens ou de résultats	32
4.3 Recette et paiement	34
4.4 Maintenance et évolutions	36
4.5 Vie des projets	37
4.6 Améliorer l'engagement, le mesurer	38
5. UN DÉFI : MESURER LA PERFORMANCE ET LA VALEUR AJOUTÉE DE LA FONCTION ACHATS	41
5.1 Le point de vue de la DG	41
5.2 Le point de vue de la direction des achats	42
5.3 Le point de vue de la DSI	43
5.4 Le point de vue des prescripteurs	45
5.5 Le point de vue des fournisseurs	47
6. CONCLUSION	49

INDEX DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 : Existe-t-il une direction des achats dans votre entreprise ?.....	14
Figure 2 : Y a-t-il une autorité unique pour traiter les achats informatiques pour... ..	15
Figure 3 : Catégories de matériels, logiciels et services gérés par la fonction achats.	16
Figure 4 : Les acheteurs sont-ils responsables des contrats ?	17
Figure 5 : Les acheteurs signent-ils les contrats ?.....	18
Figure 6 : Les acheteurs ont-ils la possibilité de « challenger » les besoins ?	18
Figure 7 : L'entité achats avec laquelle vous travaillez / à laquelle vous appartenez... ..	20
Figure 8 : Y a-t-il une autorité unique pour définir les normes / architectures... ..	21
Figure 9 : Evolution du rôle de la fonction achats dans les achats de services télécoms. .	22
Figure 10 : La relation entre acheteurs et prescripteurs est-elle formalisée ?.....	23
Figure 11 : Y a-t-il un dispositif d'arbitrage en cas de différent entre le prescripteur... ..	24
Figure 12 : Y a-t-il un document décrivant les bonnes pratiques à l'usage des... ..	25
Figure 13 : Priorités des Directions Générales fin 2002.....	42
Figure 14 : Priorités des Directions des Systèmes d'Information fin 2002.	44
Figure 15 : A votre avis, les prescripteurs sont-ils convaincus de la valeur ajoutée... ..	45
Figure 16 : La performance achat est-elle validée par les prescripteurs ?.....	46
Figure 17 : Les prescripteurs ont-ils fréquemment un objectif formalisé de réduction... ..	46

1. INTRODUCTION

1.1 Pourquoi un club achats au Cigref ?

La mise en place d'un club achats au Cigref s'inscrit dans la droite ligne du plan stratégique Cigref 2005. Ce plan, mis en place sur trois ans, s'articule autour de trois pôles : le pôle entreprise, le pôle DSI et le pôle société.

L'ouverture vers les métiers traduit un besoin croissant des directeurs des systèmes d'information (DSI) et des directions métiers de mieux appréhender et comprendre les nouveaux besoins en matière de systèmes d'information.

L'étude en cours cette année avec le cabinet McKinsey sur les relations entre DSI et directions métiers traduit aussi cette volonté du Cigref d'élargir ses activités au-delà de la DSI et ainsi mieux comprendre les interactions avec les autres branches opérationnelles de l'entreprise.

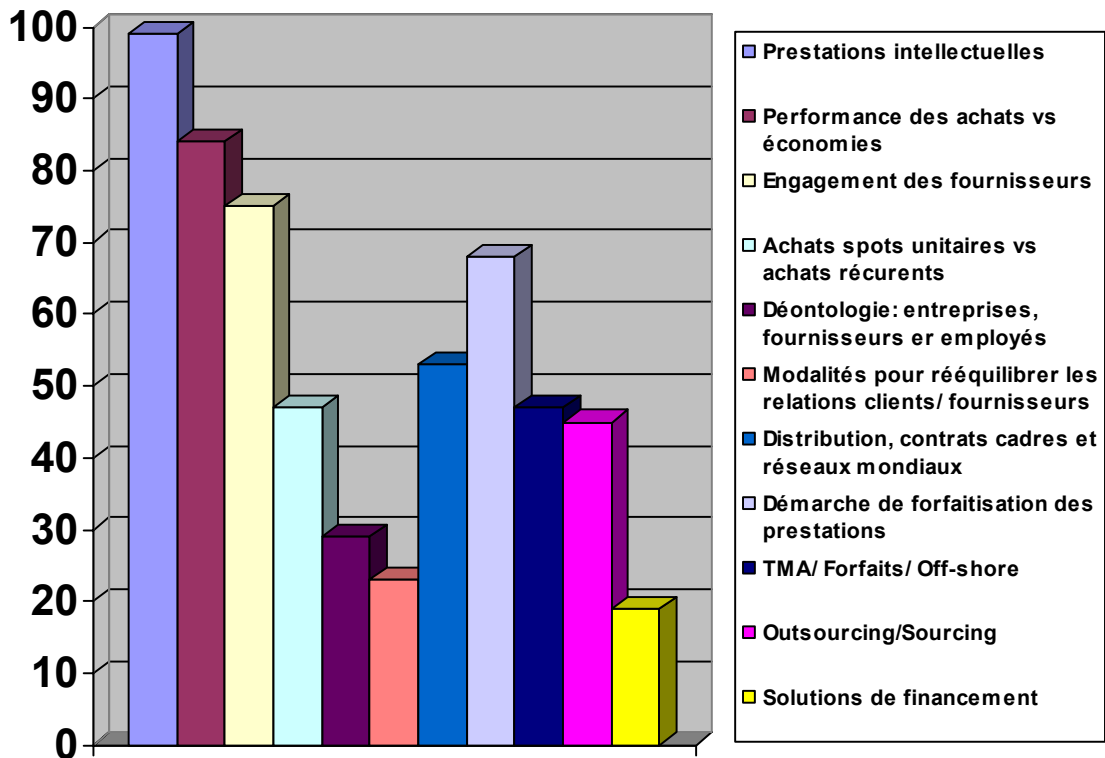
C'est dans ce cadre qu'il nous est apparu intéressant de mener une première réflexion sur la fonction des achats informatiques et télécoms. Et ce pour plusieurs raisons :

- nous assistons à une montée en puissance de la fonction achats, notamment sur les achats hors production et plus spécifiquement en informatique et télécommunications (IT) : matériels, logiciels, développements, prestations de service... ;
- cette montée en puissance des achats IT et la spécificité du domaine de l'informatique et des télécoms mettent en évidence la nécessité de développer une vision croisée entre DSI et directeur des achats, sur cette catégorie d'achats. En effet, la DSI et la direction des achats sont souvent présentées comme concurrentes et antagonistes. Néanmoins, il existe une alliance objective entre le directeur des systèmes d'information et le directeur des achats, motivée par deux raisons majeures :
 - la réduction des coûts informatiques et télécoms,
 - la standardisation, l'industrialisation et l'automatisation des processus d'achat.

De ces impératifs d'échange et de collaboration, entre DSI et directeurs des achats, est né au début de l'année 2003, le Club Achats du Cigref. Mis en place au sein du comité de pilotage sur les relations avec les fournisseurs et les autorités régulatrices, il est conjointement piloté par un DSI et un responsable des achats.

1.2 Pourquoi ce rapport ?

Ce premier rapport sur la fonction achats est le fruit des réflexions entre acheteurs. Les thèmes choisis dans ce rapport sont le résultat d'un questionnaire posé aux membres du groupe de travail. Le graphique ci-dessous résume les principaux sujets de préoccupation des acheteurs des grandes entreprises.



Source : Cigref

Figure 1 : Les priorités des acheteurs

À partir de cette liste, trois thèmes prioritaires ont été retenus :

1. prestations intellectuelles ;
2. performance des achats ;
3. engagement des fournisseurs.

Ce rapport en retranscrit les résultats. Son objectif est multiple :

- décrire l'organisation, le périmètre et le mode de fonctionnement de la direction des achats ;
- identifier les rôles et responsabilités des acteurs (DSI, direction des achats et prescripteurs) ;
- mettre en évidence les grands enjeux de la fonction achats IT ;

- définir et mesurer les engagements des fournisseurs ;
- mesurer la performance de la direction des achats.

1.3 À qui est destiné ce rapport ?

Ce rapport est destiné aux DSI, directeurs des achats, acheteurs, chefs de projet *e-procurement*, consultants...

Il couvre les achats informatiques (matériels, logiciels et services), récurrents et non récurrents. Il décrit l'organisation et les processus de fonctionnement ainsi que la mesure de la performance.

1.4 Principales conclusions

Parmi les principales conclusions de ce rapport, on peut retenir les idées suivantes :

- la maturité et valeur ajoutée de la fonction achats est forte dans les grandes entreprises mais contrastée :
 - variable selon les secteurs ;
 - variable selon les types d'achats ;
 - variable selon les acteurs ou prescripteurs.
- il y a aujourd'hui une alliance objective entre le DSI et le directeur des achats :
 - côté DSI : réduction du nombre de fournisseurs dans certaines catégories de biens ou de services, réduction des coûts informatiques et télécoms, standardisation et globalisation des besoins ;
 - côté achats : standardisation et professionnalisation des outils, industrialisation et automatisation des processus d'achats.
- des méthodologies de mesure de la performance des acheteurs existent mais pas de la direction des achats dans son ensemble, et ces méthodologies restent encore perfectibles ;
- dans les prochaines années, la fonction achats va voir son rôle et sa charge de travail augmenter, en amont, principalement sur les aspects suivants :
 - veille et recherche de fournisseurs ;
 - préparation des appels d'offres ;
 - négociation avec les fournisseurs ;
 - force de proposition pour définir les processus de relation avec les fournisseurs.

- la gestion des fournisseurs reste en définitive un métier complexe qui doit se fonder sur des relations de coopération interne et arbitrer entre la règle et les exceptions, le court terme et le long terme, le standard et le sur mesure, le local et le global, le maintien de la diversité des fournisseurs et la gestion des monopoles, l'impératif de réduction des coûts et l'exigence de création de valeur, la négociation et la notion de partenariat.

2. ORGANISATION DE LA FONCTION ACHATS

Longtemps négligée, la fonction achats a acquis une nouvelle légitimité. Elle est arrivée aujourd'hui à maturité et tend à devenir de plus en plus stratégique pour l'entreprise. Plusieurs facteurs sont à l'origine de la montée en puissance de la fonction achats :

- un facteur conjoncturel :
 - l'évolution des dépenses informatiques et télécoms est à la hausse depuis plusieurs années ;
 - la conjoncture économique, dans un contexte de réduction des coûts opérationnels : comment l'entreprise peut-elle faire plus avec moins ?
- des facteurs structurels :
 - la professionnalisation et l'élargissement du périmètre de la fonction achats ;
 - la globalisation du marché informatique et télécoms ;
 - la concentration des acteurs (dans certaines entreprises, les 20 premiers fournisseurs IT représentent 80 % des dépenses de l'entreprise) ;
 - le développement des outils informatiques permettant d'industrialiser les processus d'achat (places de marché, outils d'*e-procurement*, catalogues électroniques, enchères inversées...);
 - la centralisation et la standardisation des processus et des métiers avec le déploiement des ERP dans les entreprises.

Dans le cadre de son groupe de réflexion, le Cigref s'est intéressé au positionnement de la fonction achats pour les achats de prestations informatiques et télécoms, au périmètre d'activité couvert, aux rôles assurés par la fonction achats et à ses relations avec les autres entités internes de l'entreprise (DSI, prescripteurs).

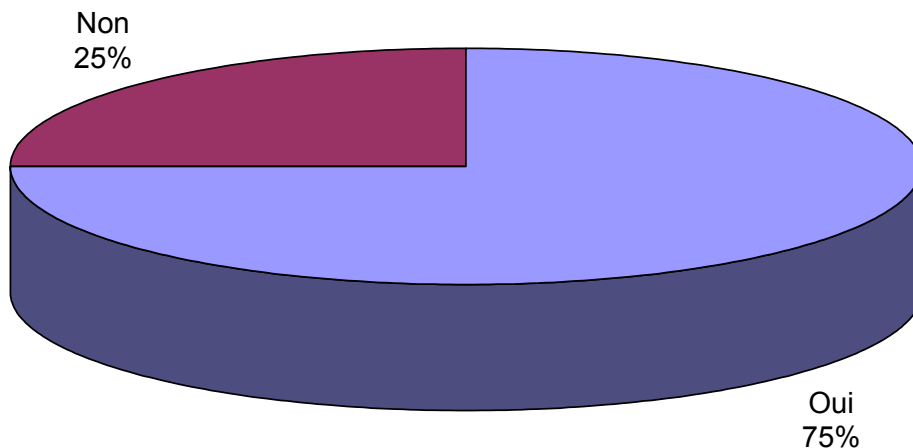
Les graphiques du rapport sont le résultat d'un questionnaire auquel ont répondu 40 très grandes entreprises membres du Cigref.

2.1 Maturité de la fonction achats

La majorité des grandes entreprises a mis en place une direction des achats. La direction des achats peut gérer les achats de production et les achats hors production.

La direction des achats peut être soit centralisée et localisée au niveau du groupe, soit décentralisée au sein de la filiale principale ou au sein de plusieurs filiales avec une coordination groupe. L'existence de l'entité « achats » est une illustration de la maturité de la fonction achats. Il existe dans certains cas des services des achats spécialisés dans des directions informatiques.

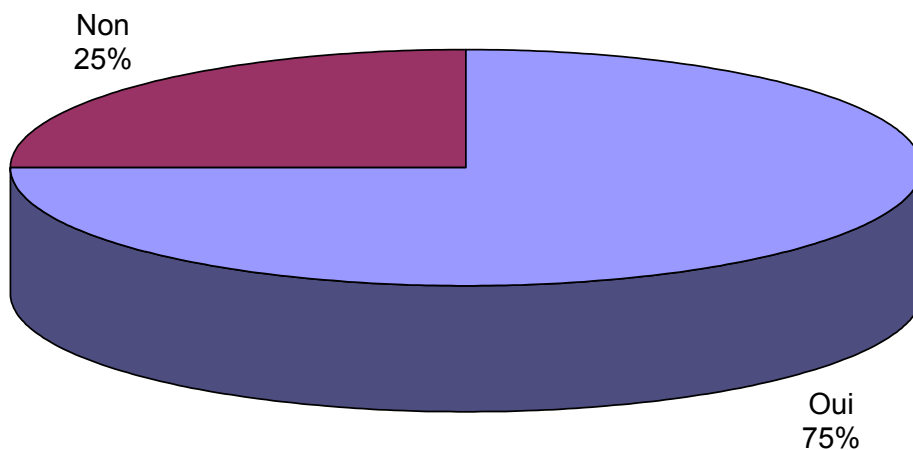
L'existence, l'antériorité et la taille de la direction des achats est aussi liée à la taille de l'entreprise. En effet, on ne retrouve pas forcément une fonction achats dans les PME, où les volumes d'achats sont généralement plus faibles, où les achats peuvent être gérés par les services généraux ou éventuellement externalisés.



Source : Cigref

Figure 1 : Existe-t-il une direction des achats dans votre entreprise ?

Autre signe de maturité de la fonction, sa centralisation. On constate en effet que la plupart des grandes entreprises ont mis en place une structure d'achat centralisée et unique pour gérer les achats informatiques de l'ensemble de l'entreprise.



Source : Cigref

Figure 2 : Y a-t-il une autorité unique pour traiter les achats informatiques pour l'ensemble de l'entreprise (du groupe) ?

Ce mode d'organisation s'explique à la fois pour des raisons d'efficacité et de mode de gestion des achats.

En effet les achats informatiques sont des achats hors production et non stratégiques sur lesquels les effets de volume peuvent être élevés (achat de PC, achat de licences bureautiques...). D'où l'intérêt d'une direction des achats unique et centralisée pour éviter les achats dissidents et les structures redondantes.

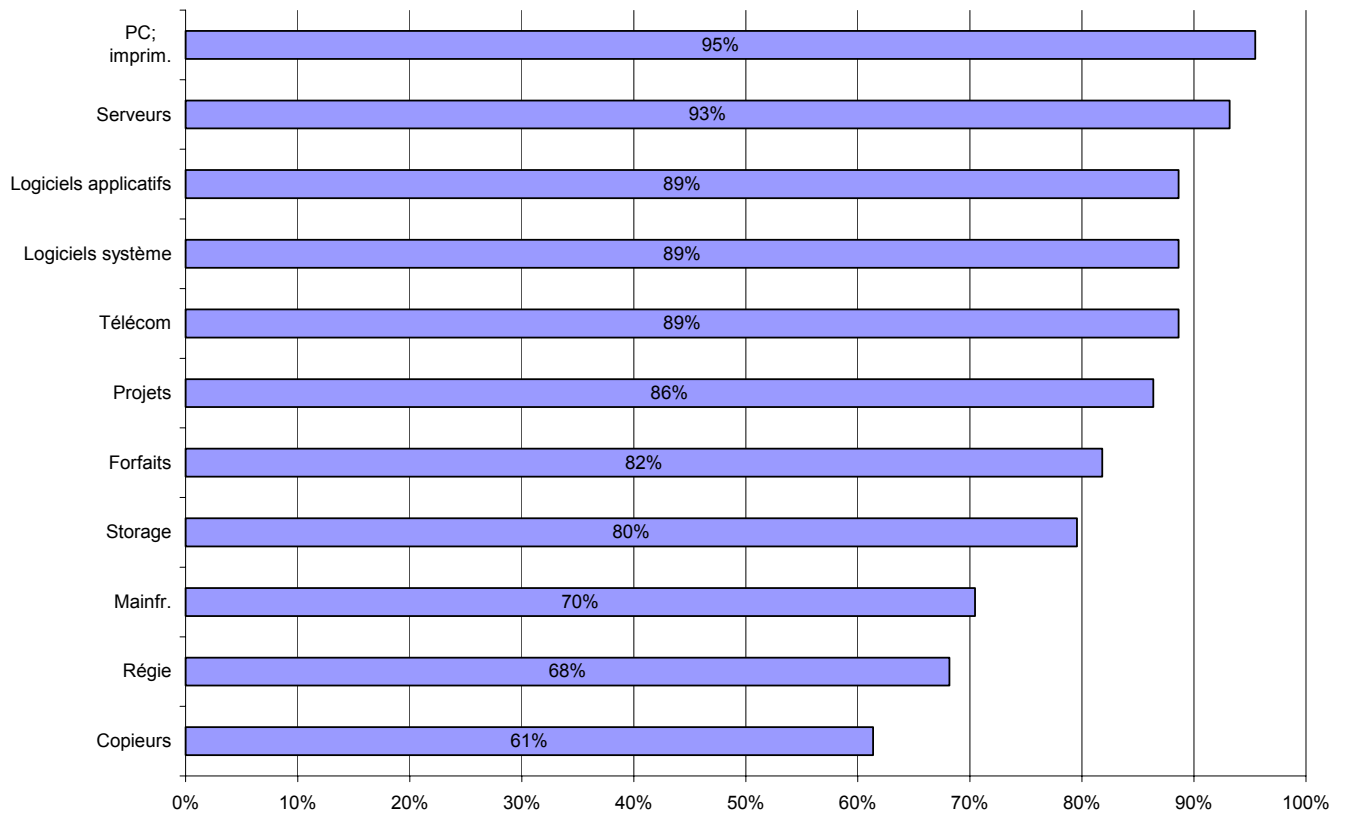
Cependant il faut distinguer ce qui est géré au niveau central et ce qui est géré au niveau local. Une direction des achats centrale et unique n'empêche nullement la délégation des achats. Dans le cadre d'un groupe multinational (banques, industries, services...), les achats locaux des filiales peuvent être délégués aux acheteurs pays du groupe

2.2 Périmètre de la fonction achats

Les directions des achats gèrent à la fois les achats récurrents et les achats non récurrents.

Le périmètre couvert par la direction des achats est vaste : il couvre majoritairement le matériel (PC, serveurs, systèmes centraux), les logiciels (applicatifs et systèmes), les prestations intellectuelles (projets) et les services (forfait et régie).

On constate cependant que la maturité est plus forte sur le matériel, les télécoms et le logiciel que sur les services (forfait et régie). Les directions des achats ont une meilleure maîtrise des forfaits que des régies.



Source : Cigref

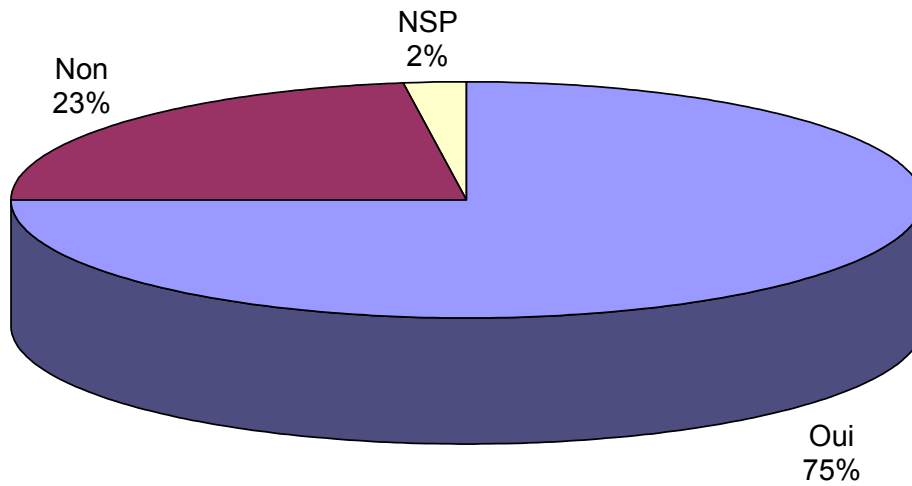
Figure 3 : Catégories de matériels, logiciels et services gérés par la fonction achats.

2.3 Rôles de la fonction achats

La direction joue un rôle en amont et au milieu du processus d'achat sur différents niveaux :

- *sourcing* ;
- référencement des fournisseurs ;
- négociation avec les fournisseurs ;
- rédaction des contrats ;
- etc.

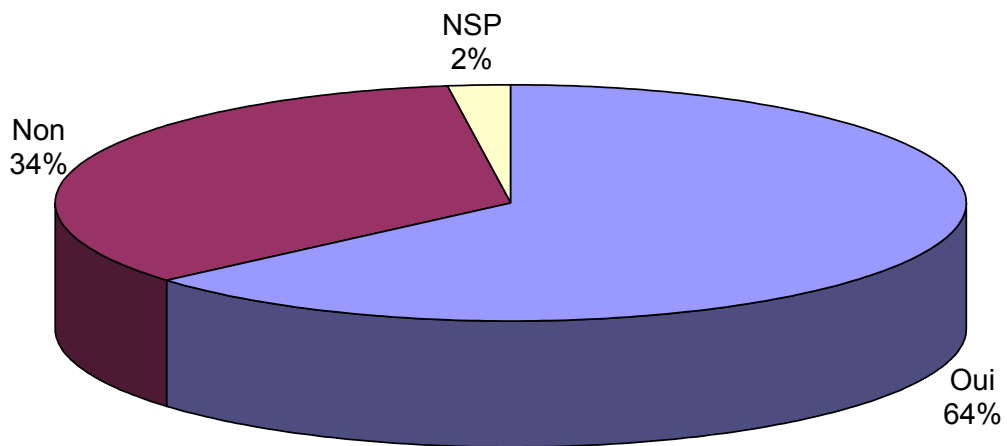
Dans la plupart des entreprises interrogées, on constate que les acheteurs sont responsables des contrats. C'est l'entité « achats » qui gère et héberge le contrat cadre du groupe pour le compte de l'entreprise.



Source : Cigref

Figure 4 : Les acheteurs sont-ils responsables des contrats ?

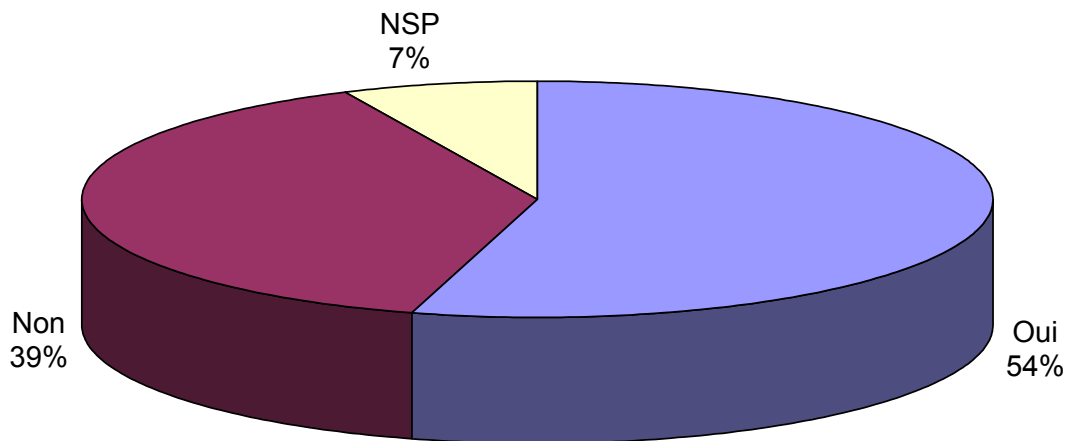
La plupart du temps, les acheteurs ont aussi la responsabilité de la signature des contrats.



Source : Cigref

Figure 5 : Les acheteurs signent-ils les contrats ?

En revanche, les directions des achats n'ont pas toujours la possibilité de peser en amont sur la spécification des besoins des utilisateurs, ni de *challenge* les besoins des prescripteurs.



Source : Cigref

Figure 6 : Les acheteurs ont-ils la possibilité de challenger les besoins ?

2.4 Quelques bonnes pratiques d'achat

Les discussions entre acheteurs ont permis de dégager un certain nombre de bonnes pratiques pour les achats :

- mettre systématiquement en concurrence :
 - sauf impossibilité à justifier,
 - en allant jusqu'aux enchères inversées pour les produits d'équipement ;
- imposer ses contrats ;
- mettre en place une concurrence libre et loyale, même en cas de relation avec une filiale ou un client. Pas d'appel d'offres « alibi » ;
- garantir l'indépendance des acheteurs ;
- définir des expressions de besoin achevées ;
- évaluer le périmètre ;
- favoriser les expressions de besoins fonctionnels ;
- avoir une relation claire et définie avec les fournisseurs.

2.5 Quelles relations entre la direction des achats et la DSI ?

Qui gère les achats informatiques et télécoms ? La direction des achats et la direction des systèmes d'information ?

On oppose – souvent à tort – la direction des achats et la direction des systèmes d'information. Le rôle de la direction des achats n'est pas remis en cause mais la question qui se pose est plutôt de savoir à quel moment du processus (*sourcing*, négociation, approvisionnement, suivi...) l'acheteur doit intervenir.

La direction des achats n'est pas vue comme un ennemi par la DSI. Elle n'est pas remise en cause par la DSI, qui voit la direction des achats à la fois comme :

- un client interne en terme de maîtrise d'ouvrage (projets d'*e-procurement*) ;
- un partenaire clé pour baisser ses coûts informatiques et faire levier sur ses fournisseurs.

En effet, il y a la plupart du temps une « cogestion » des achats informatiques et télécoms et réelle complémentarité des tâches entre la direction des achats et la direction des systèmes d'information. La direction des achats intervenant en amont tandis que la direction des systèmes d'information intervenant en aval.

La direction des achats gère tout ce qui a trait :

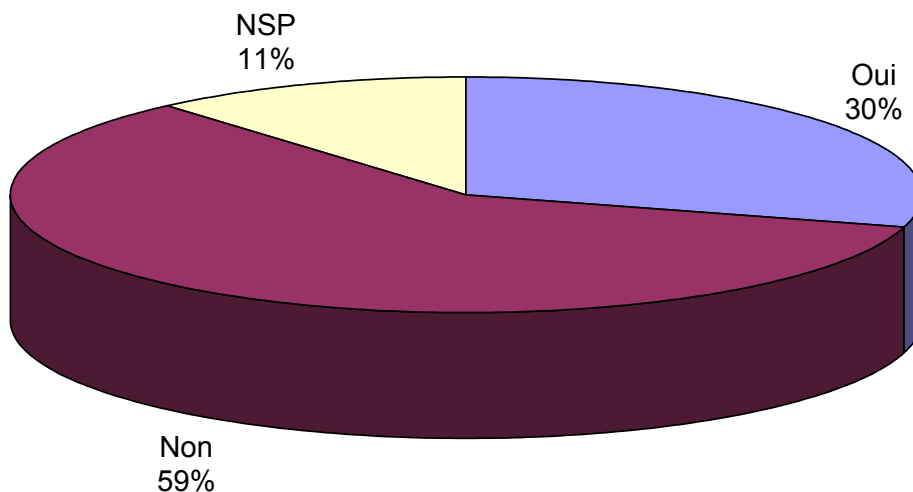
- au *sourcing* ;
- à la négociation ;
- à la contractualisation.

La direction des systèmes d'information joue quant à elle un rôle clé dans :

- la définition des spécifications techniques des besoins ;
- la définition des engagements de qualité de service ;
- la définition et le respect des normes et standards du groupe.

On constate que les acheteurs informatiques et télécoms se répartissent assez équitablement entre acheteurs de formation et anciens informaticiens. Ces derniers possèdent donc des profils biculturels et un niveau de compétences techniques élevé, ce qui facilite le dialogue avec la DSI.

Dans la majorité des cas, on constate que les achats informatiques et télécoms sont gérés au sein de la direction des achats, donc en dehors de la DSI (cf. infra).

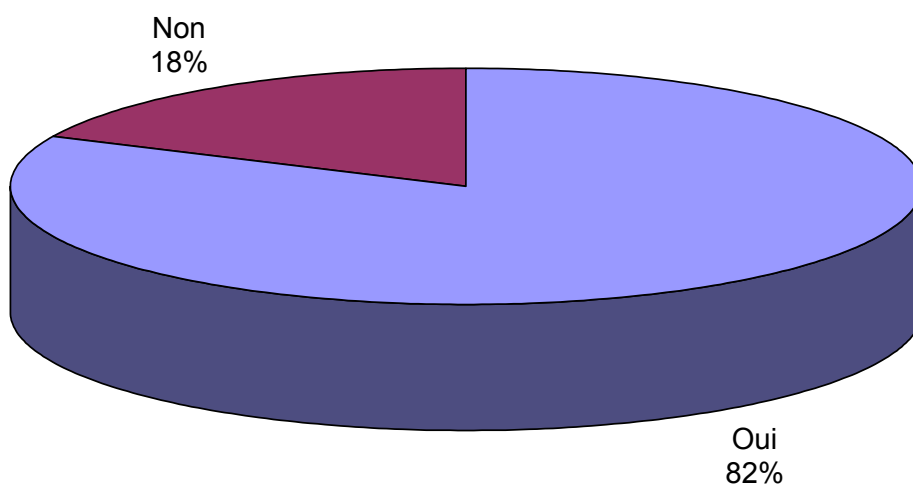


Source : Cigref

Figure 7 : L'entité achats avec laquelle vous travaillez ou à laquelle vous appartenez est-elle intégrée à la DSI ?

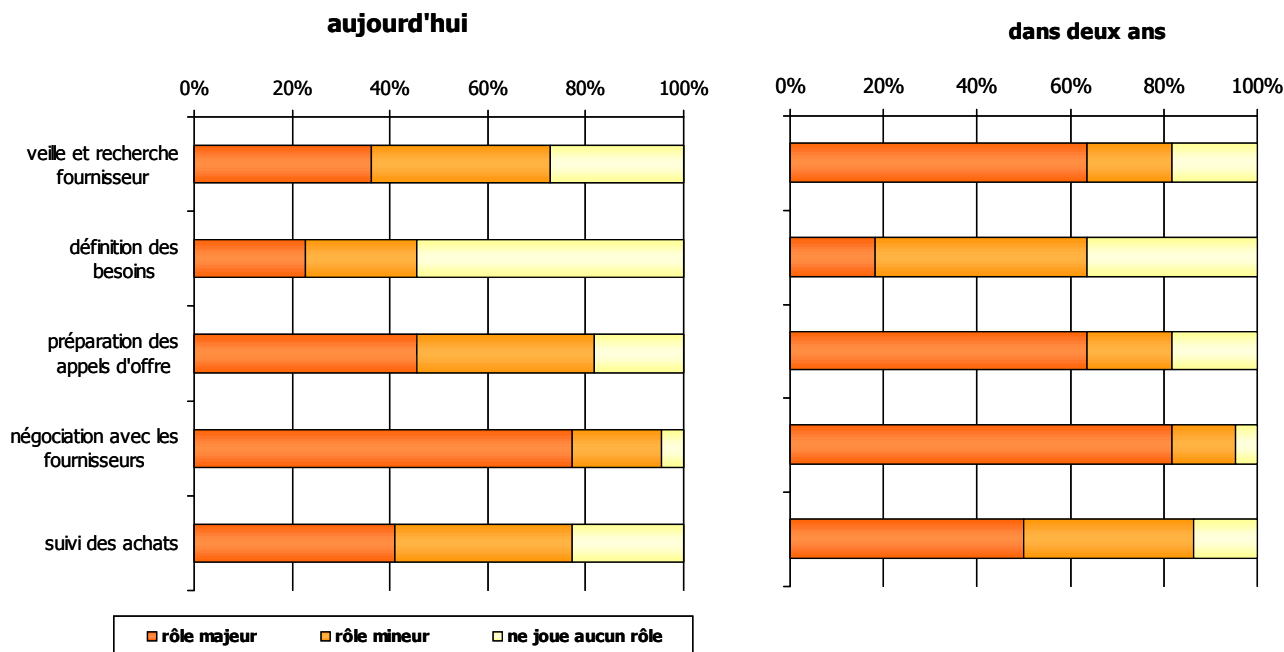
Le graphique ci-dessous nous montre que la plupart des grandes entreprises disposent d'une autorité unique pour définir les normes et architectures pour l'ensemble du groupe.

À l'unicité de la structure d'achats correspond l'unicité de la structure normative IT.



Source : Cigref

Figure 8 : Y a-t-il une autorité unique pour définir les normes et architectures informatiques pour l'ensemble de l'entreprise (du groupe) ?



Source : Cigref

Figure 9 : Évolution du rôle de la fonction achats dans les achats de services télécoms.

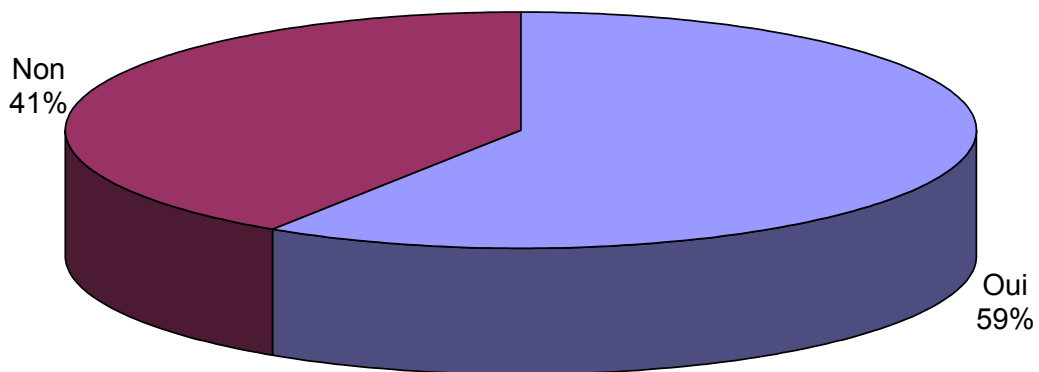
Interrogés sur l'évolution d'ici deux ans du rôle de la fonction achats dans les achats de services télécoms, les responsables télécoms considèrent que la fonction achats va voir son rôle et sa charge de travail augmenter, en amont, principalement sur les aspects suivants :

- veille et recherche de fournisseurs ;
- préparation des appels d'offres ;
- négociation avec les fournisseurs.

En revanche, la charge de travail et le rôle de la fonction achats devraient légèrement diminuer sur la définition des besoins et le suivi des achats.

2.6 Quelles relations entre la direction des achats et les prescripteurs ?

À l'inverse, les relations avec les prescripteurs peuvent parfois être plus houleuses que les relations avec la DSI. La direction achats a également des relations à développer avec l'ensemble des prescripteurs de l'entreprise, ces prescripteurs pouvant être les directions métiers de l'entreprise, voire parfois des entités ou personnes de la DSI.



Source : Cigref

Figure 10 : La relation entre acheteurs et prescripteurs est-elle formalisée ?

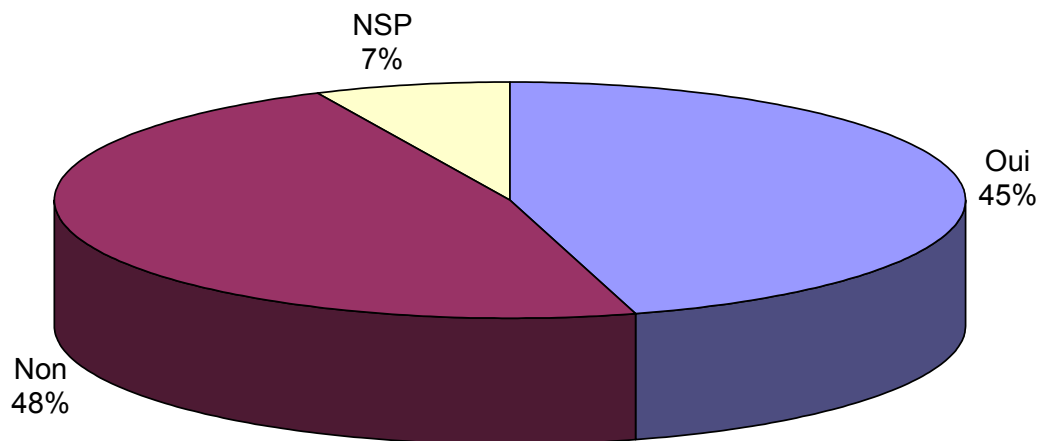
Là encore, il y a un partage des rôles entre la direction achats et les prescripteurs métiers.

Les directions métiers apportent leur expertise technique, la connaissance de la spécificité de leurs besoins, la connaissance de leurs modes de fonctionnement interne, leur appréciation de la qualité des prestations du fournisseur au quotidien...

La direction des achats, quant à elle, apporte sa connaissance des marchés et produits fournisseurs, la capitalisation de l'historique des pratiques et des types de produits ou services achetés, la vision globale des volumes et pratiques de consommation internes et externes au groupe et, enfin, son professionnalisme en négociation.

Trop souvent encore, il n'y a pas de mécanismes d'arbitrage prévus en cas de différends entre le prescripteur et l'acheteur.

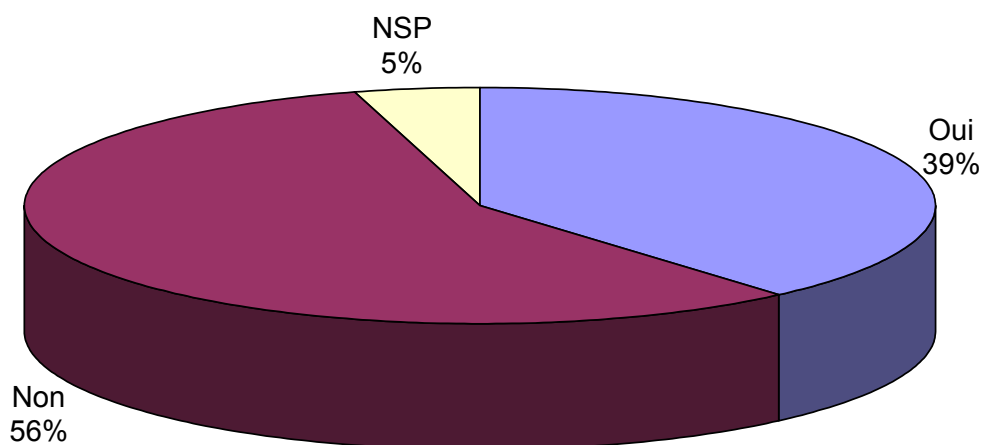
L'intérêt du mécanisme ne peut être que proportionnel à la fréquence des litiges. En outre, il faut que le juge de paix et la sentence arbitrale soient acceptés des deux parties.



Source : Cigref

Figure 11 : Y a-t-il un dispositif d'arbitrage en cas de différends entre le prescripteur et l'acheteur ?

La codification des bonnes pratiques et sa diffusion auprès des prescripteurs ne sont pas encore généralisées dans les grandes entreprises. Ces codification et diffusion pourraient constituer un axe d'amélioration de la relation entre la direction des achats et les directions métiers.



Source : Cigref

Figure 12 : Y a-t-il un document décrivant les bonnes pratiques à l'usage des prescripteurs ?

3. L'ENJEU DES PRESTATIONS INTELLECTUELLES

3.1 Périmètre

Les prestations intellectuelles concernent à la fois les prestations au forfait et en régie.

Les prestations intellectuelles sont un enjeu important pour les DSI et les directions achats car elles représentent à la fois :

- un volume important d'achats ;
- un niveau de technicité et de valeur ajoutée élevé ;
- un niveau de standardisation faible.

Sur le marché français, il y a plusieurs centaines de sociétés assurant des prestations de services informatiques. Comment se retrouver dans cette offre pléthorique où souvent des fournisseurs différents proposent des tarifs différents pour des profils de services identiques ?

3.2 Démarche

La démarche d'achat de prestations intellectuelles vise à répondre aux objectifs suivants :

- définition de profils types ;
- réduction du nombre de fournisseurs.

La définition de profil type passe par l'identification de profils génériques :

- dans le domaine des études et du développement : les profils de directeur de projet, chef de projet, ingénieur d'études, analyste programmeur, développeur ;
- dans le domaine de la maîtrise d'ouvrage : les profils de consultant fonctionnel et d'expert fonctionnel ;
- dans le domaine des experts techniques : les profils d'administrateur de bases de données, de technicien système et réseau, de pupitreur, d'analyste d'exploitation, d'ingénieur système et de technicien poste de travail.

Le découpage peut aussi inclure un découpage par zone géographique (France / Europe / Monde, Paris / Province...).

Parmi les critères de sélection à prendre en compte, on peut rappeler :

- l'engagement à proposer des intervenants répondant aux grilles de qualification et au cahier des charges ;
- la capacité à mener à bien des projets en ce qui concerne le délai et la qualité des livrables ;
- les tarifs ;
- la pérennité de l'entreprise.

Parmi les bénéfices attendus, on peut citer :

- tarifs homogènes et améliorés ;
- gestion centralisée des fournisseurs ;
- meilleure coordination des projets ;
- qualité de service optimisée (*Service Level Agreement*, pénalité, période probatoire).

3.3 Bilan et perspectives

La répartition entre les prestations au forfait et les prestations en régie est extrêmement variable d'une entreprise à l'autre. Certaines entreprises privilégient massivement le forfait, tandis que d'autres plébiscitent la régie, d'autres enfin conservant un portefeuille équilibré.

On a vu également que la maturité de la fonction achats n'était pas la même sur les achats au forfait ou en régie.

Chaque mode de gestion présente ses avantages et ses inconvénients :

- en régie : le problème est d'accepter le fait que les retards sont normaux ;
- en forfait : il faut être strict sur les livrables, le planning, la qualification et la recette ;
- pour les deux : il faut une bonne spécification en amont car sinon la régie et le forfait ne seront pas satisfaisants.

Parmi les critères de choix, il faut aussi savoir raisonner en coûts de possession global (TCO), car ce qui importe pour une DSI est le coût global d'un projet. L'optimum collectif n'est pas toujours la somme des optimums individuels. Dans le coût de possession, il faut introduire les coûts de formation, l'ergonomie, la recette, la réalisation et la mise en œuvre opérationnelle...).

Quelles sont les perspectives en matière de prestations intellectuelles ?

Certaines entreprises ont évoqué l'utilisation des enchères inversées pour réduire leurs coûts. D'autres commencent à réfléchir ou à utiliser des prestataires en *offshore*. Outre le débat généré sur le risque de chômage lié à la délocalisation (qui concerne surtout les SSII fournisseurs), le débat a surtout porté sur la maturité des prestataires, la typologie de besoins couverts et les précautions à avoir, avec en amont une bonne spécification et expression des besoins et en aval un suivi et un contrôle réguliers.

4. DÉFINIR ET MESURER LES ENGAGEMENTS DES FOURNISSEURS

4.1 Périmètre

Le processus d'achat est une relation tripartite entre le prescripteur, l'acheteur et le fournisseur. Prescripteurs et acheteurs attendent du fournisseur le juste respect de ses engagements. Cette attente demeure une des préoccupations majeures exprimées par le Club Achats.

Cet aspect essentiel du processus d'achat est encore soumis à une certaine opacité et reste la source de nombreuses mésententes ou désaccords.

Lorsque l'on parle des relations entre clients et fournisseurs, un *leitmotiv* devrait être le guide de toute collaboration de ce type.

« Un client et un fournisseur peuvent-ils partager les mêmes objectifs ? »

Ce partage ne peut se faire sans une définition et une formalisation préalables des engagements. À ce titre, il s'agit d'évaluer :

- le réel périmètre des besoins ;
- le périmètre des engagements ;
- la mesure et le respect de ces engagements.

Le périmètre reste vaste et parfois soumis à une certaine opacité par manque de formalisme, de règles ou simplement de communication. On peut néanmoins distinguer plusieurs phases au cours desquelles le fournisseur doit pouvoir s'engager de façon claire quels que soient les types de prestations (achat, location, externalisation) et de produits (matériels, logiciels, services), qu'on soit dans le cas d'engagements de moyens ou de résultats. On peut distinguer les phases de :

- recette ;
- paiement (tarifications, modalités de paiement...) ;
- maintenance ;
- évolutions ;
- durée de vie d'un projet.

Les engagements sont bien évidemment propres à chaque entreprise, secteur d'activité, catégorie d'achats ou périmètre géographique. Néanmoins les problèmes rencontrés sont globalement, au vu des témoignages, communs au plus grand nombre.

Engagements côté clients

Les engagements du client peuvent être :

- obligation de paiement : payer le prix convenu ;
- coopérer pour la mise à disposition d'une équipe adaptée ;
- modalités de mise à disposition des locaux ;
- définition des contraintes d'environnement ;
- définition des délais pour les tâches du client.

Engagements côté fournisseurs

Côté fournisseurs, ces engagements sont de plusieurs types :

- définition des obligations de résultats ou de moyens ;
- définition de l'ensemble des obligations du fournisseur ;
- respect des contraintes réglementaires ;
- mise à disposition du service convenu :
 - avec la qualité convenue ;
 - au prix convenu ;
- conseil et alerte.

4.2 Engagement de moyens ou de résultats

Deux approches, l'une anglo-saxonne, l'autre française.

La qualification d'obligation de moyens ou de résultats influe sur la preuve et la charge de la preuve. Dans le cas d'une obligation de moyen, la charge de la preuve repose sur le client, tandis que dans le cas d'une obligation de résultats la charge de la preuve est inversée et repose sur le fournisseur.

Engagements de moyens

Définition : Le fournisseur doit mettre les moyens *ad-hoc* en œuvre afin de livrer le service convenu (définition anglo-saxonne).

Ou

Le fournisseur doit mettre en œuvre les moyens convenus qui sont censés suffire pour obtenir le service convenu (définition française).

Engagements de résultats

Définition : le fournisseur est responsable des moyens à employer pour arriver à la livraison du service convenu.

Définition du « service convenu » : Il s'agit de déterminer le périmètre du service convenu, d'en définir les objectifs ainsi que les termes élémentaires : performance (taux de pannes, taux de disponibilité, temps de réponse...), délais et fonctionnalités.

À défaut, il existe une troisième catégorie d'obligation intermédiaire, entre l'obligation de moyens et l'obligation de résultats : c'est l'obligation de moyens renforcés. Si l'utilisateur n'obtient pas une obligation de résultats, la seule voie acceptable pour les deux parties afin de répartir la charge de responsabilité et rééquilibrer le contrat est donc l'obligation de moyens renforcés. Dans ce cas, le prestataire est présumé responsable, sauf s'il apporte la preuve positive de son absence de faute.

La priorité aux engagements de résultats

De plus en plus, les entreprises souhaitent aujourd'hui s'engager sur les résultats. Parler encore d'engagements de moyens semble irréaliste pour une majorité. Néanmoins, ces engagements de résultats, plus contraignants pour les fournisseurs, incitent certains prestataires, en particulier anglo-saxons, à imposer des contrats reposant encore sur des engagements de moyens, ou un mélange des deux. Ainsi pour la tierce maintenance applicative (TMA), il n'est pas rare de voir ce type de formule :

- maintenance corrective : engagement de résultats ;
- maintenance évolutive : engagement de moyens.

La mise à disposition de moyens passe bien entendu et prioritairement par la mise à disposition des gens compétents et adaptés au service délivré. Or, les préoccupations mises en avant par les DSI et acheteurs, notamment sur la maintenance, sous-tendent très souvent des manques en matière de qualité des personnels :

- compétences techniques minimales ;
- formation accélérée mais insuffisante ;
- intérimaires et non spécialistes... ;
- apprentissage des nouvelles technologies trop souvent pris en compte en même temps que le projet.

Toujours dans le cadre de la maintenance par exemple, un fournisseur, à défaut de résoudre un certain nombre de pannes en un temps fixé, doit pouvoir garantir à ce que dans 80 % des cas, une entreprise soit dépannée en 4 heures. Cela ne relevant pas de l'impossible mais simplement du professionnalisme.

L'engagement de résultats dépend grandement du périmètre géographique. En effet, il est bien plus difficile de s'engager sur des résultats en Amérique Latine plutôt qu'en Europe. Au Japon, les contraintes d'intervention sont drastiques, toute panne de plus d'une heure étant dramatique pour l'honneur et l'image de marque d'un fournisseur.

L'engagement de résultats nécessite de définir des critères d'évaluation :

- définition d'indicateurs et de seuils avec les besoins et les contraintes des utilisateurs ;
- clauses de bonus et malus.

4.3 Recette et paiement

Recette

Cette phase de recette permet de vérifier les performances du produit vendu. Une définition minutieuse des conditions de réalisation et d'évaluation de la recette doit être rédigée conjointement.

Le manque de référentiel sur ce type de phase se fait largement ressentir et les entreprises sont demandeuses de *benchmarks* réguliers :

- *benchmarks* internes entre filiales ;
- *benchmarks* externes avec d'autres entreprises.

Ce souhait traduit un manque de visibilité des entreprises sur la mise en place et le fonctionnement des produits achetés, leur adaptation aux besoins des utilisateurs. Difficile à mettre en

œuvre, ces *benchmarks* ont une forte valeur ajoutée et doivent pouvoir être mis en place en collaboration avec le fournisseur.

Sur cet aspect, des difficultés sont rencontrées :

- difficulté pour faire travailler les équipes techniques sur le suivi à moyen terme ;
- capacité à se projeter réduite.

Pour répondre à ces difficultés, il est nécessaire de faire une recette provisoire et une définitive.

Paielement et tarification

Il s'agit d'un constat majeur dans un grand nombre d'entreprises. Au cœur des préoccupations des acheteurs, mais également des DSI, les problèmes de paiement et de tarification semblent être une constante chez nombre de fournisseurs.

En effet, les groupes de travail du Cigref, sur différents thèmes concernant les relations avec les fournisseurs, mettent régulièrement en évidence des dysfonctionnements et des incompréhensions face à la tarification des fournisseurs et éditeurs. Acheteurs et DSI souhaitent :

- une plus grande clarté dans la tarification : les règles de tarification de beaucoup d'éditeurs sont peu claires, voire incompréhensibles ;
- une adaptation aux investissements des fournisseurs : trop de fournisseurs proposent encore des tarifs inadaptés aux réels besoins des entreprises ;
- une politique de prix plus transparente et pérenne : trop de changements brutaux et imprévisibles des prix des logiciels ;
- plus de formalisme face aux taux de remises car les phénomènes suivants sont constatés :
 - des différences de remises trop importantes et injustifiées d'une entreprise à une autre ; pas de tarif égalitaire,
 - des remises sur l'année $n + 1$ conditionnées par le volume d'achats de l'année n engendrant une certaine perversité : faible remise sur de gros volumes, forte remise sur de faibles volumes ;
- une communication régulière de proximité : les directions des achats et les DSI doivent avoir une vision claire de la tarification et de son évolution. Elles estiment essentiel d'être averties suffisamment tôt des modifications, et ce, afin de réagir en conséquence.

Globalement, une plus grande transparence, plus de professionnalisme et une politique commerciale moins rigide sont demandés aux fournisseurs.

4.4 Maintenance et évolutions

Maintenance

Nous pouvons identifier trois types de contrats de maintenance :

- maintenance sur le support ;
- maintenance corrective ;
- maintenance évolutive.

Les engagements demandés aux fournisseurs sont multiples :

- assurer les niveaux d'assistance, d'escalade et de garantie d'intervention ;
- garantir la durée des contrats de maintenance ;
- bénéficier d'un *reporting* régulier ;
- plus de transparence et de visibilité sur la durée des supports et des produits ;
- maintenance corrective réelle et non une correction de vices cachés ;
- un engagement sur la résolution opérationnelle des pannes dans un créneau de temps fixé ;
- une définition précise des niveaux de dysfonctionnement et les obligations qui en résultent :
 - obligation de corriger ?
 - obligation de livrer à nouveau ?

Évolutions

L'évolution des prestations (projets, développement) ou des produits (matériels, logiciels), ainsi que les services qui y sont associés, doivent être régis par des engagements précis. Cette obligation est d'autant plus difficile qu'un décalage d'horizon temporel subsiste entre le fournisseur et le client. En effet, le fournisseur a une vision court terme, alors que le client agit sur du long terme. Les points soulevés et devant être améliorés sont les suivants :

- support et évolution : meilleure connaissance de l'évolution des besoins des clients en évitant les phénomènes de mode dont les incidences peuvent être fâcheuses ;
- version majeure ou mineure ;
- tarification (information sur les changements de modèle tarifaire) ;
- documentation ;
- maintien de la version ;
- accès aux sources ;

- solution d'engagement de compatibilité des versions entre éditeurs mineurs et majeurs¹ du marché ;
- devoir de conseil de la part de l'éditeur en raison de l'évolution fréquente des versions.

4.5 Vie des projets

Le recours à un nombre de plus en plus élevé de prestataires sur un projet rend celui-ci particulièrement délicat à piloter pour les entreprises. Elles attendent de leurs fournisseurs une garantie d'engagement afin de pallier un certain nombre de dysfonctionnements majeurs mis en évidence par les DSI et les acheteurs :

- on constate très fréquemment un changement des équipes en cours de projets. Il y a par exemple des équipes avant-vente chez le fournisseur et des équipes projet chez le client qui disparaissent mystérieusement dès le contrat signé, emportant avec elles une grande partie de la connaissance de l'accord conclu. Cette modification entraîne une rupture dans la continuité des engagements car les nouvelles équipes n'ont pas toujours une connaissance suffisante des engagements pris initialement ;
- la gestion des connaissances est très souvent mal exploitée. Optimisée, celle-ci permettrait de capitaliser les expériences antérieures ou le transfert de savoir entre les personnes ;
- il y a un manque de continuité et de suivi entre la phase de négociation, le démarrage du projet puis son déroulement.

Respecter certains engagements majeurs permettrait d'améliorer le bon déroulement des projets :

- mise en place d'indicateurs de qualité – définition et suivi ;
- mise à disposition par les deux parties des équipes suffisantes ayant les compétences techniques requises ;
- obligation de conseil et d'alerte, autrement dit de communication et de transparence ;
- solidarité entre les fournisseurs : on peut demander des engagements de solidarité réciproque pour éviter que les fournisseurs se renvoient la balle.

Le recours à une maîtrise d'œuvre unique est souvent une des solutions utilisées pour permettre d'améliorer le respect des engagements. Il s'agit de contractualiser avec un fournisseur unique qui s'engage sur tout, y compris les prestations qu'il doit sous-traiter. Si cette méthode a l'avantage de réduire au minimum le nombre de prestataires sur un projet, elle réduit la capacité de pilotage du projet par l'entreprise.

¹ On entend prosaïquement par « éditeur majeur » un éditeur dont les produits sont présents dans la majorité des grandes entreprises.

Le facteur humain est souvent la cause principale mise en avant pour justifier l'échec d'un projet informatique. Au-delà de tout engagement technique, ne s'agit-il pas de définir dès le départ les conditions qui permettront d'instaurer un climat de confiance, de transparence et de communication ?

4.6 Améliorer l'engagement, le mesurer

Les engagements des fournisseurs peuvent être améliorés. Ceux-ci semblent être également conscients de cette nécessité de progresser afin d'améliorer leurs prestations. À ce titre, le Cigref et le Syntec Informatique ont souhaité signer une charte qui vise à améliorer les relations entre les deux parties.

Dans les nombreux échanges entre DSI et acheteurs, la nécessité de parfaire la réglementation et les contrats est une constante. Les engagements doivent être mieux contractualisés. Un contrat qui formaliserait :

- l'engagement de résultats :
 - niveau de prix et périmètre de service,
 - définition, système de cotation d'indicateurs de qualité correspondant aux besoins et contraintes des utilisateurs,
 - clauses de bonus et malus ;
- la durée, le prix et ses évolutions ;
- les responsabilités des parties ;
- les conditions de réversibilité ;
- les clauses de *benchmarking*.

Solutions pour un meilleur respect des engagements des fournisseurs :

- une lettre d'engagement ou une charte d'engagement précisant la contrepartie des manquements. Cette charte d'engagement peut aisément être réalisée au fur et à mesure de l'avancement des négociations et partagée entre fournisseur et client ;
- autorité de régulation : ces manquements des fournisseurs sont souvent liés au manque de législation en vigueur.

L'exemple de la Société Générale est intéressant et peut servir d'inspiration. Avec ses principaux fournisseurs (75 % du volume d'affaires du groupe), un accord dit « *Global Account Program* » a été passé. Il définit les principes des engagements du groupe. Les responsabilités de chacun y sont spécifiées : Qui fait quoi ? Comment ? Quels sont les interlocuteurs et quel est le rythme des relations qu'ils s'imposent ?

Les clauses génériques des contrats ont également été définies ainsi que certains aspects comme la définition, la cotation de la qualité, les principes d'escalade... Cette méthode permet de

définir des engagements globaux. Ceux-ci ne pouvant pas se faire si l'on ne parle pas de relation globale !

Il semble aujourd'hui très difficile de s'engager sur de grandes catégories de produits. Un éditeur qui livre un produit ne s'engage aucunement par rapport à des critères de qualité. Cet engagement ne semble être possible que s'il est le fruit d'une volonté commune d'un groupe de clients.

Le Cigref est l'une des rares organisations qui puisse mener de telles actions au nom de ses membres, la signature d'un contrat de partenariat avec un grand éditeur du marché en est la preuve.

Pour conclure, toute clause d'engagement devrait respecter trois critères :

- disponibilité ;
- réactivité ;
- qualité.

Manque d'engagement - Constatations	Propositions
Logiciels	<p style="text-align: center;">Charte ou lettre d'engagement</p> <p>Charte de comportement et d'éthique (SSII et cabinets de conseil)</p> <p style="text-align: center;"><i>Benchmark</i></p> <p>Parole collective Cigref</p> <p>Contractualisation plus poussée</p> <p>Améliorer la législation en vigueur</p> <p>Charte Cigref – Syntec Informatique</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Performances ➤ Changement de politique de prix, ➤ Opacité de la tarification à l'international <ul style="list-style-type: none"> ○ en fonction du pays ○ en fonction du site ➤ Changement de conditionnement, versions ➤ Clarté de la politique des produits ➤ Pérennité des solutions globales ➤ Compatibilité des versions ➤ Garantie sur les contrefaçons, responsabilité 	
Maintenance	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Support limité des versions ➤ Disponibilité des rustines / versions 	
Développement	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dans le temps (durée) ➤ Sur la cohérence de l'architecture 	
Services / projets	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Technologies nouvelles (apprentissage) ➤ Responsabilité de l'intégrateur ➤ Maîtrise d'œuvre unique 	
Contractualisation	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Durée de vie du contrat (prévisibilité des budgets, remise en cause) ➤ Contrats en volume et périmètre grandissant 	

5. UN DÉFI : MESURER LA PERFORMANCE ET LA VALEUR AJOUTÉE DE LA FONCTION ACHATS

Le critère de performance est lié à la maturité du service des achats. Plus le service est jeune, moins il risque d'être crédible et performant.

De plus, la performance dépend aussi d'acteurs externes et de facteurs externes à la direction des achats : en amont, de la pertinence des spécifications des prescripteurs, en aval, de la pérennité des fournisseurs et de la conjoncture du marché.

Enfin, l'appréciation de la performance et la valeur ajoutée de la fonction achats peut aussi varier :

- selon le point de vue : direction générale, direction des achats, DSI, prescripteurs, fournisseurs ;
- selon la méthode d'analyse : performance financière (gains, économies...), performance organisationnelle...

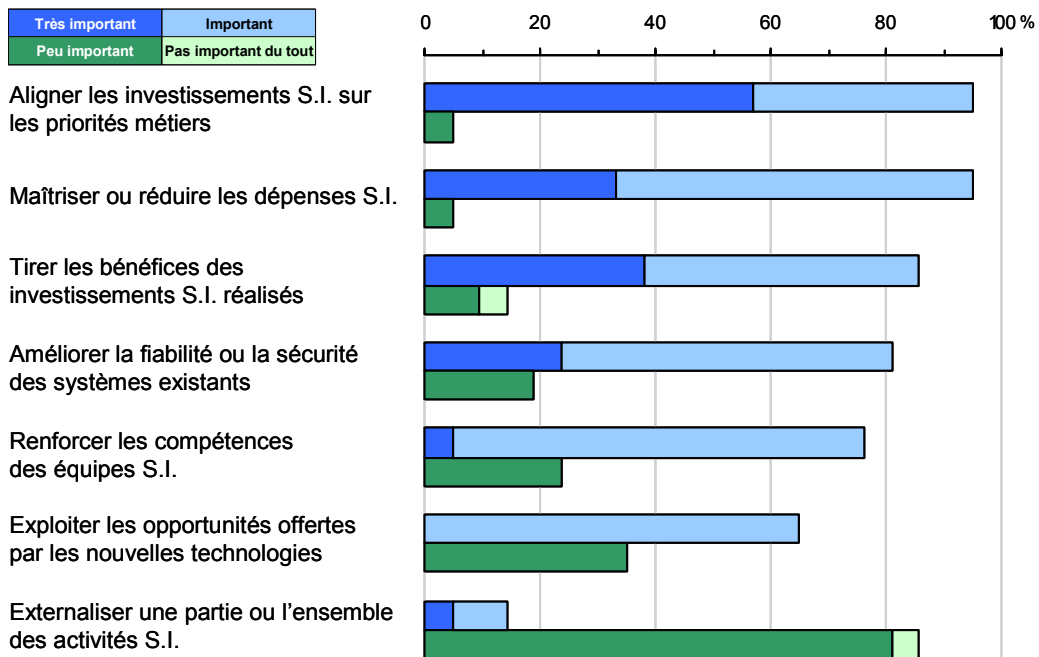
5.1 Le point de vue de la DG

L'objectif principal des directions générales fin 2002 était – et reste toujours – l'amélioration de la rentabilité économique et l'atteinte des objectifs de rentabilité financière.

Dans ce contexte, les directions générales considèrent que les directions des achats ont un rôle majeur à jouer dans la réduction du poids des frais généraux, des coûts fixes et opérationnels.

Les directions des achats ont aussi un rôle clé à jouer dans la rationalisation et la standardisation des processus, avec l'aide des DSI.

Un élément clé dans la bonne prise en compte des travaux d'une direction des achats est la lisibilité dans les comptes de son action. N'oublions pas que les entreprises sont jugées sur leurs comptes et toute action – même profitable – sans impact sur les comptes perd une bonne partie de son intérêt.



Source : Cigref / McKinsey

Figure 13 : Priorités des directions générales fin 2002.

5.2 Le point de vue de la direction des achats

Les directions des achats ont mis en place des programmes et des méthodes de calcul pour évaluer leurs performances ;

La performance doit être un processus mesurable et évolutif :

- au niveau individuel (la performance de l'acheteur), et au niveau collectif (la performance de la direction des achats) ;
- vis-à-vis des fournisseurs externes (contrats cadres globaux) et vis-à-vis des clients internes (contrats de service interne).

Globalement la performance de la direction achats peut être évaluée selon plusieurs critères qualitatifs et quantitatifs :

- gains financiers (varient si le marché est mûr, récurrent) ;
- gain de temps (traitement industriel, durée des appels d'offres...) ;
- diminution du risque dans la gestion du contrat ;
- capacité à négocier un contrat ;
- fluidification de la relation avec le fournisseur et le client interne ;
- pénétration sur son marché (exemple pour les filiales multinationales : réticence des filiales face à un processus franco-français) ;
- le lien entre la performance individuelle et la performance collective ou budgétaire.

Pour la mesure de la performance externe vis-à-vis des fournisseurs, les entreprises utilisent plusieurs indicateurs :

- les économies réalisées ;
- le respect des contrats cadres au sein du groupe (taux d'achats dissidents ou hors contrats).

Le calcul sur les économies réalisées peut se faire selon la formule suivante :

$$\text{Gains} = \text{prix de marché} - \text{prix négocié}$$

Une autre méthode de calcul plus fine peut être :

$$\text{Gains} = \text{coût de référence} - \text{coût final négocié}$$

Le coût de référence est celui de l'année $n - 1$ en cas d'achats récurrents, le coût de référence est la moyenne des BAFO (*Best and Final Offer*) dans les autres cas.

Parmi les facteurs clefs de succès, on pourra citer l'importance d'une :

- méthode unique ;
- motivation et implication du management dans l'élaboration de la méthode ;
- politique de communication ;
- validation par le responsable de la filière et finance gestion ;
- consolidation dans un tableau de bord ;
- *reporting* mensuel ;
- simplicité d'utilisation de la méthode ;
- capacité à « *benchmarker* » les conditions obtenues.

Le discours sur la performance et la valeur est donc une donnée qui est bien appréhendée par les directions des achats. La plupart des acheteurs restent cependant conscients de la nécessité d'affiner les métriques et de mieux communiquer auprès des autres acteurs de l'entreprise sur le ratio du coût de la structure par rapport à la performance globale de la direction des achats.

5.3 Le point de vue de la DSI

Il y a une convergence d'intérêt entre la DSI et la direction des achats :

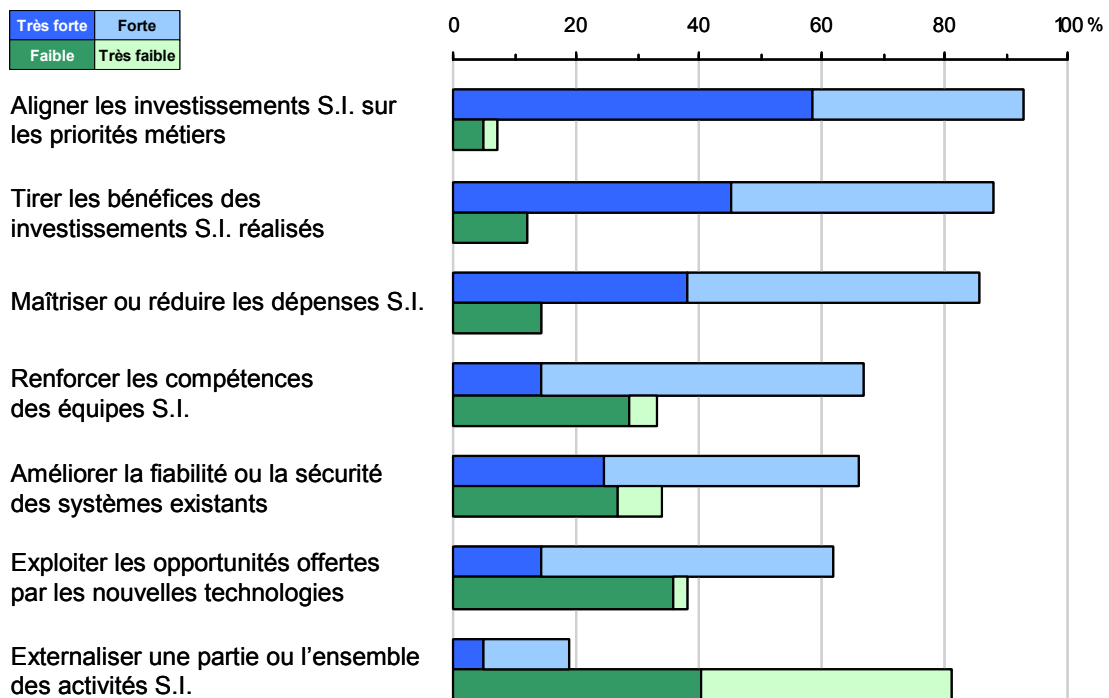
- la standardisation est un objectif commun ;
- la performance est aussi un critère commun.

La problématique de la performance et de la création de valeur est une problématique que rencontre également le DSI et qui n'est pas toujours résolue de manière satisfaisante : tableau de

bord, retour sur investissement des projets, approche TCO, *benchmark*... Un foisonnement d'outils pour des résultats parfois incertains.

Les priorités des DSI sont l'alignement des investissements IT sur les priorités métiers, l'optimisation des investissements antérieurs et la réduction des dépenses.

Dans ce contexte, la direction des achats est perçue par la direction des systèmes d'information comme un partenaire clé pour baisser ses coûts informatiques et faire levier sur ses fournisseurs. De plus, la fonction achats peut être perçue comme un moyen de se concentrer sur son cœur de métier et comme une alternative à l'externalisation du système d'information.



Source : Cigref / McKinsey

Figure 14 : Priorités des directions des systèmes d'information fin 2002.

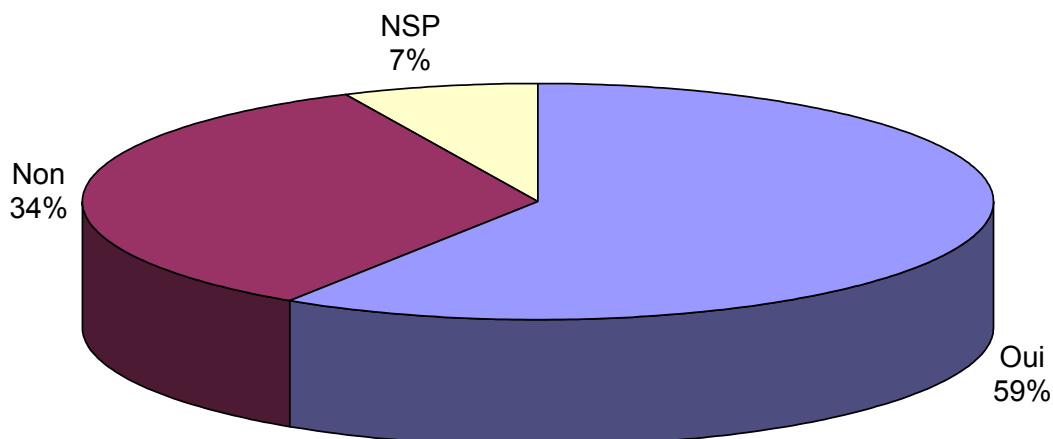
5.4 Le point de vue des prescripteurs

Les prescripteurs ont une vision contrastée de la performance des achats.

En effet, si la plupart des prescripteurs reconnaissent la valeur ajoutée de la fonction achats dans la négociation, ils n'interviennent pas dans la validation de la performance et n'ont pas un objectif personnel de réduction de leurs dépenses.

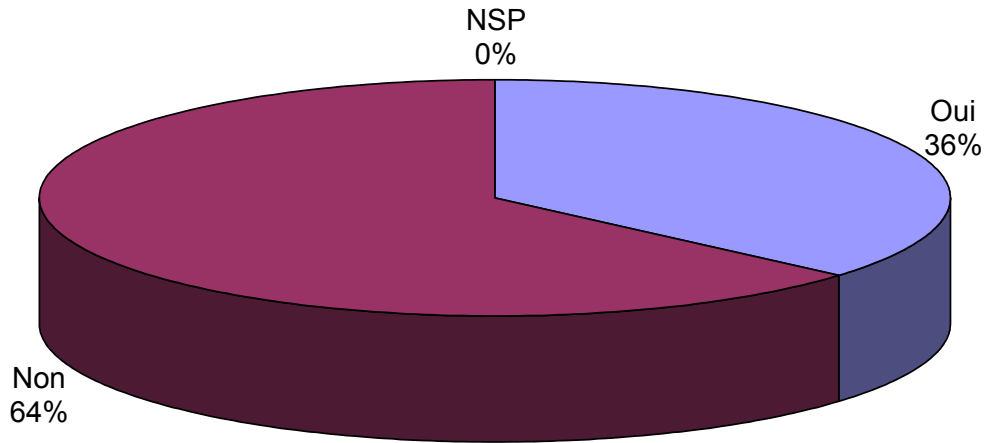
Il y a donc une reconnaissance de la valeur de la fonction achats mais pas d'objectifs communs ni de dispositifs d'évaluation de la fonction achats par ses clients internes.

De plus, les prescripteurs redoutent parfois un niveau de contrainte supplémentaire dans les processus d'achat et expriment la volonté de garder leurs compétences métiers.



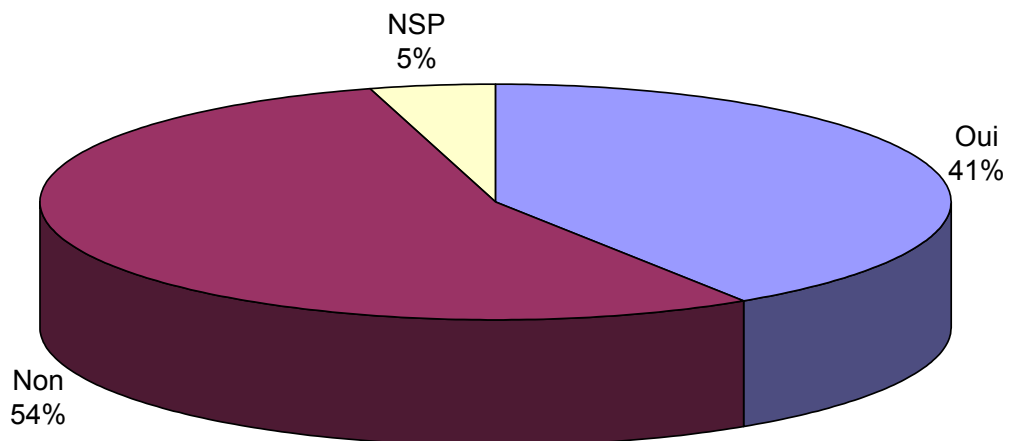
Source : Cigref

Figure 15 : À votre avis, les prescripteurs sont-ils convaincus de la valeur ajoutée des acheteurs dans les projets d'acquisition ?



Source : Cigref

Figure 16 : La performance des achats est-elle validée par les prescripteurs ?



Source : Cigref

Figure 17 : Les prescripteurs ont-ils fréquemment un objectif formalisé de réduction des dépenses ?

5.5 Le point de vue des fournisseurs

Les fournisseurs sont souvent partagés entre la crainte d'être laminé par les « *cost killers* » et l'espoir d'un partenariat de long terme.

Parmi les propos souvent entendus, certains fournisseurs constatent qu'aujourd'hui « 30 % des achats effectués par les entreprises dans les contrats cadres ne sont pas utilisés ». D'autres constatent que « la fonction achats a pris tellement de poids que les coûts sont trop souvent un argument majeur de la négociation. »

Les fournisseurs formulent globalement quatre grandes critiques vis-à-vis de la fonction achats :

- un trop grand formalisme dans les procédures ;
- l'accent mis uniquement sur les coûts ;
- la sous-utilisation des accords cadres ;
- la perte de contact avec les DSI.

On peut faire quelques commentaires sur ces reproches plus ou moins fondés.

Sur le deuxième point, on a vu que les directions des achats s'efforçaient d'avoir une approche multicritères (pérennité, diversité, savoir-faire...) et de ne pas prendre en compte que le seul critère du prix.

Sur le troisième point, les accords cadres sont la plupart du temps majoritairement utilisés et respectés par les filiales, le taux d'achats dissidents tend à diminuer régulièrement.

Sur le dernier point, on peut rappeler que par le passé les fournisseurs ont souvent eu tendance à court-circuiter les DSI et à s'adresser à la direction générale ou aux directions métiers.

6. CONCLUSION

Plus qu'un simple phénomène de mode, la fonction achats est en train de s'inscrire de façon durable dans le paysage des grandes entreprises.

La direction des achats est une fonction qui se généralise et qui a acquis sa maturité et sa légitimité. C'est une fonction plébiscitée par la direction générale et les prescripteurs métiers.

La direction des achats est une fonction qui a vocation à travailler de manière collaborative et complémentaire avec la direction des systèmes d'information et la direction juridique.

C'est malgré tout une fonction aujourd'hui soumise à des enjeux contradictoires (concilier le standard et le sur-mesure, le respect des prix et des fonctionnalités, le respect de la qualité et des délais, le respect du court terme et du long terme), qui pourrait demain être soumise à des contraintes proches de celle de la DSI (*outsourcing*, mesure de la performance de l'entité des achats dans la durée) et qui devra réfléchir à son positionnement en cas de reprise de la conjoncture économique.

Tout comme la DSI ne se résume pas à un centre de coût, la direction des achats ne saurait se résumer à un centre de gains. Elle doit réfléchir à ses missions, à ses modes de coopération interne et externe et à la manière dont elle contribue à la création de valeur (financière et non financière) pour l'entreprise.

Dans cette logique, les travaux du « Club Achats » du Cigref vont se poursuivre en 2004 et 2005 et porteront sur plusieurs thèmes: stratégie de *sourcing* et d'*outsourcing*, achats *spots versus* achats récurrents, déontologie et structuration de la relation avec les fournisseurs.