

Achats numériques dans les grandes entreprises

Organisations et indicateurs de performance

CRAi

cigref
Réseau
de Grandes Entreprises

SYNTHESE

Ce groupe de travail commun CIGREF - CRAI a permis d'une part, de réunir les directions des systèmes d'information, achats et juridiques autour d'un même thème : la gouvernance des achats numériques. D'autre part, il a permis d'identifier différentes typologies d'organisations achats au sein des entreprises. Une attention particulière a été portée sur les forces et les faiblesses de chacune des organisations, sur la gestion de la communication et sur la capacité de transformation de la fonction Achats dans un écosystème en profonde transformation, nécessitant des organisations de plus en plus agiles.

Trois principales formes d'organisation des achats numériques ont été identifiées (ce ne sont sans doute pas les seules formes existantes), vraisemblablement les plus répandues au sein des entreprises membres du groupe de travail : organisation centralisée, décentralisée et de type GIE / CSP. Les témoignages et contributions des membres ont fait apparaître que ces trois formes d'organisation sont naturellement très liées à la stratégie, l'organisation et la gouvernance globale de leur entreprise. Cependant, compte tenu de leur organisation globale, certaines sociétés composent elles-mêmes, localement, l'organisation de leur service achats.

Par ailleurs, la recherche de massification et de rationalisation, si elle est réelle pour certaines catégories d'achats, n'est pas la seule dynamique en place dans les grandes entreprises. En effet, pour des sujets de niches, les acheteurs privilégient à la fois l'agilité et l'innovation, et pour ce faire, se rapprochent des PME et start-up. Car en effet, la dynamique imposée par l'accélération, le développement du numérique, la réduction du « *time to market* », pousse les directions achats à remettre en question leur organisation, leurs processus et à se transformer pour mieux accompagner la stratégie de leur entreprise, en favorisant l'agilité et l'innovation.

Ainsi, les défis pour les directions des achats sont nombreux : performance économique, efficacité et rapidité des procédures achats, délégation encadrée aux prescripteurs, veille technologique (start-up, incubateur,...), optimisation des relations fournisseurs, accompagnement de l'*in-business computing*, en liaison avec la DSI et les Métiers. Des pratiques, témoignages et indicateurs, disponibles en fin de document, donnent quelques indications sur la manière dont certaines directions achats fonctionnent aujourd'hui. Quelques éclairages, en conclusion de ce document, sur la transformation numérique des entreprises ouvrent sur les enjeux que celle-ci pose aux directions des achats tant en termes d'évolution des pratiques qu'en termes de fonctionnement.



Le CIGREF, réseau de Grandes Entreprises, a été créé en 1970. Il regroupe plus de cent très grandes entreprises et organismes français et européens de tous les secteurs d'activité (banque, assurance, énergie, distribution, industrie, services...). Le CIGREF a pour mission de promouvoir la culture numérique comme source d'innovation et de performance.

TITRE DU RAPPORT : ACHATS NUMERIQUES DANS LES GRANDES ENTREPRISES – ORGANISATIONS

ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

EQUIPE DU CIGREF

Jean-François PÉPIN – Délégué général
Sophie BOUTEILLER – Directrice de mission
Anne-Sophie BOISARD – Directrice de mission
Josette WATRINEL – Secrétaire de direction
Flora FISCHER – Assistante de mission

Frédéric LAU – Directeur de mission
Matthieu BOUTIN – Chargé de mission
Marie-Pierre LACROIX – Chef de projet
Josette LEMAN – Assistante de direction

REMERCIEMENTS :

Nos remerciements vont à Philippe ROUAUD (Directeur de l'ingénierie et du système d'information de France Télévisions) et Henri QUEMOUN (*Manager Senior Achats IT et RH, PSA Peugeot Citroën*) qui ont piloté cette réflexion.

Nous remercions également les personnes qui ont contribué à l'élaboration de cette étude :

Véronique ALRIQ – MALAKOFF MEDERIC	Catherine MAURICE – Plastic Omnium
Thierry ARAUD – AXA Group	Pascal NERO – SNCF
Gérald ARNOLD – Systalians	Jean-Michel NICOLET – Safran
Patrick BADARD – Ministère de l'Economie	François OLIVE – EDF
Noëlle BAILLON-BACHOC – Orange	Frédéric PAGE – Auchan
Pierre BARATTE – GDF SUEZ	Florent PANHARD – Orange
Raphaël BELLIERE-LOTTIER – Suez Environnement	Florence PERROT – CNAM-TS
Sandrine BOISLIVEAU – Groupe La Poste	Maxime PETIT – Société Générale
Carole BRUSSEL – SBCF	Eric POLGARI – Accor
Jean-Claude CATHELINEAU – Air France KLM	Sandy PORTET – DOCAPOST
Michel CESAR – RTE	Mathieu PRIMOT – Total
Anthony CHARRIEAU - LVMH	Gilles PUZOS – Harmonie Mutuelle
Nicolas COURAUD – CRAI	Bruno RIGAUDY – PSA
Florent DUTOT – MAIF	Karine ROL – L'Oréal
Frédéric FAYOL – Nexans	Thierry SABLE – Total
Marc GLISZCZYNSKI – GDF Suez	Pierre-Alexandre SCHNEIDER – Banque de France
Nicolas GOUBET – Banque de France	Nathalie SEVESTRE – HSBC Europe
Bernard GRANDHUBERT – Euler Hermes	Bruno TAMMARO – Plastic Omnium
Alain GUILLEUX – Lafarge	Stéphane THIBAUT – Société Générale
François GUYOT – Plastic Omnium	Sébastien TRON – Safran
Thierry JAOUËN – Allianz	Maxime-Séverin VIGNON – GDF Suez
Caroline KERVELLA – SMABTP	André-Gilles VITTEK – EDF
Arnaud LE GALL – Orange	

Ce document a été rédigé par Sophie BOUTEILLER (CIGREF).

POUR TOUT RENSEIGNEMENT CONCERNANT CE RAPPORT, VOUS POUVEZ CONTACTER LE CIGREF

AUX COORDONNEES CI-DESSOUS :

CIGREF, Réseau de Grandes entreprises

21, avenue de Messine 75008 Paris

Tél. : + 33.1.56.59.70.00

Courriel : contact@cigref.fr

Sites internet :

<http://www.cigref.fr/>

<http://www.fondation-cigref.org/>

<http://www.histoire-cigref.org/>

<http://www.questionner-le-numerique.org>

<http://www.entreprises-et-cultures-numeriques.org>



Droit de propriété intellectuelle

Toutes les publications du CIGREF sont mises gratuitement à la disposition du plus grand nombre, mais restent protégées par les lois en vigueur sur la propriété intellectuelle. Est autorisée la copie du titre et d'extraits de 500 caractères, suivis chacun de la mention « Source : » assortie de l'url de la publication CIGREF. Toute autre reprise doit faire l'objet d'une autorisation préalable auprès du CIGREF cigref@cigref.fr.



Le CRAI est une association de loi 1901 réunissant les responsables achats informatiques et leurs équipes. Cette association, créée en janvier 2012, est ouverte à toute société utilisatrice souhaitant partager ses bonnes

pratiques, ses expériences, ses échecs ou succès, au sein d'un cercle de confiance et dans le respect d'une déontologie forte.

Les sujets d'intérêts vont des études (spécification, développement, industrialisation et tierce maintenance d'applications) aux infrastructures. Les thématiques abordées concernent les logiciels, matériels, télécoms, prestations informatiques et bien d'autres encore. Le mode de fonctionnement du CRAI consiste à identifier des thématiques communes et à les travailler soit dans le cadre de groupes de travail, de sessions/conférences thématiques, soit dans le cadre de plénières. Tout évènement donne lieu à un livrable, avec un objectif de pragmatisme et de création de valeur.

La vocation du CRAI est de couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur dans laquelle interviennent les Achats :

- L'établissement de la politique technique et achats, qui permet de construire une vision à un horizon de plusieurs années ;
- L'engagement des marchés ;
- Le management de la relation fournisseurs, afin de bâtir et mettre en œuvre l'excellence de la relation avec les fournisseurs et partenaires ;
- Le pilotage et la bonne exécution des contrats.

Près de 70 sociétés ont déjà fait preuve d'un vif intérêt pour le CRAI et plus de 200 personnes ont participé à des groupes de travail ou à des sessions d'échanges.

Club de Sociétés Utilisatrices - Association Loi 1901, le CRAI est indépendant des fournisseurs et a pour objectifs de :

- **Permettre** aux Responsables des Achats Informatiques et Télécom, les équipes d'achats et juridiques **d'être plus performants dans leurs métiers.**
- **Créer un « Networking »** rapide et efficace entre les Responsables Achats Informatiques.
- **Partager** les bonnes pratiques et les retours d'expériences.
- **Promouvoir** les fonctions « achat » au sein des entreprises.
- **Créer** des synergies avec le CRIP, CIGREF ou d'autres Clubs sur des sujets communs ou connexes.
- **S'appuyer** sur les livrables des groupes de travail pour promouvoir un projet au sein de l'entreprise.

Les membres du CRAI se réunissent régulièrement au sein de divers groupes de travail : Audit de conformité Logicielle (livre blanc), Licensing et Maintenance, Achat des prestations intellectuelles, Open source (en collaboration avec le CRIP), Topologie des services achats (en collaboration avec le CIGREF), Achats Hardware.

L'association possède une plateforme d'échanges, « BeeCRAI », sécurisée permettant d'interagir entre membres en toute confidentialité, de partager des documents, de réaliser des Benchmark, ...

SOMMAIRE

1. Introduction	1
2. La Fonction Achats IT dans les grandes entreprises : éléments de contexte	2
3. Typologie d'organisation des achats IT dans les grandes entreprises.....	5
3.1. Trois grands types d'organisation identifiés	5
3.2. Pratiques à mettre en place pour contourner les inconvénients liés aux différents types d'organisation	7
3.2.1. Adapter le rattachement de la Fonction Achats, en fonction de la stratégie.....	7
3.2.2. Développer l'agilité de la Fonction Achats.....	7
3.2.3. Gérer le développement du <i>Shadow IT</i>	8
3.2.4. S'organiser pour anticiper la fin ou la prolongation des contrats	9
3.2.5. Faire face à la lourdeur et longueur des procédures	9
3.2.6. Optimiser les coûts.....	9
3.3. Quelques témoignages	10
4. La performance des achats IT : quelle mesure ?	11
4.1. Les indicateurs et le suivi de la performance	11
4.2. Exemples de pratiques et d'indicateurs	12
4.2.1. Performance économique.....	12
4.2.2. Qualité des procédures	12
4.2.3. Relations avec les PME et Innovation	13
4.2.4. Politique RSE.....	13
4.3. Mesure de la performance des acheteurs IT et management des compétences....	13
4.4. Quelques contributions	14
5. Conclusion.....	16

FIGURES

Figure 1 : Rattachement des achats IT	2
Figure 2 : Gestion des achats IT.....	2
Figure 3 : Ventilation des dépenses IT	3
Figure 4 : Stratégie d'achat à 2-3 ans	4
Figure 5 : Les 3 principales formes d'organisation des achats numériques	5
Figure 6 : Part de <i>Shadow IT</i> (estimation).....	8
Figure 7 : Connaissance des attentes des prescripteurs par les acheteurs	11
Figure 8 : Mesurer la performance des Achats IT	11

1. INTRODUCTION

Avec la consolidation continue du marché et l'évolution des réglementations, les achats IT – qu'ils soient matériels, logiciels ou de services (prestations intellectuelles, externalisations) – se complexifient et impliquent de plus en plus d'acteurs. Lieu de réflexion et d'échanges sur des problématiques techniques, stratégiques, juridiques mais aussi organisationnelles, le Club Achats du CIGREF permet à ses membres de confronter leurs points de vue, de se conseiller et d'échanger sur leur organisation et leurs modes de fonctionnement. Ce lieu d'échanges de bonnes pratiques et de mise en relations des différents acteurs en lien avec les achats IT dans l'entreprise regroupe des acheteurs IT, DSI et juristes notamment, et voit ponctuellement intervenir des experts (analystes, avocats, ...).

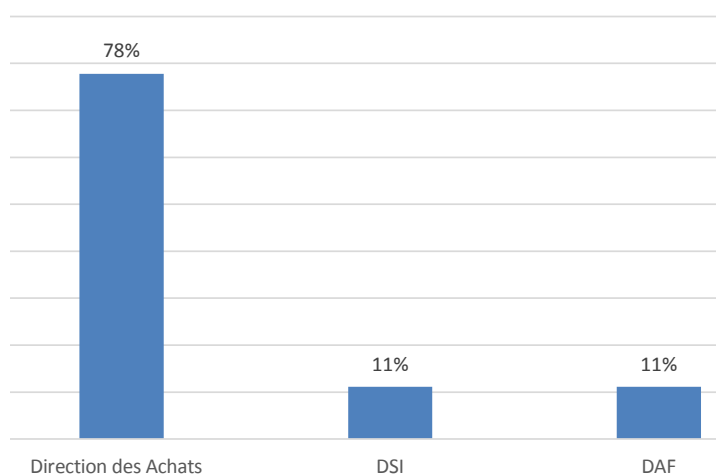
Cette année, le CIGREF et le CRAI se sont associés pour travailler sur la gouvernance des achats IT dans les grandes entreprises : identification des formes d'organisations (avantages / inconvénients), identification de bonnes pratiques et d'indicateurs de mesure de la performance des achats IT.

Ce groupe de travail conjoint a été co-piloté par Philippe ROUAUD, DSI - France Télévisions pour le CIGREF, et Henri QUEMOUN, *Manager Senior Achats IT* et RH – PSA Peugeot Citroën pour le CRAI.

2. LA FONCTION ACHATS IT DANS LES GRANDES ENTREPRISES : ELEMENTS DE CONTEXTE

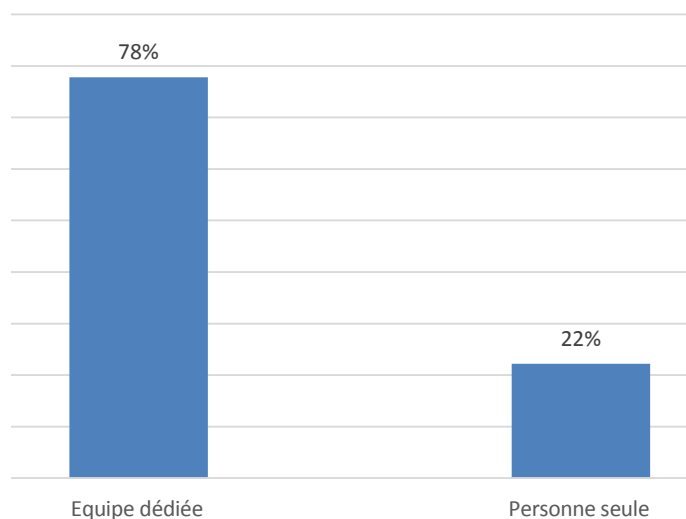
Un sondage réalisé auprès des participants du groupe de travail au début des travaux en mars 2014 a montré que les achats IT, dans les grandes entreprises, sont rattachés pour une très large majorité à la Direction des Achats (78 % des cas, comme l'illustre la figure 1).

Figure 1 : Rattachement des achats IT



La figure 2, quant à elle, montre que les achats IT sont gérés très largement par une équipe dédiée, caractérisée par un trinôme DSI – Acheteur – Juriste.

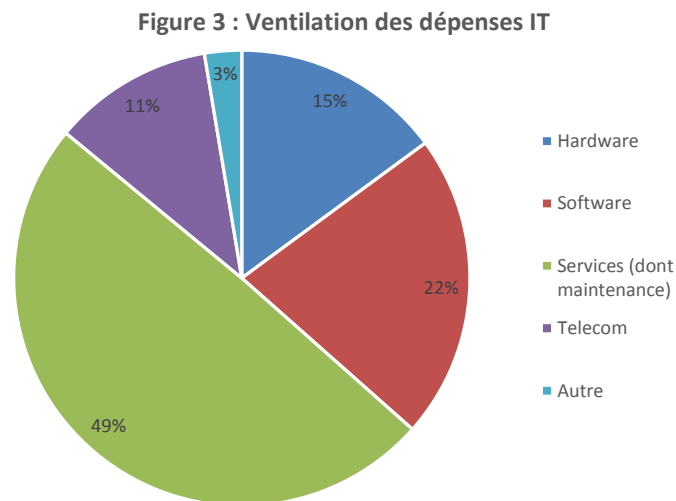
Figure 2 : Gestion des achats IT



Le périmètre des achats IT couvre les domaines suivants : matériels (achat et support), logiciels (achat et support), services (y compris les prestations intellectuelles et l'externalisation) et télécom. Dans quelques cas, il couvre également l'hébergement du SI,

l'*outsourcing* d'infrastructure, et parfois même le câblage et les services de proximité au sein des *Datacenters*.

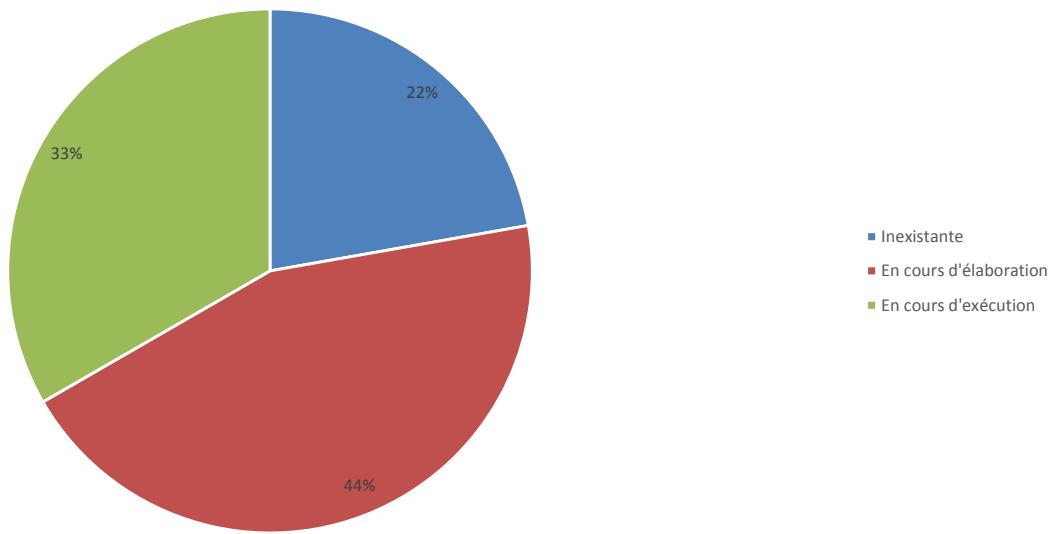
La ventilation des dépenses IT est très largement dominée par les services, qui représentent 49 % des dépenses, comme on peut le voir sur la figure 3 ci-dessous.



Par ailleurs, le sondage révèle une absence de stratégie d'achats à 2-3 ans alors que 67 % des personnes interrogées déclarent connaître les attentes de la DSI (figure 4). Ceci n'a rien de paradoxal : dans le contexte de transformation numérique que l'on connaît aujourd'hui, où l'entreprise a besoin d'être agile et réactive pour s'adapter vite, une stratégie d'achats numériques à moyen terme n'est pas un prérequis. Et la vocation d'une Fonction Achats n'est pas nécessairement d'élaborer une stratégie, mais de répondre à des attentes opérationnelles :

- Les achats évoluent avec les attentes du métier, la Fonction Achats doit donc être souple et agile ; face à des besoins IT dynamiques, les Achats doivent s'adapter (agilité) ;
- Les achats, en particulier IT, nécessitent de faire preuve d'innovation et d'agilité pour répondre à ces attentes.

Figure 4 : Stratégie d'achat à 2-3 ans



3. TYPOLOGIE D'ORGANISATION DES ACHATS IT DANS LES GRANDES ENTREPRISES

3.1. Trois grands types d'organisation identifiés

Il existe une pluralité de modes de gouvernance des achats numériques, selon la taille et la structure des entreprises (centralisée/décentralisée). Les échanges entre les participants nous ont permis de mettre en évidence 3 grandes catégories d'organisations :

- Organisation centralisée ;
- Organisation décentralisée ;
- Organisation de type GIE / CSP (Centre de Services Partagés).

Le tableau ci-après synthétise les éléments clés de chaque type d'organisation, en précisant les rôles et attributions des acteurs, ainsi que les avantages et inconvénients liés à chaque type d'organisation.

Figure 5 : Les 3 principales formes d'organisation des achats numériques

Organisation des Achats IT	Centralisée	Décentralisée	Type GIE / CSP
Rattachement	DG / DAF / DSI	Double rattachement hiérarchique et fonctionnel	DG, Direction Achats Groupe, DAF Groupe, DSI Groupe
Relations	<ul style="list-style-type: none"> - DSI - Direction Juridique - Prescripteurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Direction Achats Branches - Direction des Opérations - DSI - Direction Juridique - Prescripteurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Prescripteurs - Direction Juridique Groupe - DSI Groupe - Avocats extérieurs (cas du GIE)
Délégations (DoA)	Existence possible	Non identifié	Non
Attributions	<ul style="list-style-type: none"> - Conseil et accompagnement Métiers - Mode « projet » - Définition et mise en œuvre de la stratégie Achats IT - Sécurisation des achats et suivi de la relation fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Direction Achats Groupe coordonne et fait le lien entre les Direction Achats locales pour les achats partagés (achat en centrale) - Acheteur « référent » (sur contrats-cadres) - Mode « projet » 	<ul style="list-style-type: none"> - Fournisseur de services aux Métiers qui gère tous les types d'achats - Définition des besoins et rédaction des cahiers des charges - Gestion et suivi des relations avec les fournisseurs - Définition et mise en place des procédures - Gestion des budgets, engagements, factures

Organisation des Achats IT	Centralisée	Décentralisée	Type GIE / CSP
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> - Cohérence et convergence des stratégies d'achats - Massification des opérations - Optimisation des coûts - Rationalisation des matériels et services - Meilleure vision et réaffectation de matériels et logiciels acquis en cas d'évolution des structures 	<ul style="list-style-type: none"> - Indépendance et autonomie des entités locales - Souplesse et agilité - Réactivité : proximité des Métiers 	<ul style="list-style-type: none"> - Indépendance - Conseil et support aux Métiers - Meilleure capacité d'anticipation des impacts en cas de changement de la stratégie fournisseurs - Meilleure prise de recul sur les évolutions des politiques de prix des logiciels - Mutualisation et standardisation des achats - Acheteurs dédiés par domaine avec expertise sur le marché, capacité à conduire une analyse critique des besoins - Gains important pour les petites structures rattachées à un Groupe - Capacité de traitement à l'international - Politique achat validée par segment
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> - Manque d'agilité - <i>Shadow IT</i> (m-commerce) - Lourdeur et longueur des procédures - Rigidité (travail difficilement envisageable avec PME et <i>start-up</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Massification: limite la marge de manœuvre des acheteurs locaux et réduit leur autonomie - Manque de cohérence - Absence de convergence - Absence de coordination globale 	<ul style="list-style-type: none"> - Possible existence de <i>Shadow IT</i> - Facturation du service aux Métiers même s'ils ne l'utilisent pas - Manque « d'appartenance » vis-à-vis des clients internes : nécessite beaucoup de communication - Nécessité de se concentrer sur les achats présentant une forte récurrence et une forte valeur associée

3.2. Pratiques à mettre en place pour contourner les inconvénients liés aux différents types d'organisation

3.2.1. Adapter le rattachement de la Fonction Achats, en fonction de la stratégie

Pour assurer la cohérence et la convergence des achats IT dans l'entreprise, le double rattachement de la Fonction Achats IT peut être une bonne pratique à mettre en œuvre.

- **Organiser un double rattachement de la direction des achats : hiérarchique (DG ou autre) et fonctionnel (DSI).**
- **Inciter les prescripteurs et les acheteurs à travailler en mode projet.**

3.2.2. Développer l'agilité de la Fonction Achats

Les échanges au sein du groupe de travail ont souvent mis en lumière la nécessité pour les acheteurs d'être force de proposition vis-à-vis des prescripteurs, et *in fine*, leur besoin de connaître le marché et d'être plus proches des PME.

Plusieurs pratiques et recommandations ont été identifiées pour leur permettre de progresser sur ce point :

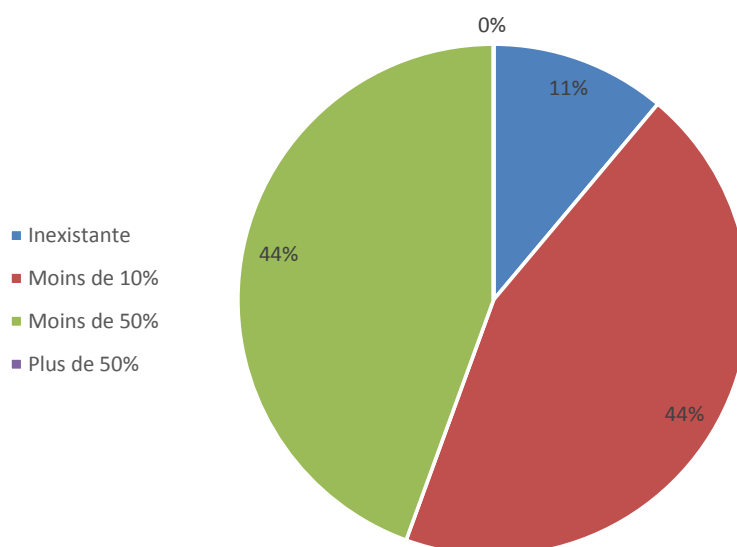
- **Développer l'agilité des acheteurs pour leur permettre d'être présents sur les sujets à forte valeur ajoutée pour l'entreprise et / ou d'intégrer les PME.**
- **Simplifier les procédures sur les achats de faible valeur, ainsi que lors des phases pilotes des projets innovants.**
- **Disposer de procédures simplifiées pour les besoins récurrents (par exemple pour les prestations en AT portant sur des profils fréquemment sollicités).**
- **Disposer d'une base de fournisseurs qualifiés bénéficiant de dérogations (critère : durée du contrat par exemple), et adhérer/appliquer les principes du Pacte PME¹ pour faciliter le travail avec les PME.**
- **Faire de la veille technologique pour être à l'état de l'art du marché, maîtriser la relation fournisseurs, en liaison avec la DSI (travailler en synergie avec la DSI et avec les Métiers).**

¹ Référentiel de pratiques Pacte PME téléchargeable à l'adresse suivante : <http://www.pactepme.org/bonnes-pratiques>

3.2.3. Gérer le développement du *Shadow IT*

Le *Shadow IT*² est plus ou moins présent dans les entreprises. Il est estimé à moins de 10 % pour la majorité des répondants, et entre 10 % et 50 % pour 44 % des répondants, comme le montre la figure 6 ci-après :

Figure 6 : Part de *Shadow IT* (estimation)



Par ailleurs, le *Shadow IT* semble exister surtout dans le domaine du marketing digital. Il touche également tout ce qui est lié au m-commerce. Pour les achats, l'enjeu ici est d'aller vite, et donc d'avoir un bon *sourcing*. Dans les structures de type GIE/CSP, la maîtrise des factures et les contrats de services sont un moyen efficace pour lutter contre le *Shadow IT*. L'audit interne a également un rôle à jouer vis-à-vis de la discipline et des processus d'achats en interne.

Cependant, quelques pratiques et recommandations peuvent être préconisées pour encadrer le *Shadow IT*:

- **Partager des modèles de *briefs* avec les commerciaux du marketing pour gérer le risque de développement du *Shadow IT*.**
- **S'engager à traiter les demandes des prescripteurs sous 48h pour les achats de faible valeur ; quand ces petits achats deviennent plus importants, les faire repasser dans le processus traditionnel. Cette pratique permet de fluidifier les besoins Métiers à faible**

² Le *Shadow IT* désigne des systèmes d'information réalisés et mis en œuvre au sein d'organisations sans approbation de la direction des systèmes d'information. Le *Shadow IT* peut autant être vu comme une source d'innovation que comme un risque pour l'organisation, les solutions de ce type étant réalisées sans les bonnes pratiques de la DSI notamment en matière de tests, de documentation, de sécurité, de fiabilité, de pérennité, de cohérence du SI, etc.

valeur, et de garder la maîtrise des achats IT tout en développant l'agilité de la Fonction Achats.

- Mettre en place des outils de *reporting* Achats pour mesurer le *Shadow Purchasing IT* et permettre de le limiter au niveau admis par l'entreprise.

3.2.4. S'organiser pour anticiper la fin ou la prolongation des contrats

Les échanges ont également fait apparaître des problèmes en matière de gestion des contrats, en particulier dans les organisations décentralisées. Dès lors, pour permettre aux équipes Achats – IT – Juridique d'anticiper la fin des contrats et de préparer la renégociation suffisamment en amont, il est possible de :

- Mettre en place des systèmes d'alertes automatique pour gérer les contrats arrivant à échéance.
- Mettre en place des *Contract Managers* chargés de suivre et de piloter la bonne exécution des contrats (*Vendor Management*) afin d'avoir une vue globale de l'ensemble des contrats d'un groupe et gérer ainsi la performance des contrats.
- Gérer de façon proactive les renouvellements de support et ajustement de quantités de logiciels nécessaires, par exemple en vérifiant si les métriques d'achats initiales restent optimales.

3.2.5. Faire face à la lourdeur et longueur des procédures

Dans les organisations centralisées, il apparaît que les procédures sont souvent longues et lourdes. Dans des entreprises qui ont besoin de gagner en souplesse et en agilité, ceci est un handicap. Pour donner plus de souplesse, on peut envisager de donner des délégations (*Delegation of Authority*) jusqu'à un certain seuil (de valeur ?), et y associer une procédure de contrôle.

- ✓ Chez certains participants, il existe déjà des délégations d'approvisionnement mais pas de délégations d'achats car tout est encadré : le prescripteur doit écrire un cahier des charges que l'acheteur doit valider. Sur les prestations intellectuelles, les règles conclues avec les fournisseurs partenaires doivent être respectées (notamment les prix négociés) et le prescripteur est tenu de respecter ce cadre. S'il souhaite travailler avec un autre partenaire, il ne peut pas le décider seul.
- ✓ Chez d'autres participants, il existe des seuils de signature et la durée du contrat peut nécessiter des engagements à des seuils plus élevés.

3.2.6. Optimiser les coûts

Par définition, il est difficile de massifier les achats dans les organisations décentralisées, et ceci génère des coûts qu'il serait possible d'éviter à travers une démarche de massification. Pour ce faire, certaines entreprises dont l'organisation des achats est décentralisée,

commencent à travailler en ce sens puisque la massification a un effet de levier évident sur les coûts. Elle peut être mise en place sur certaines catégories d'achats mais pas sur toutes. Par exemple, il est difficile de trouver des synergies sur les prestations intellectuelles, surtout quand tous les référencements de fournisseurs sont pilotés au sein des filiales. Par ailleurs, la massification n'est pas toujours une stratégie pour l'entreprise. Cela dépend beaucoup de son modèle et de ses objectifs : elle peut rechercher l'efficacité économique et dans ce cas, elle a intérêt à massifier avec des procédures spécifiques, ou au contraire, avoir besoin d'agilité et dans ce cas, elle a intérêt à maintenir son modèle décentralisé.

Quelques pratiques pour amorcer une démarche de massification sur certains segments peuvent être citées ici :

- **Détecter les synergies : animer des communautés achats IT de filiales et Groupe.**
- **Mettre en place des procédures Groupe pour massifier certains achats.**
- **Désigner des acheteurs *leaders* sur les achats de production, pour aller chercher les meilleurs gisements : globaliser les besoins et massifier les achats auprès d'un seul acheteur.**
- **Comparer sa performance achat à celle de ses pairs.**
- **Si les achats sont décentralisés, organiser un benchmark portant sur les performances achats des différentes entités.**

3.3. Quelques témoignages

Témoignage 1

Un des participants indique que dans son organisation (modèle centralisé), les achats n'ont pas de rôle de prescripteur, ni de conseil technique. Leur rôle est de contrôler le respect des procédures et les seuils de dépenses en fonction des sommes engagées. La direction des achats doit apporter des conseils sur la structure des contrats, leur sécurisation juridique, la formalisation et la négociation des contrats cadres (ou non). Pour cela, les acheteurs doivent connaître le marché et les métriques.

Par ailleurs, pour contrôler le *Shadow IT*, le contrôle de gestion a établi qu'aucune dépense IT n'est possible sans passer par la DSI. L'audit interne assure le contrôle. La solution Métier entre dans un processus achat défini. Le coût est imputé au Métier, la DSI valide la décision.

Témoignage 2

Un autre participant indique quant à lui que de gros efforts ont été faits pour rapprocher les directions Achats et Métiers, et optimiser le processus de validation des choix des fournisseurs :

- ✓ Mise en place de procédures collaboratives ;
- ✓ Prise de décisions conjointes *via des IT Decision Committees* ;

- ✓ Intégration de niveaux de vérification supplémentaires (assurances projets à 360°).

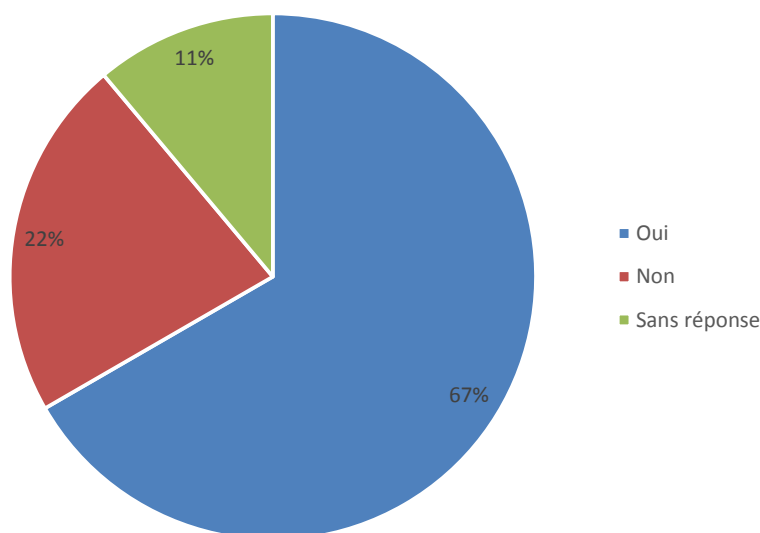
Les fournisseurs étant très diversifiés, il était devenu nécessaire pour cette entreprise d'organiser une vision globale, avec la création d'une fonction spécifique pour suivre les relations avec les gros fournisseurs.

4. LA PERFORMANCE DES ACHATS IT : QUELLE MESURE ?

4.1. Les indicateurs et le suivi de la performance

Dans le sondage évoqué au début de ce document, 67 % des acheteurs déclarent connaître les attentes des prescripteurs, comme le montre la figure 7 ci-après.

Figure 7 : Connaissance des attentes des prescripteurs par les acheteurs



Le tableau ci-dessous synthétise ce sur quoi la Fonction Achats est attendue (les inducteurs), les indicateurs de mesure (mesure de la performance) et les moyens à sa disposition pour mesurer l'efficacité de ses actions vis-à-vis des prescripteurs (exigences des prescripteurs).

Figure 8 : Mesurer la performance des Achats IT

Inducteurs	Mesure de la performance	Exigences des prescripteurs
<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de gains en OPEX et en CAPEX - Mise place de contrats pluriannuels - Elaboration de politiques achats par segment, partagées avec les prescripteurs - Gestion de la demande 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Reporting</i> par acheteur et par action - Satisfaction client - Economies générées / Coûts évités - Rationalisation du panel fournisseurs - Optimisation de la performance 	<ul style="list-style-type: none"> - Réactivité - Economies générées - Sécurisation contractuelle - Compréhension du besoin - Existence de <i>templates</i> - Force de proposition (nouvelle solution/alternative/conseil)

Inducteurs	Mesure de la performance	Exigences des prescripteurs
<ul style="list-style-type: none"> - Sourcing - Appels d'offres - Spécifications - Nombre, montant et applicabilité des pénalités - Nombre de COPIL marché - Ecart entre budget initial / budget réel 	<p>fournisseurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impact P&L - Enquêtes de satisfaction clients - Nombre de projets IT à l'initiative de l'acheteur - Délais de <i>sourcing</i> pour les compétences rares ou émergentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Souplesse contractuelle - Focus client/agilité - Expertise achats/connaissance du marché - Accompagnement du client en termes de démarche et processus - Performance achats (dimension commerciale) - Sécurisation des achats futurs pour les activités récurrentes

4.2. Exemples de pratiques et d'indicateurs

Tous secteurs confondus, le groupe de travail a identifié une série d'indicateurs et de pratiques que l'on peut regrouper en 4 catégories.

4.2.1. Performance économique

- ✓ Économies réalisées, réduction des OPEX
- ✓ Qualité du prix obtenu lors de l'acquisition initiale et des futurs approvisionnements
- ✓ Mise en œuvre du Vendor Management (gestion de la relation fournisseur au-delà du prix et du contrat)

Remarque : Le 1er objectif recherché avec le Vendor Management Office est la réduction des coûts, la recherche d'amélioration ne vient qu'en second lieu.

4.2.2. Qualité des procédures

- ✓ Stratégies achats déployées via des accords-cadres
- ✓ Taux de couverture des contrats-cadres en termes de périmètre géré
- ✓ Qualité et respect des processus achats et conformité des contrats
- ✓ Assistance dans l'expression du besoin
- ✓ Conformité du marché au besoin exprimé
- ✓ Respect des délais de passation de marchés
- ✓ Qualité d'échange au sein du binôme acheteur – prescripteur (enquêtes de satisfaction)
- ✓ Réalisation de benchmarks sur l'état de l'art du marché

Remarque : Le benchmark de fournisseurs est interdit mais il est possible d'en faire à partir de données agrégées et en raisonnant en TCO (exemple : étude BRAP³). Il est aussi possible de faire des benchmarks de pratiques d'achats (entre acheteurs), ainsi que sur les contrats négociés en interne (au sein d'un même groupe). Des clauses de benchmark peuvent également être insérées dans les contrats. Certains acheteurs ont choisi comme métrique commune la définition du prix par point de fonction (compliqué à mettre en place cependant).

4.2.3. Relations avec les PME et Innovation

- ✓ Part de marchés attribués aux PME
- ✓ Gestion du risque de dépendance (financière et / ou technique)
Remarque : Le risque de dépendance peut être géré dans le cadre d'un processus d'exception. Quand ce risque est avéré, le client doit aider son fournisseur à se développer en le mettant en relation avec d'autres clients potentiels afin de réduire ce risque.
- ✓ Volume d'achat réalisé auprès de PME
Remarque : Il y a un paradoxe sur l'innovation car la massification des contrats (souvent demandée par les prescripteurs) impose généralement de travailler avec des grands fournisseurs, ce qui limite les possibilités de recourir aux PME. Cependant, certaines directions des achats organisent régulièrement des speed datings avec des PME.

4.2.4. Politique RSE

- ✓ Suivi des indicateurs environnementaux intégrés dans les appels d'offre
- ✓ Critère social (politique d'intégration via les marchés passés)
- ✓ Recyclage des matériels
- ✓ Recours aux entreprises du secteur protégé

4.3. Mesure de la performance des acheteurs IT et management des compétences

Il n'existe pas de référentiel de compétences spécifique pour mesurer et évaluer les compétences des acheteurs IT. Les entreprises se basent généralement sur un référentiel de compétences « maison », mixant des compétences générales d'acheteur et des éléments

³ L'étude BRAP³ (Benchmark des achats de prestations intellectuelles) a été publiée 2014 : elle aborde le dimensionnement du service achat de prestations intellectuelles, présente des indicateurs et des ratios, et propose un benchmark des TJM informatiques 2014 suivant la nomenclature du CIGREF : <http://www.brapi.fr/>

plus spécifiques liés à leur fiche de poste. L'évaluation de leurs performances est réalisée lors des entretiens annuels.

Le management des compétences se fait quant à lui dans le cadre de la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences).

4.4. Quelques contributions

Contribution 1

- Dans chaque organisation, quel est le ratio acheteur/chiffres d'affaires ? Le *sourcing* est-il compris dedans ?
 - Volume de 18M€, *sourcing* inclus
- Quels sont les inducteurs des acheteurs ?
 - Niveau de gains générés en OPEX et en CAPEX
 - Mise en place de contrats pluriannuels
 - Élaboration de politiques achats par segment, partagées avec les prescripteurs
- Comment est mesurée la performance des achats dans votre organisation ?
 - *Reporting* par acheteur par action avec règles définies depuis 2000
- Vu des prescripteurs, quelles-sont les exigences permettant de dire que les achats IT sont performants ?
 - Questionnaire de satisfaction client périodique une fois par semestre au-delà des résultats économiques

Contribution 2

- Dans chaque organisation, quel est le ratio acheteur /chiffres d'affaires ? Le *sourcing* est-il compris dedans ?
 - 20M€
- Quels sont les inducteurs des acheteurs ?
 - Gestion de la demande
 - *Sourcing*
 - Appels d'offres
 - Spécifications
- Comment est mesurée la performance des achats dans votre organisation ?
 - Satisfaction client
 - Économies générées
 - Rationalisation du panel fournisseurs
 - Optimisation de la performance fournisseurs
- Vu des prescripteurs, quelles-sont les exigences permettant de dire que les achats IT sont performants ?
 - Réactivité, économies générées, sécurisation contractuelle, compréhension du besoin, existence de *templates*, nouvelle solution/alternative/conseil

Contribution 3

- Dans chaque organisation, quel est le ratio acheteur/chiffres d'affaires ? Le *sourcing* est-il compris dedans ?
 - 25 M€ (200 M€ d'achats IT par an pour 8 acheteurs) avec le *sourcing*
- Quels sont les inducteurs des acheteurs ?
 - Nombre et montant des pénalités
 - Nombre de COPIL marché
 - Ecart Budget initial/Budget réel
- Comment est mesurée la performance des achats dans votre organisation ?
 - Mesure de la performance Achats encore immature, en cours d'élaboration
- Vu des prescripteurs, quelles-sont les exigences permettant de dire que les achats IT sont performants ?
 - Réactivité
 - Souplesse contractuelle
 - Benchmark
 - Coût

Contribution 4

- Dans chaque organisation, quel est le ratio acheteur /chiffres d'affaires ? Le *sourcing* est-il compris dedans ?
 - Toutes les divisions / filiales du groupe ne sont pas encore dotées de ressources achats IT. Pour les divisions / filiales avec une organisation achat en place et un acheteur IT, le ratio acheteur / CA est estimé à environ 55M€/an (écart type 30M€ - 80M€)
 - *Sourcing* majoritairement assuré par les prescripteurs au sein du groupe ; les achats IT ont un rôle consultatif et peuvent suggérer de nouveaux fournisseurs
- Comment est mesurée la performance des achats dans votre organisation ?
 - Indicateurs quantitatifs : impact sur la P&L, coûts évités, gestion des dépenses
 - Indicateurs qualitatifs : enquêtes de satisfaction, nombre de réunions de coordination de projets
- Vu des prescripteurs, quelles sont les exigences permettant de dire que les achats IT sont performants ?
 - Focus client / agilité
 - Expertise achats / connaissance du marché
 - Accompagnement du client en termes de démarche et processus
 - Performance achats (dimension commerciale)

5. CONCLUSION

Les moteurs et inducteurs qui conditionnent l'évolution des achats IT sont de plusieurs natures : les tendances *SMAC (Social, Mobile, Analytics, Cloud)* et *BYOD (Bring Your Own Device)*, la consomérisation, la disparition de la frontière entre *IT* et *Business*. En effet, Gartner estime que le marché *B to B* ne représentera que 10 à 15% du marché IT global d'ici 2 à 3 ans. Dès lors, l'entreprise doit s'interroger sur la manière dont elle pourra tirer parti des technologies *B to C*, et cette dynamique l'oblige à des changements de posture radicaux en termes d'achats. De plus, avec le numérique, la frontière entre le *Business* et l'*IT* devient de plus en plus floue et de plus en plus incertaine : le fonctionnement MOA-MOE est de moins en moins adapté, et les cahiers des charges qui ordonnaient et gouvernaient la relation IT et Achats sont sans doute amenés à disparaître. Dans ce cadre, comment une direction achats décline ce principe d'agilité ?

Il s'agit de changements de fond pour les acheteurs, qui doivent inventer une nouvelle manière de travailler et de concevoir les achats *IT*. Ainsi, cette transformation numérique a des impacts majeurs sur les logiciels : le *Cloud*, les applications et l'internet des objets remettent en cause les modèles traditionnels de licences, et le *Bring Your Own Device* bouscule les politiques et stratégies RH.

Dans un tel contexte, la fonction Achats doit évoluer vers une posture proactive vis-à-vis des Métiers, et en liaison avec la DSI. Les directions des achats doivent être présentes sur le *Cloud*, le *BYOD*, le *Social* car en termes contractuels, les enjeux et les impacts peuvent être majeurs. Le modèle industriel traditionnel va perdurer, mais à côté de celui-ci se développent de nouveaux modèles qui fonctionnent avec des règles fondamentalement différentes : la direction des achats doit proposer une réponse à un besoin exprimé par le Métier. Il s'agit pour elle de se mettre dans une logique de service et d'entrer dans un mode collaboratif avec les Métiers. Par ailleurs, dans ce nouveau monde numérique, travailler davantage avec les start-up et avec les PME à offre différenciée est également une nécessité, notamment pour valoriser le caractère différenciant de la grande entreprise.

Ainsi, la fonction achat doit :

- Repenser les principes de gouvernance : en quoi ces principes sont-ils compatibles avec le pilotage de la performance, le besoin d'agilité, de flexibilité, d'innovation, ... ?
- Préparer un plan de transformation et travailler sur son marketing : développer une posture d'analyste pour comprendre l'impact des grandes tendances technologiques, définir les modèles d'engagement que la fonction achat peut avoir en fonction des sujets qu'elle traite et est amenée à traiter, se mettre dans une posture de transformation et la communiquer auprès des principales parties prenantes.



CRAI

Tel. : +33 6.60.55.15.09

contact@crai-asso.fr / <http://www.crai-asso.fr>



CIGREF

21 avenue de Messine
75008 PARIS

Tel. : +33 1 56 59 70 00

cigref@cigref.fr

www.cigref.fr

