

SERIE RECHERCHE

C.E.R.A.G. 98-11

**L'EXTERNALISATION DES ACTIVITES
D'ACHAT : L'APPORT DE LA THEORIE
DES COUTS DE TRANSACTION**

Richard CALVI*

* Maitre de Conférences - ESA - Université Pierre Mendès France, Grenoble.

Septembre 1998

RESUME :

L'externalisation de fonctions auparavant assurées en interne (« *outsourcing* », « *facility management* ») est de plus en plus utilisée par les entreprises désireuses d'alléger leurs coûts de structure et ainsi de dégager un surcroît de compétitivité. Jusqu'à présent, cette tendance a contribué à augmenter le poids stratégique des services achats car ceux-ci ont pour fonction de gérer ces nouvelles ressources extérieures utilisées dans le processus de création d'offre de la firme.

Dans cet article, nous prolongeons le raisonnement qui sous tend le processus d'externalisation à la fonction même d'achat. Notre hypothèse de base est que cette externalisation doit être abordée en posant deux questions structurantes : (1) A quels types d'achats peut-on appliquer cette externalisation ? (2) Quelles sont les activités du processus d'achat-approvisionnement concernées par cette externalisation ?

Pour tenter d'éclairer les réponses que l'on peut apporter à ces deux questions, cet article propose d'utiliser la théorie des « coûts de transaction » comme une grille de lecture pour les choix d'externalisation.

MOTS CLES :

Stratégie d'externalisation - Achat - Coûts de transaction - Marketing industriel

INTRODUCTION :

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

Cet article tentera d'apporter des éléments de réponse à deux questions qui nous semblent essentielles dans le cadre d'une démarche d'externalisation des achats :

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

1. A QUELS TYPES D'ACHATS PEUT S'APPLIQUER CETTE EXTERNALISATION ?

L'économie des coûts de transaction fournit une grille de lecture pour les choix d'externalisation [Williamson, 75, 85]. Son analyse de ces choix peut se résumer de la façon suivante : la firme compare le différentiel de coût de production interne/externe (ΔP) à celui relatif au coût de contrôle interne/externe (ΔG). Dans cette expression, (ΔP) correspond à la différence entre le coût de production en interne et le prix d'achat sur le marché de l'activité considérée, quant-à

¹ Enquête du DESS « Management de la fonction Achats » (DESMa) de l'ESA Grenoble réalisée en 1996 auprès de 270 grandes entreprises.

(ΔG) il correspond à la différence existant entre le coût de coordination en interne de cette activité et les coûts de transaction qu'induirait un appel au marché. Ce raisonnement incite à n'externaliser une fonction que si $\Delta G + \Delta P > 0$, c'est à dire lorsque l'entreprise a épuisé les avantages d'une structure intégrée de production [Williamson, 1981]. L'apport essentiel de Williamson réside ici dans la définition très analytique des composantes du concept pivot de « coût de transaction », ainsi que dans l'identification des facteurs qui influencent sa définition. Nous nous focaliserons sur l'étude des coûts de transaction attachés aux opérations de sous-traitance des achats car ceux-ci sont souvent mal appréciés par les acheteurs [Venard, 1995].

1.1. LES FONDEMENTS THEORIQUES DES COÛTS DE TRANSACTION

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

- les *coûts ex ante* qui correspondent aux phases de recherche d'information, d'établissement du cahier des charges, de recherche du futur partenaire, de dépouillement des offres et enfin aux coûts attachés à l'élaboration du contrat avec le fournisseur choisi. Plus les activités visées sont standards, simples d'un point de vue commercial et technologique, plus cette partie des coûts de transaction sera faible.
- les *coûts ex post* comprennent les coûts d'organisation et de fonctionnement de la structure qui a en charge la fonction de contrôle et de règlement des conflits. Ils interviennent après la signature du contrat. On y trouve en particulier les coûts inhérents à l'application des clauses contractuelles (renégociation, règlement des litiges, ...). Ces coûts sont fortement sensibles à l'incertitude sur les états futurs de la relation présente au moment de l'élaboration du contrat, ainsi qu'à la fréquence des prestations incluses dans la relation.

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



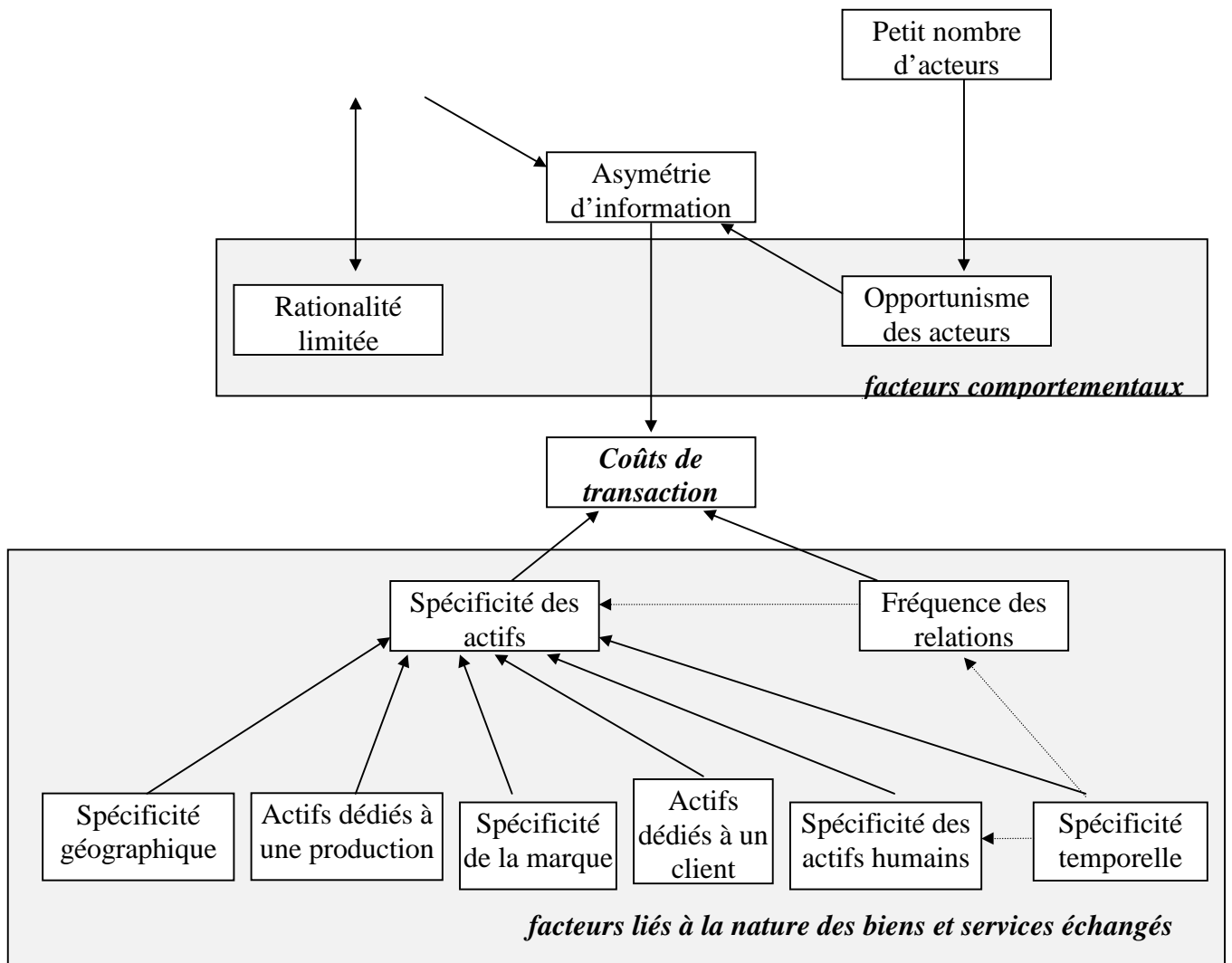


Figure 1 : Les facteurs contribuant à la formation des coûts de transaction

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

1.2. APPLICATION DE LA THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION AU CONTEXTE SPECIFIQUE DE LA FONCTION ACHAT

Deux freins évoqués en matière d'externalisation des activités d'achat peuvent être expliqués par cette analyse [Sals, 1989] : le risque de confidentialité et la perte de maîtrise des coûts relatifs à l'achat. Le premier correspond au *risque moral* évoqué dans la théorie des coûts de transaction. Il apparaît chaque fois que le partenaire redéploie dans d'autres relations des éléments de l'échange et ceci sans l'accord du partenaire initial. Ainsi confier à un tiers, même dans le cas d'un contrat très contraignant, des informations sur les orientations de sa politique d'achats peut être considéré comme une diffusion d'informations stratégiques susceptibles de porter atteinte à l'avantage concurrentiel de la firme. Le deuxième correspond au phénomène de *sélection adverse* [Akerlof, 1970] qui ne porte pas, comme le précédent sur le risque d'une « action cachée », mais sur celui d'une perte de contrôle sur des activités observables. Concrètement, la firme qui externalise une partie de ses achats introduit un intermédiaire entre elle et son marché fournisseur. Comment s'assurer que le prestataire d'achat fera, tout au long du contrat, tous les efforts nécessaires pour tirer au mieux partie du marché fournisseurs ²?

Dans ses écrits postérieurs [Williamson, 1985, 1991], Williamson va mettre en avant l'influence de deux autres variables dans les choix d'externalisation : (e) la spécificité des investissements à réaliser dans une relation particulière³ et (f) la fréquence d'interaction réclamée par l'objet de l'échange ⁴. Pour l'auteur, la spécificité des actifs est la dimension la plus importante pour décrire les transactions et donc en apprécier le réel coût de coordination. Comme le montre la **Figure 1**, il identifie six types d'actifs spécifiques [Williamson, 1991]. Seul deux d'entre eux nous semblent pouvoir influencer réellement les choix d'externalisation en matière d'activité d'achat.

Tout d'abord, il apparaît que le facteur le plus important soit celui relatif aux *actifs spécifiques humains*, c'est à dire à l'importance du rôle de l'acheteur dans l'orientation de la relation d'échange. Pour Fisher [Fisher, 1970], deux facteurs définissent la prédominance de ce rôle : la

² Ceci est d'autant plus vrai que les modes de rémunération de ces prestations ne tiennent pas toujours compte des gains réalisés sur les prix d'achat. Les systèmes les plus courants sont : pourcentage du chiffre d'affaires réalisé, application d'un montant fixe par ligne de commande (Seba, 1997).

³ « Asset specificity has reference to the degree to which an asset can be redeployed to alternative uses and by alternative users without sacrifice of productive value », O.E. Williamson, 1991, p 281.

⁴ les deux variables n'étant pas indépendantes puisqu'avec l'augmentation de la fréquence des relations naît une dépendance réciproque génératrice elle-même d'actifs spécifiques.

complexité technologique du produit ainsi que le risque commercial et financier qui lui est attaché (**Figure 2**). Plus les risques attachés à une famille d'achat seront élevés, plus l'acheteur devra allouer des ressources à sa gestion [Marcel, Nassoy, 1985]. Si un contenu technologique fort est attaché aux biens ou services échangés, l'acheteur « intégré » doit agir en amont de l'acte d'achat proprement dit⁵ pour gérer ce risque. Il développe alors un savoir faire spécifique difficilement transférable à un tiers car profondément ancré dans le processus de création de l'offre de l'entreprise.

		Risque technologique	
		Faible	Forte
Risque commercial	Faible	Rôle important de l'acheteur en tant que négociateur	Rôle prépondérant des techniciens. L'acheteur est un conseil.
	Fort	L'acheteur intervient en amont pour orienter la conception des produits et en aval pour la contractualisation	Des actions concertées entre les fonctions impliquées sont nécessaires

Figure 2 : Le rôle de l'acheteur selon les types de produits achetés (adapté de Fisher, 1970)

Le risque commercial repose sur l'idée qu'il peut être plus ou moins difficile de faire jouer la concurrence entre les fournisseurs. Ce risque sera influencé par la structure concurrentielle du marché fournisseur (un marché oligopolistique est plus difficilement contrôlable qu'un marché atomisé) et de sa stabilité (un marché où l'apparition et la disparition de concurrents sont fréquents réclamera plus d'attention qu'un marché mature où les acteurs sont stabilisés). Le risque financier marque lui le niveau d'engagement propre à l'achat. Plus ce niveau est élevé, plus les actions de l'acheteur auront un impact sur la compétitivité de la firme. Au total, plus les risques commercial et financier sont élevés, plus la confection des contrats et le contrôle de leur bonne exécution s'avèrent des actions prédominantes difficiles à sous-traiter.

⁵ Notamment en agissant dès la conception des produits, en interaction avec les autres fonctions de l'entreprise [Burt, Soukup, 1985], [Calvi, Barreyre, 1997].

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

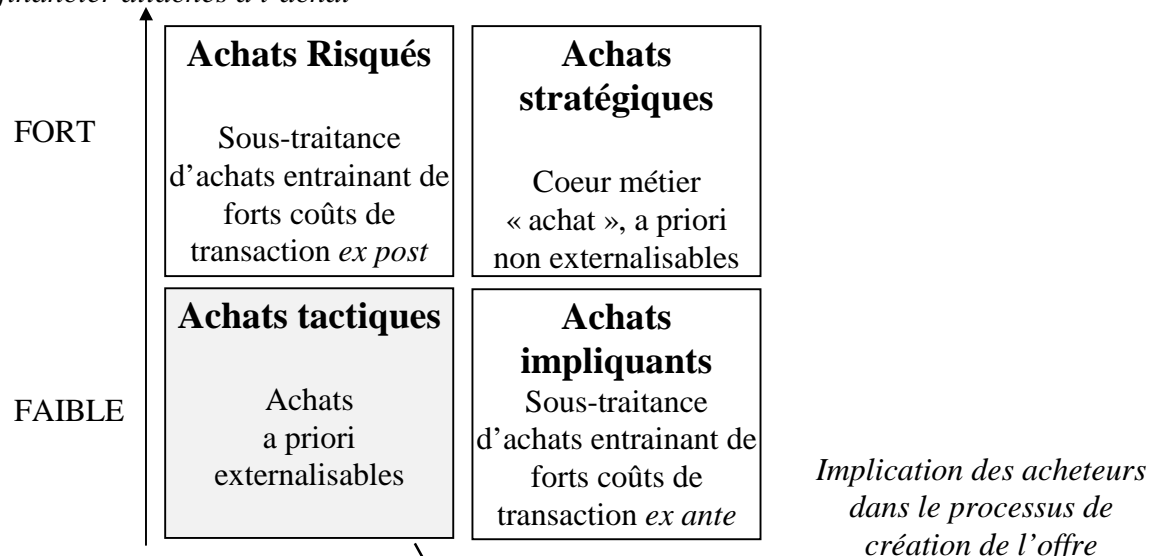
Le **Tableau 1** résume les apports de l'analyse en termes de coûts de transaction sur les choix de sous-traitance d'achats. Il identifie les types d'achats peu adaptés a priori à une sous-traitance, car celle-ci devrait induire de forts coûts de transaction pour les coéchangistes.

Concepts issues de l'économie des coûts de transaction	Restrictions sur choix de sous-traitances d'achats
<i>Risque moral</i>	Les achats porteurs d'indications sur les choix technologiques et stratégiques présents et à venir de la firme.
<i>Sélection adverse</i>	Les achats portant sur des marchés fournisseurs perfectibles
<i>Actifs spécifiques humains</i>	Les achats « techniques » où l'acheteur participe à l'élaboration du cahier des charges, Les achats « lourds » représentant une part importante du coût de revient des produits finis Les achats « commercialement risqués » où l'acheteur intervient sur des marchés fournisseurs non concurrentiels et/ou instables,
<i>Spécificité temporelle</i>	Les achats complexes d'un point de vue logistique impliquant une forte interdépendance des systèmes de

Tableau 1 : Les achats non externalisables : l'approche par les coûts de transaction**1.3. CONCLUSION INTERMEDIAIRE**

Deux dimensions apparaissent comme essentielles dans cette analyse (**Figure 3**). Tout d'abord le risque attaché à l'achat, que celui-ci soit commercial, financier ou logistique. Déléguer des achats ayant un haut niveau de risque induirait de forts coûts de transaction « ex post » de façon à contrôler le bon déroulement de ces échanges où l'incertitude génère l'incomplétude des contrats [Baubry, 1995]. L'autre dimension émergente est l'implication de l'acheteur dans le processus de création de l'offre. Plus les acheteurs interviennent en amont du processus décisionnel de création de l'offre, plus ils manipulent des informations sensibles (danger de risque moral) et plus ils développent un savoir faire organisationnel difficilement redéployable dans une autre relation s'il est confié à un tier (actif spécifique humain). Pour les produits et services concernés, ce sont donc plutôt le poids des coûts de transaction « ex ante » qui rendent ici prohibitifs les choix de sous-traitance d'achats. Selon cette grille d'analyse, des achats à la fois « *risqués* » et « *impliquants* » pour l'acheteur (« *achats stratégiques* » de la **Figure 3**) offrent peu d'attrait économique en terme d'externalisation du fait des coûts de contrôle qu'ils induisent. A l'opposé, pour les achats dits « *tactiques* », tels qu'ils sont définis dans la **Figure 3**, l'option de l'externalisation s'offre à l'entreprise. Elle doit alors comparer les données organisationnelles internes propres à ces achats avec les conditions offertes par le marché.

Risques commercial et financier attachés à l'achat



Relatifs à des produits ou services :

- ayant de nombreuses sources d'achat potentielles, sur des marchés stables,
- de faible valeur ajouté ou acheté de façon occasionnelles

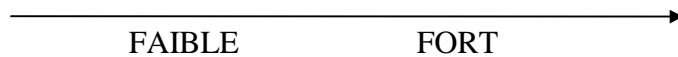


Figure 3 : Matrice de choix relative à l'externalisation des achats

Cette matrice de segmentation des achats, très comparable à celles utilisées par les acheteurs professionnels pour la définition de leur stratégie d'achat, nous paraît être le point de départ nécessaire à toute réflexion ayant trait à l'externalisation de la fonction.

2. QUELLES ACTIVITES DU PROCESSUS D'ACHAT-APPROVISIONNEMENT SONT CONCERNEES PAR CETTE EXTERNALISATION ?

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

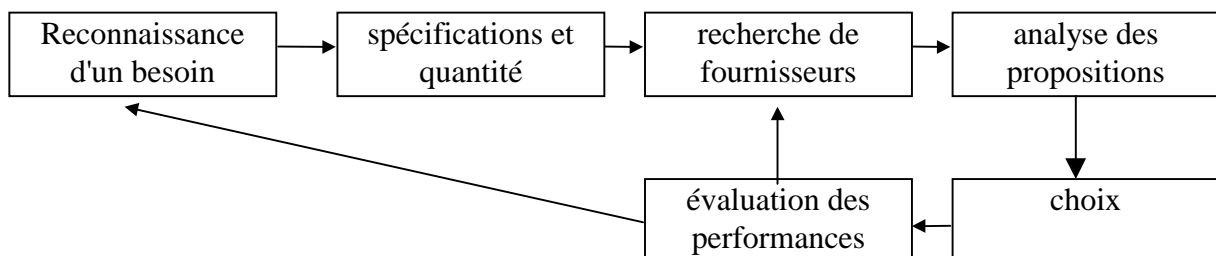


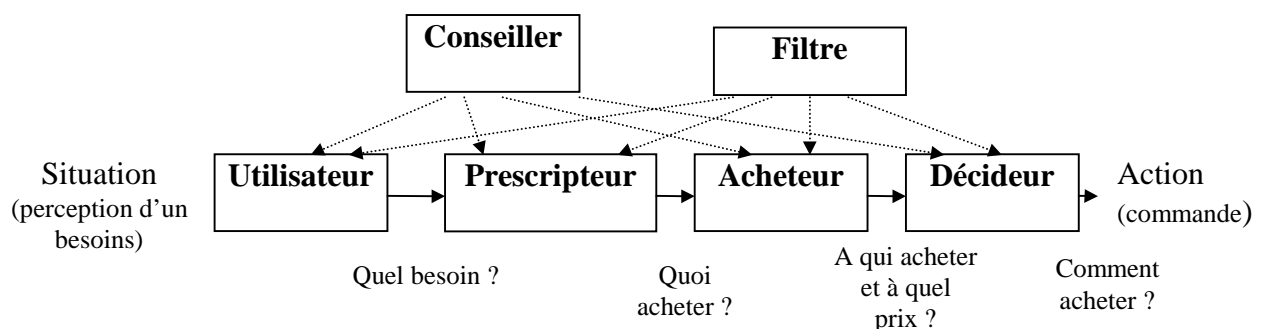
Figure 4 : Modèle descriptif du processus d'achat industriel

Dans ce modèle linéaire, chaque phase doit être correctement réalisée avant que soit entamée la phase suivante. Les membres chargés des achats dans une organisation ne sont pas les acteurs

exclusifs de ce processus [Webster et Wind, 1972]. Différents acteurs forment le « *centre d'achat* », c'est à dire l'ensemble des personnes, appartenant ou non à l'entreprise, qui participent formellement ou informellement à tout ou partie du processus. L'analyse de la composition du centre d'achats ainsi que celle de l'influence relative de ses membres ont fait l'objet de très nombreux travaux de marketing industriel. Ainsi on peut identifier un certain nombre de rôles types dans tout processus d'achat [Webster et Wind, 1972] :

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

Cette typologie est utile pour cerner le pouvoir que peut conserver le service achat dans le processus d'achat lorsqu'une externalisation de l'achat est décidée (**Figure 5**⁶).



⁶ Ce schéma s'inspire d'une approche plus générale du pouvoir dans le processus de décision [Paterson, 1969], en l'appliquant au contexte de l'achat industriel..

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

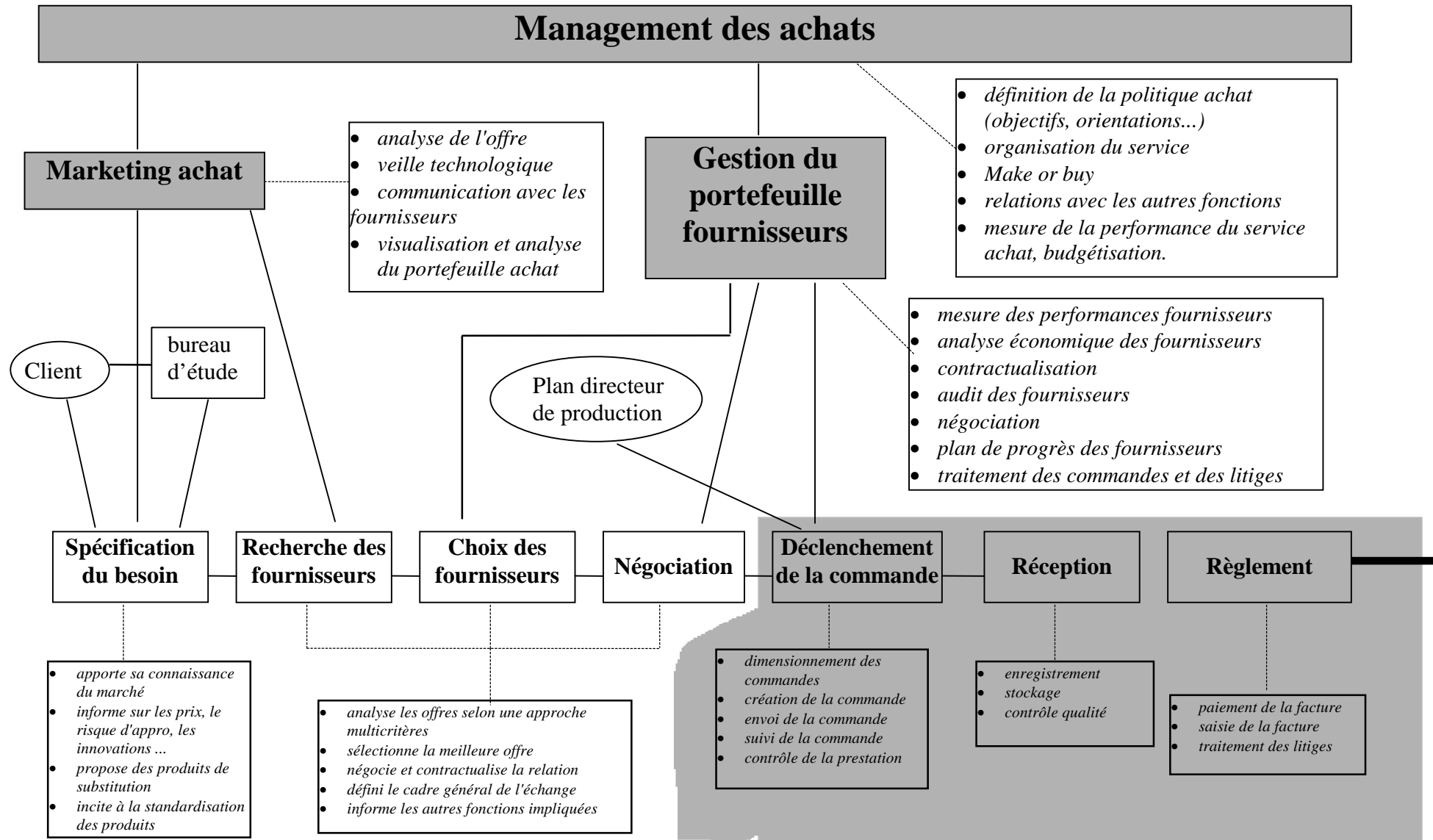
Le pouvoir d'un individu ou d'un service est donc déterminé par l'influence qu'il a sur ces différentes étapes. Son pouvoir est maximum lorsqu'il contrôle toutes ces étapes. Toutefois son pouvoir reste important surtout s'il maîtrise ou influence les phases initiales du processus car ce sont elles qui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

Une insuffisance de ce modèle par rapport à notre problématique est son manque de détail ainsi que la non prise en compte des activités d'approvisionnement dans la représentation du processus. En effet, les services achats des grandes entreprises se sont structurés, et différents métiers d'acheteurs ont émergé au sein même de ces organisations. La **Figure 6** tente de fournir une image plus opérationnelle des différentes activités de ce processus, dans le but d'éclairer une démarche de type "make-or-buy" par activité. Nous identifions trois grands « métiers d'achat » pouvant faire l'objet d'une spécialisation d'acheteur dans les grandes organisations. Chaque « métier » comporte un ensemble d'activités mobilisées dans le processus d'achats-approvisionnement.

- *le management des achats* regroupe l'ensemble des activités de direction, d'organisation et de contrôle du service achat. C'est l'acteur en charge du management des achats qui devra notamment piloter la démarche d'externalisation,
-
- *le marketing achat* concerne les activités visant à préparer l'acte d'achat proprement dit. L'analyse des marchés fournisseurs, tant d'un point de vue commercial que technologique, est au centre de ce métier d'achat. Les activités qu'il regroupe sont a priori difficilement externalisables car elles agissent sur la création de l'offre de l'entreprise et sont surtout importantes pour les achats « impliquants » ou « stratégiques ». Elles sont d'autant plus difficiles à sous-traiter qu'il

est souvent impossible de mesurer de façon objective la valeur ajoutée de ces activités rendant ainsi vaine toute régulation par le marché [Ouchi, 1980]. L'externalisation est toutefois envisageable lorsque ces achats sont occasionnels et demandent des compétences spécifiques. Ainsi, l'entreprise New Sulzer Diesel externalise ses analyses de marchés pour les acquisitions devant être réalisées à l'étranger, dans les pays de leurs clients exports (notamment les achats de compensation).

Figure 6 : Les activités du processus d'achat-approvisionnement



Traitement de la commande

- *la gestion du portefeuille fournisseurs* concerne les activités liées à l'acte d'achat (traitement des commandes) mais aussi à la surveillance et au développement des fournisseurs actuels de l'entreprise. C'est dans les activités touchant au traitement de la commande, très consommatrices de ressources au sein du service achat, que ce trouve le gisement le plus important de sous-traitance. Sur ces dernières, les comparaisons de coûts (ΔP) sont aisées ⁷, et les coûts de transaction faibles (ΔG) s'ils concernent des produits « tactiques ». Pour les autres activités (surveillance, développement et contractualisation), c'est la règle de l'amortissement des compétences mobilisées qui prévaudra de nouveau. Ainsi, dans le cadre du TGV Corée, GEC Alstom devait développer un réseau de fournisseurs locaux qui devaient être homologués. Les audits qualité ont été confiés à la société Véritas déjà implantée dans ce pays, mais travaillant dans le cadre stricte fixé par son donneur d'ordres (rôle de « filtre »).

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

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

Un des messages de cette matrice est que la sous-traitance de l'ensemble du processus d'achat ne nous semble envisageable que dans le cas d'achats par nature occasionnels⁸, pour lesquels une compétence d'achats spécifique est nécessaire. Pour les achats « tactique », une fois la spécification du besoin bien définie (élaboration du cahier des charges), l'ensemble des autres activités du processus d'achat peuvent être soumises à un arbitrage en termes de coûts de

⁷ On comparera le coût analytique de commande en interne au prix fixé par le prestataire extérieur (le plus souvent proche de 15% du chiffre d'affaires d'achats traité).

⁸ Ceci concerne tant la nature du bien ou du service que le lieu de l'achat.

production interne/externe. Pour les autres types d'achats, seul le traitement de la commande nous semble externalisable au vu de l'importance des coûts de transaction qui pèsent potentiellement sur le contrôle des autres phases du processus d'achat. Sur les achats « risqués » et « stratégiques », on peut même douter de l'opportunité économique d'une sous-traitance des activités de traitement de la commande. En effet, l'importance des flux traités, la dépendance de la production vis à vis de ces approvisionnements, sont autant de facteurs qui plaident pour une maîtrise interne totale du processus d'achat-approvisionnement.

Types d'achats

Occasionnels				Externalisation envisageable		
Tactiques				Externalisation envisageable		
Impliquants				Externalisation partielle envisageable		
Risqués	Coeur du processus d'achat			Externalisation partielle envisageable		
Stratégiques	Coeur du processus d'achat			Externalisation partielle envisageable		
	Création de l'offre			Traitement de la commande		
	Spécification du besoin	Recherche de fournisseurs	Choix	Négociation et contrôle	Administration	Gestion physique

Statut de l'activité du processus d'achat-approvisionnement

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

CONCLUSION :

L'objectif premier de cet article était de fournir un apport méthodologique aux choix de sous-traitance des achats. Pour cela, nous avons tenté d'utiliser deux outils conceptuels issus de corpus théoriques différents.

Tout d'abord, l'approche en termes de coûts de transaction nous a permis de mieux comprendre pourquoi cette sous-traitance, lorsqu'elle est pratiquée, ne touche que les produits non stratégiques, utilisant des technologies simples et achetés sur des marchés concurrentiels. Ainsi, le **Tableau 1** récapitule les caractéristiques propres à un achats ayant, en application de cette théorie, un effet inflationniste sur les coûts de transaction qui rend l'externalisation fortement pénalisante d'un point de vue économique. A cette approche somme toute classique des choix de « faire ou faire faire », nous avons tenté de coupler une vision plus analytique tenant compte des spécificités de la fonction étudiée. Les apports du Marketing industriel sur l'étude du processus d'achat et de son contrôle nous ont fourni une grille de lecture plus opérationnelle pour l'acteur en charge de l'élaboration d'une politique de sous-traitance des achats. La **Figure 7** offre une synthèse des apports de ces deux outils conceptuels. Le cadre ainsi dressé a orienté la conception du guide d'entretien que nous utiliserons dans notre enquête de terrain. Cette dernière, dirigée vers des entreprises ayant récemment fait le choix d'une externalisation partielle de leurs achats, nous permettra de confirmer ou d'infirmer certaines de nos propositions, mais aussi d'illustrer les données économiques au coeur de leur arbitrage; un élément pour l'instant absent de notre approche.

BIBLIOGRAPHIE :

Akerlof G. (1970), The market for lemons : quality, uncertainty and the market mechanism, *The Quarterly Journal of Economics*, vol 89, August, 488-500.

Barreyre P.Y. (1988), The Concept of 'Impartition' Policies : a Different Approach to Vertical Integration Strategies , *Strategic Management Journal*, vol 9, 507-520.

Barreyre P.Y. (1997), *Achat industriel* in Encyclopédie de gestion, Economica, 1-15.

Baudry B. (1995), *L'économie des relations interentreprises*, La Découverte, coll. Repères.

Burt D., Soukup W. (1985), Purchasing roles in new product development, *Harvard Business Review*, Sept-oct, 90-97.

- Calvi R. (1998), Pilotage du changement, pratiques d'achat et 'juste à temps', *Revue Française de Gestion*, n°118, 46-58.
- Calvi R., Barreyre P.Y. (1997), La participation des Services achats au développement des produits nouveaux : une approche organisationnelle, *Colloque International de Génie Industriel*, Albi, 3, 4 et 5 septembre 1997, 17 pages.
- Fisher (1970), *Industrial Marketing : an analytical approach to planning and execution*, Brandon Systems Press, N.Y.
- Joffre P. (1987), *L'économie des coûts de transaction* in De nouvelles théories pour gérer l'entreprise, *Economica*.
- Marcel C., Nassoy B. (1985), *Stratégie Marketing de l'achat industriel*, CDAF.
- Miles R.E., Snow C.C. (1986), Organizations : New concepts for new forms, *California Management Review*, vol 28, n°3, 62-73.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, les éditions d'organisation.
- Ouchi W.G. (1980), Markets, Bureaucracies and Clans, *Administrative Science Quarterly*, vol 25, n° 1, 129-141.
- Paterson T.T. (1969), *Management theory*, Business Publication Ltd.
- Quinn J.B., Doorley T., Paquette P. (1991), Utilisez mieux la sous-traitance, *Harvard l'Expansion*, n°61, 71-79.
- Sals J-M. (1989), Sous-traiter ses achats : moyen d'améliorer sa compétitivité ?, *Revue Internationale de l'achat*, vol 6, n° 4, 61-63.
- Seba H. (1997), Externalisation des achats, *La lettres des achats*, n° 44, p 8-12.
- Venard B. (1995), La théorie des coûts de transaction appliquée aux achats, *Revue Internationale de l'Achat*, vol 15, n° 1, 3-9.
- Webster F.E. (1965), Modeling the industrial buying process, *Journal of Marketing Research*, vol 2, 370-376.
- Webster F.E., Wind Y. (1972), *Organizational buying behavior*, Englewood Cliff, Prentice Hall, N.J.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies. Analysis and anti-trust implications*, The Free Press, N.Y.
- Williamson O.E. (1981), The Economics of Organization : the Transaction Cost Approach, *American Journal of Sociology*; vol 87, n°3, 548-577.
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, N.Y.

Williamson O.E. (1991), Comparative Economic Organization : The discrete structural alternatives, *Administrative Science Quarterly*, vol 36, n° 2, 269-296.