

10 idées clés pour réussir la mise en place de votre fonction achats

À partir des travaux du Cercle Performance Achat de l'ANAP / Septembre 2014

IDÉE-CLÉ 1 Assurer le soutien de la Direction Générale à la fonction achats

L'appui de la Direction de l'établissement est indispensable pour mettre en place une fonction achats ; c'est son engagement et son soutien, qui permettent de :

- ▶ Positionner la fonction achats et l'installer dans la durée;
- ▶ Légitimer la fonction achats/mandater les autres fonctions pour travailler avec la direction des achats.

IDÉE-CLÉ 2 Considérer les achats comme un métier à part entière

- ▶ **Bien distinguer les compétences nécessaires à une fonction achats :**

- Profils « acheteur » :

Exercent la responsabilité du marché, optimisent la définition des besoins, élaborent les stratégies d'achat, coordonnent les relations avec les fournisseurs et réalisent l'optimisation médico économique des achats.

- Profils « approvisionneur » :

Font exécuter le marché.

- Profils « gestionnaire de marché » :

Réalisent le suivi de l'exécution du marché (bilan), afin d'alimenter les travaux de l'acheteur.

- Profils « juriste » :

Interviennent en tant que conseil auprès de l'acheteur (apport d'expertise juridique).

- Profils « contrôleur de gestion achat » :

Réalisent une véritable mesure des résultats obtenus et de la performance des achats réalisés.

- ▶ **Avoir à l'esprit que le métier d'acheteur, outre des compétences « métier » spécifiques, mobilise un savoir être particulier :**

la collaboration prescripteur - acheteur repose essentiellement sur la posture des acheteurs eux-mêmes, qui consiste à déployer simultanément et systématiquement les 4 attitudes suivantes, vis-à-vis des interlocuteurs :

- Force de proposition;
- Échange / apport d'informations;
- Écoute active;
- Esprit de service.

Recruter ou développer des compétences achats spécifiques

- ▶ **Professionaliser les achats**, en recrutant des professionnels de l'achat expérimentés et/ou en développant des formations spécifiques.

- ▶ **Conduire une politique de ressources humaines spécifique à la filière « achats/approvisionnements »**, pour la GPEC, les formations, voire les recrutements, utiles à la constitution d'une fonction achats comportant les profils nécessaires; notamment, avoir à l'esprit que :
 - Le profil « gestionnaire de marché » peut constituer une évolution des profils « approvisionneurs » et « contrôle/liquidation factures »;
 - Une transition à l'intérieur des profils « acheteur » est possible, en passant de l'exercice de ce poste sur des achats plutôt standard à des achats plus techniques et plus stratégiques.

IDÉE-CLÉ 3 Articuler la stratégie d'achats avec le projet d'établissement

Le Plan d'Actions Achats (PAA) et les politiques d'achats de l'établissement, intègrent, illustrent et mettent en œuvre les éléments de politique institutionnelle de l'établissement (y compris les éléments relatifs à la politique d'inscription de l'établissement dans son territoire).

Le PAA doit être construit avec les acheteurs et validé par le DG.

L'élaboration d'un PAA est la « colonne vertébrale » de la mise en place d'une fonction achats.

IDÉE-CLÉ 4 Structurer son organisation achats selon des objectifs spécifiques

Le séquençement proposé pour faire évoluer son organisation achats est le suivant : Cartographie et diagnostic des achats => Politique achats & Plan d'action achats => Organisation achats.

La création ou l'évolution d'une fonction achats constitue, en soi, un véritable processus, autour des étapes décrites ci-dessus et dans cet ordre.

Ainsi, l'organisation cible n'est pas unique (il n'existe pas d'organisation achats type, unique ou fixe) :

- Elle dépend du contexte et des objectifs spécifiques de l'ES (et des constats issus du diagnostic des achats);
- Elle résulte d'une négociation inter directions + avec le DG.





IDÉE-CLÉ 5 Dédier une ressource spécifique pour structurer la fonction achats

- ▶ Créer un poste de responsable achats (unique).
- ▶ Voire, nommer un chef de projet pour l'optimisation des achats et la production de la feuille de route associée.
- ▶ Et, si besoin, organiser l'accompagnement par un tiers/un professionnel des achats.

(Il s'agit d'identifier *spécifiquement* les acteurs et la direction en charge des achats).

IDÉE-CLÉ 6 Reconnaître et favoriser une « culture » : transversalité et mode projet

Une fonction achats performante réunit tous les acteurs de la supply chain, chacun mobilisant des compétences et des connaissances spécifiques.

Dans cet esprit : une fonction achats prend son sens et son utilité si elle comprend la totalité des catégories d'achat.

L'organisation des achats doit être décrite (organigramme); le rôle de chacun doit être formalisé (fiches métier) ; les interactions entre acteurs, leurs rôles et responsabilités respectifs et les travaux achats doivent être réalisés autour de guides des bonnes pratiques internes, voire de procédures.

Ceci permet de travailler en « mode projet ».

(Cette culture, propre aux fonctions achats, sert également à l'inscription de l'établissement dans un tissu collaboratif plus vaste : groupements d'achats et coopérations ou groupements inter établissements, par exemple).

IDÉE-CLÉ 7 Développer et systématiser le dialogue prescripteur acheteur

Le dialogue prescripteur-acheteur est fondamental pour réaliser des achats performants.

- ▶ Les fondements de la collaboration prescripteur- acheteurs sont :
 - Le travail en mode projet;
 - Et le décloisonnement.
- ▶ Pour susciter les collaborations prescripteur-acheteur, il faut :
 - Démontrer aux prescripteurs/utilisateurs leur propre intérêt à participer aux démarches d'optimisation des achats;
 - Également, penser à responsabiliser les prescripteurs, autour d'objectifs de gains sur achats et/ou de qualité.

IDÉE-CLÉ 8 Déployer un plan de communication achats spécifique

- ▶ **Un plan de communication achats doit être élaboré, à destination :**
 - Des prescripteurs/utilisateurs;
 - Des (principaux) fournisseurs;
 - Du DG.
- ▶ **Le plan de communication achats repose sur :**
 - Le suivi du PAA;
 - Des « belles réussites »/réussites concrètes dossier après dossier;
 - Les évaluations fournisseurs, conduites par la fonction achats en collaboration avec les prescripteurs/ utilisateurs;
 - Les guides/recueils/thésaurus de Bonnes. Pratiques.
- ▶ **Ce plan de communication s'appuie sur la mesure régulière des gains sur achats** et, plus généralement, sur l'évaluation de la performance de la fonction achats.

IDÉE-CLÉ 9 Mesurer la performance des achats

Développer le contrôle de gestion achats :

- ▶ Identifier une ressource dédiée à la collecte, la fiabilisation et la coordination des données achats;
- ▶ Réaliser ces travaux en lien avec les acheteurs;
- ▶ Partager ces travaux avec les directions prescriptrices/ utilisatrices et avec la direction des finances (qui doit, à minima, valider le calcul des gains budgétaires et la contribution des achats à l'EPRD).

La mesure de la performance achats permet de crédibiliser et de faire partager la démarche achats.

Idéalement, la mesure de la performance achats est réalisée dans une logique de coût complet, transversale à l'établissement (un achat performant dégage des gains, économiques, d'usage ou logistiques, tout en conservant un niveau de qualité au minimum équivalent).

Elle doit également porter sur des critères qualitatifs (par ex : qualité du service rendu par la fonction achats, contribution à la qualité des soins, participations aux démarches de responsabilité environnementale et sociale, etc).

Cette mesure doit être cyclique et, idéalement, être réalisée sur une base annuelle.

IDÉE-CLÉ 10 Évaluer, puis suivre, la maturité de sa fonction achats

Un diagnostic de la maturité de la fonction achats peut être réalisé, en parallèle de la cartographie des achats initiant le PAA et la mise en place de la fonction.

Ensuite, le suivi de ce diagnostic de la maturité des achats guidera les évolutions de la fonction et complètera l'évaluation de sa performance.