

ETUDE ANNUELLE DE L'OBSERVATOIRE DE LA PERFORMANCE

LES ACHATS DANS LE SECTEUR HLM : PLUS QU'UN LEVIER DE PERFORMANCE FINANCIÈRE ?

AUTEURS



ALAN LOYER
alan.loyer@wavestone.com

NICOLAS MER
nicolas.mer@wavestone.com

Cette publication a été réalisée avec les contributions d'Arthur Manipoud, François Aumont, Thierry Mercier et Pascal Sanchez.

Cette étude, réalisée dans le cadre de l'observatoire de la performance de l'immobilier social, vise à effectuer un tour d'horizon de la problématique des achats dans le secteur du logement social, éclairé par des analyses issues d'autres secteurs d'activité.

Du fait des évolutions législatives structurantes, le secteur HLM est en pleine transformation et à la recherche d'optimisations lui permettant de dégager de nouvelles marges de manœuvre. La réponse apportée par la fonction achats va néanmoins bien au-delà des enjeux financiers...

LES « ACHATS » : PÉRIMÈTRE, CHIFFRES CLÉS, SPÉCIFICITÉS DU SECTEUR HLM.

Périmètre et description du processus achats

A l'inverse de certaines directions ou fonctions dont le périmètre est relativement simple à délimiter, il existe **de nombreuses façons d'appréhender la fonction achats**, ceci rendant complexe la définition de son périmètre et par voie de conséquence la comparaison entre organismes, même pour des entités opérant au sein d'un même secteur.

Néanmoins, une définition communément admise décrit la fonction achats comme « recouvrant l'ensemble des tâches qui ont pour objet de procurer, dans les meilleures conditions et à moindre coût, les matières, matériaux, composants, fournitures, outillages et équipements, ainsi qu'une partie des prestations de services extérieurs dont l'entreprise a besoin pour la réalisation des opérations qui dérivent de sa vocation » ; et c'est sous cette forme relativement exhaustive que seront abordés les achats dans la présente étude.

Sur le plan comptable, le périmètre retenu pour déterminer le montant des achats des organismes HLM (aussi bien les Offices Publics pour l'Habitat que les Entreprises Sociales pour l'Habitat) regroupe les comptes 60, 61 et 62 hors comptes 603 de variations de stocks. Ces comptes

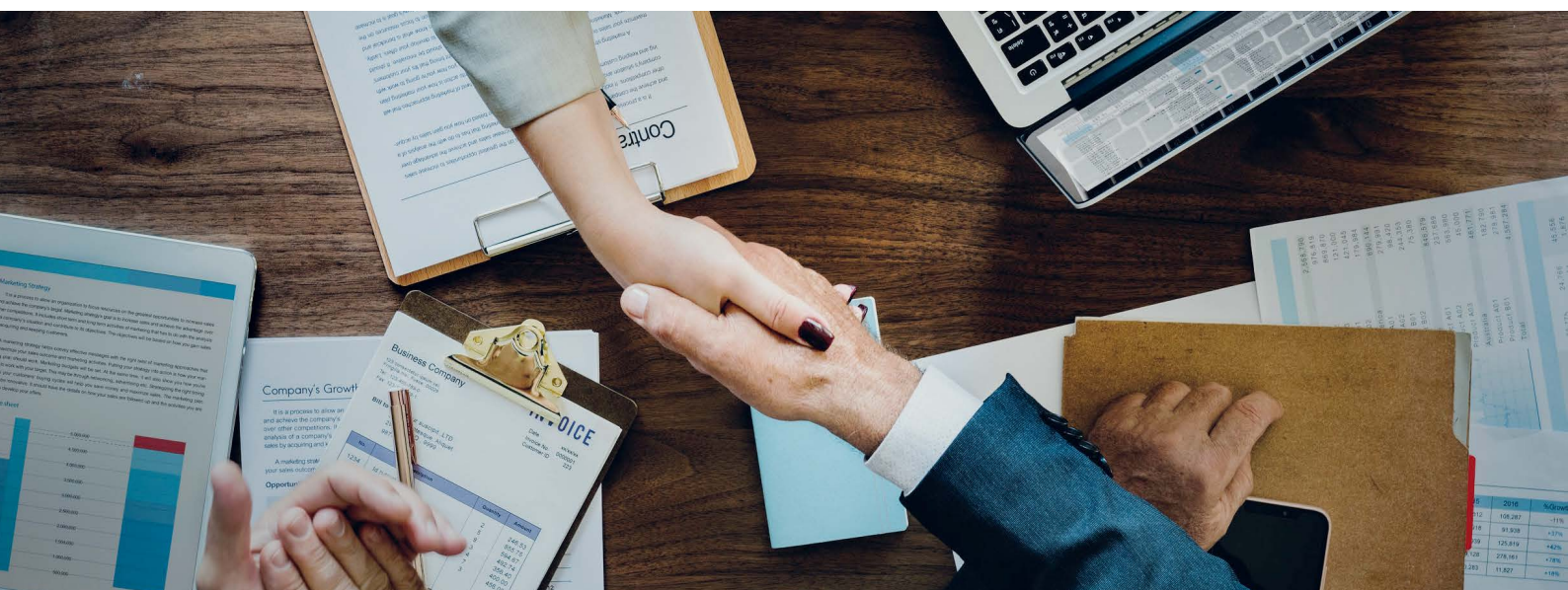
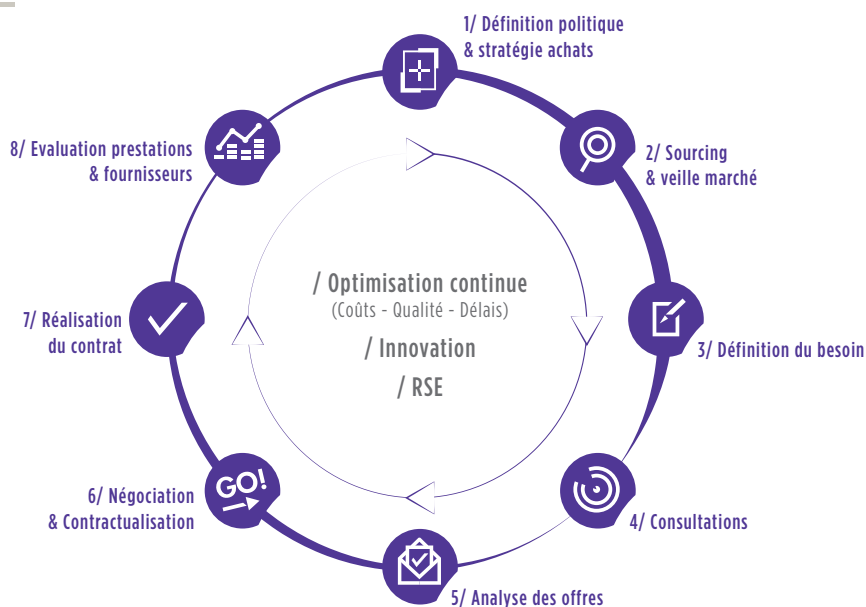
correspondent à l'ensemble des charges liées aux achats de terrains, matériaux, prestations, travaux dans le cadre de la réalisation des missions des organismes.

Au-delà de la définition du périmètre des achats, quelles sont les activités couvertes par un processus achats complet ? Le tableau ci-dessous apporte une réponse en décrivant l'ensemble des étapes de ce processus. **Chacune des étapes** composant ce processus peut être analysée et optimisée sous le spectre du trio « **Coûts/Qualité/Délais** ».

Par ailleurs, les achats sont un vecteur important de la mise en œuvre de la stratégie RSE et de l'innovation au sein des organismes HLM. En particulier lorsqu'ils sont pris en compte dans les phases amont du processus achats (étapes 1 et 2) du schéma ci-dessous, relatives à la « définition de la politique achat » et au « sourcing de fournisseurs » respectueux de ces orientations.

1 - Barreyre P.-Y. (1976) « La fonction approvisionnement »

Les différentes étapes du processus d'achats



Chiffres clés et zoom sur le logement social

ZOOM SUR LE LOGEMENT SOCIAL

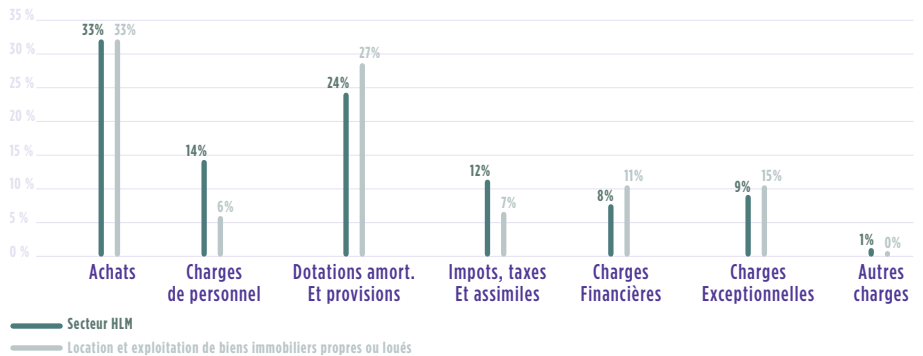
- 1^{er} Les achats sont le premier poste de charges des bailleurs sociaux
- 33 % Les achats représentent 33% du total des charges supportées par les organismes HLM
- 4,8 Milliards Montant aggloméré des achats réalisés par 502 organismes HLM

Ces chiffres permettent de saisir la mesure des gains potentiels liés à l'activation du levier que constitue l'optimisation des achats. L'étude dont ils sont issus³ porte sur 261 OPH et 241 SA d'HLM, totalisant 90 % des logements du parc social. **Le montant aggloméré des achats de ces organismes représente près de 4,8 Milliards d'Euros.** Ainsi à l'échelle globale du parc HLM un gain de 5 % du montant des achats signifierait une économie de 238 M€, soit **en moyenne un gain de 474 K€ par organisme HLM.**

Les pourcentages présentés dans cette partie indiquent la proportion que représentent les postes de charge (achats, charges de personnel ou financières par exemple) au regard de l'ensemble des charges supportées par les entreprises. Cet indicateur nous permet ainsi de mesurer et de comparer l'importance relative des achats au sein de différents secteurs d'activité, indépendamment de leur valeur brute pouvant être très variable d'un secteur à l'autre. En analysant les données recensées par l'INSEE sur l'ensemble des entreprises marchandes Françaises² et les données des organismes HLM issues du Ministère de la cohésion des territoires³, on obtient les histogrammes ci-après.

2 - Insee, Esane - « Compte de résultat des entreprises en 2015 » - Paru le 31/10/2017
 3 - Ministère de la cohésion des territoires, « Les organismes de logement social - Chiffres clés 2015 »

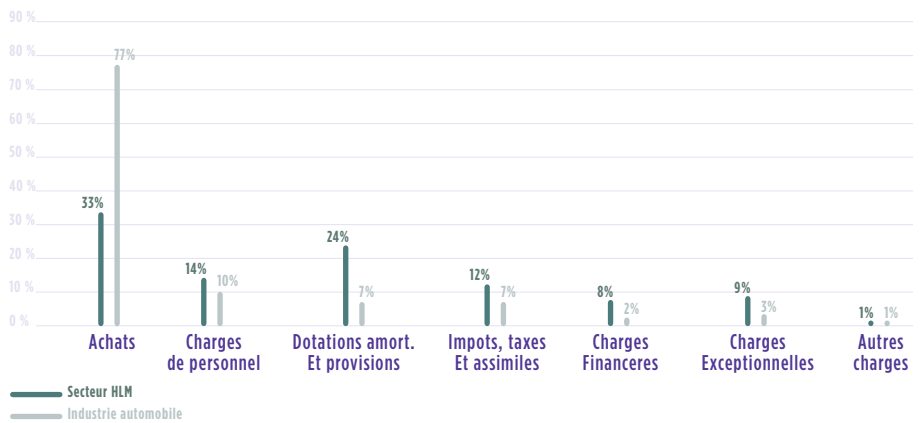
Poids des différents postes de charges dans les secteurs du logement social et de la location et exploitation de bien immobilier : de fortes similitudes, en particulier sur les achats.



Ce premier graphique met en exergue des similitudes en matière de décomposition par poste de charges entre les organismes HLM et les ratios obtenus pour les 160 000 entreprises Françaises exerçant une activité de 'location et exploitation de biens immobiliers propres ou loués', activité qui comprend celle des bailleurs sociaux mais ne s'y limite pas. Les éléments remarquables ici sont **une proportion des achats équivalente**, mais un niveau de charges de personnel

plus important pour le secteur HLM, probablement en raison du fort enjeu de présence sur les territoires et de proximité auxquels font face les bailleurs ainsi que de certaines missions spécifiques telles que l'accompagnement social. On observe par ailleurs que ces secteurs ont un **niveau de dotations aux amortissements et provisions nettement supérieur aux autres secteurs**, pour lesquels ce poste se situe majoritairement autour de 5 à 10 % du montant total des charges.

Poids des différents postes de charges dans les secteurs du logement social et de l'industrie automobile : des différences importantes, inhérentes à l'activité particulière des bailleurs qui implique des immobilisations conséquentes.



Le graphique ci-dessus permet de comparer les chiffres du secteur HLM avec ceux de l'industrie automobile. Pour ce dernier, on observe sans surprise la prédominance des achats (77 % des charges), tandis que pour le secteur HLM, même si les achats restent le premier poste de charges, **la répartition est beaucoup plus équilibrée que dans la majorité des secteurs d'activité**, notamment en raison de l'importance des dotations aux amortissements et provisions.

Cette forte proportion des amortissements est inhérente au modèle économique des bailleurs sociaux, qui repose sur la production et l'exploitation d'un parc de logements dont ils restent en quasi-totalité **propriétaires**. Cette propriété implique des immobilisations d'actifs conséquentes qui doivent être amorties pour refléter leur perte de valeur liée au temps. A titre d'illustration de l'importance du patrimoine immobilisé, on peut remarquer que les immobilisations



corporelles représentaient **87 % de l'actif** net total au bilan des SA d'HLM en 2015 ³, contre **22 %** pour Peugeot ⁴ la même année.

Par ailleurs, les secteurs où les achats ne représentent pas le poste de charge le plus important sont peu nombreux, et concernent principalement les services, où les ressources et compétences humaines sont au cœur du modèle, telles que les activités juridiques et

Mise en perspective des achats du secteur HLM par rapport à ceux du secteur public :

un montant d'achats par intervenant au sein des bailleurs sociaux deux à cinq fois plus élevé que celui des acteurs publics.




comptables où les achats représentent 41 % du montant des charges contre 46 % pour les frais de personnel.

La Direction des Achats de l'Etat (DAE) évalue le montant des achats publics à 90 milliards d'euros ⁷, dont la répartition selon les 4 grands types d'acteurs publics est indiquée ci-dessus. Ceci est, au global, relativement proche de l'industrie automobile Française qui génère 99 milliards d'euros d'achats, soit 10 % de plus.

Ces valeurs permettent une mise en perspective du montant total consacré aux achats par les bailleurs sociaux qui est d'environ 5 milliards d'euros, soit 4 fois moins que celle des collectivités territoriales. En ramenant le montant d'achats au nombre de collaborateurs on se rend compte du niveau d'achats élevé du secteur HLM.

4 - Rapport annuel groupe PSA 2016
 5 - Dont 15 milliards d'euros dédiés aux achats de défense et de sécurité
 6 - Achats > 10 M€
 7 - Direction des Achats de l'Etat (DAE)
 8 - Ministère de l'action et des comptes publics - chiffres clés 2017

Niveau de dépenses par collaborateur dans le secteur public⁸

	 Dépense (en Milliards d'€)	 Nombre de collaborateurs	 Dépense par collaborateur
Ministères	31	1 913 674	16 K€
Hôpitaux	23	1 163 278	20 K€
Collectivités territoriales	20	1 889 310	11 K€
Établissements publics et organismes	16	484 357	33 K€
Secteur HLM	16	82 000	61 K€

Total des achats publics : environ 90 Milliards d'€



Tour d'horizon des spécificités du logement social en matière d'achats

Ancrage territorial fort, lien avec l'État et les politiques publiques à l'échelle locale et nationale, et réglementation spécifique sont autant de facteurs inhérents à l'activité et à l'historique des bailleurs sociaux qui leur confèrent certaines singularités dans le domaine des achats.

Quelques spécificités du secteur du logement social impactant les achats :

/ **Des natures d'achats particulières**, pouvant être regroupées en trois grandes catégories :

- Achats liés aux travaux (construction, réhabilitation, entretien du patrimoine, etc.)
- Prestations de services, de tous types, permettant la réalisation des activités des bailleurs sociaux et d'assurer l'exploitation du patrimoine
- Achats liés aux moyens généraux (Fournitures, fluides, etc.)

/ Comme l'ensemble des structures publiques, les bailleurs sociaux sont soumis à **des procédures spécifiques pour la passation des marchés** et notamment les obligations de mise en concurrence et de transparence permettant de s'assurer du bon usage des deniers publics. La passation des marchés est régie par le code des marchés publics, ainsi que les multiples ordonnances et décrets qui lui sont rattachés déclinant en droit français les directives européennes.

/ **Un aspect social et territorial prépondérant** pouvant limiter certaines possibilités d'optimisation. Effectivement, beaucoup de bailleurs privilégient des entreprises localisées à proximité immédiate, tout en les sachant potentiellement plus chères. En poussant un peu plus loin le raisonnement, la sous-traitance à des entreprises présentes dans des pays où les salaires sont faibles n'est pas envisagée (voir pas envisageable) dans le secteur.

/ **La taille des organismes HLM est limitée comparativement à d'autres secteurs, ce qui ne permet pas toujours une spécialisation et une professionnalisation des acteurs de la fonction achat.** Les 723 organismes HLM opérant sur le territoire Français ont en moyenne 6 224 logements gérés en moyenne par 113 salariés, avec toutefois d'importantes disparités selon les organismes⁹.

/ Par ailleurs, la nature de l'activité des bailleurs sociaux implique également **quelques avantages comparativement à d'autres secteurs** :

- La nature des matériaux ou prestations achetées est **peu soumise à une pression externe** (raréfaction de ressources, compétition intense, chocs technologiques ou géopolitiques, etc.) comme cela peut être le cas pour certains secteurs tels que la grande distribution ou l'industrie pétrolière.

- **Des barrières à l'entrée relativement élevées** préservant le secteur d'une concurrence trop forte : activité fortement réglementée, agrément nécessaire, lien étroit nécessaire avec les partenaires locaux. Cette stabilité du paysage concurrentiel peut par exemple se ressentir dans la rapidité de passation des contrats ou dans les prix pratiqués (limitation des phénomènes de 'guerre des prix').

- **D'importantes possibilités de mutualisation** à l'échelle locale ou nationale (centrales d'achats, GIE, réseaux nationaux), permettant des économies d'échelles sur certaines typologies d'achats, notamment les matériaux de construction et les fournitures.

- **Une vision à moyen voire long terme, notamment** liée à la proximité du secteur avec l'État, et au besoin croissant de loger certaines typologies de populations aux revenus modestes.

9 - <https://www.semainehlm.fr/nous-les-hlm/les-hlm-en-chiffres-0> - mis à jour en septembre 2017

ENQUÊTE DE L'OBSERVATOIRE DE LA PERFORMANCE : QUEL NIVEAU DE MATURITÉ POUR LE SECTEUR HLM SUR LA QUESTION DES ACHATS ?

OBJECTIF

Appréhender, via un questionnaire accessible en ligne entre le 2 août et le 12 septembre 2018, le **niveau de maturité des acteurs du secteur sur la question des achats** sur plusieurs thématiques : organisation, outils, performance, pratiques...

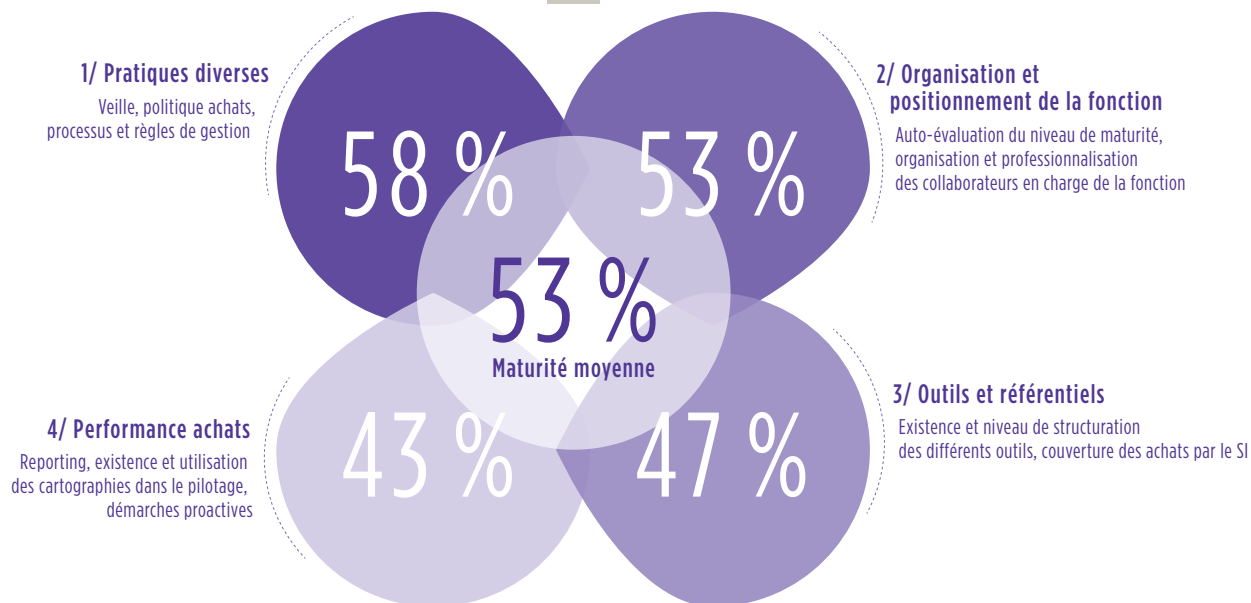
MÉTHODE

Les résultats présentés dans cette rubrique sont issus d'un questionnaire composé de 21 questions avec 4 choix chacune, administré à un panel de bailleurs adhérents à l'**Observatoire de la Performance de l'immobilier social**¹⁰. **Une cotation a été appliquée aux différentes questions de cette enquête** afin de définir un niveau de maturité, ou niveau de couverture des bonnes pratiques achats, propre à chacun des bailleurs.

PANEL

Le panel représente un total d'environ **238 000 logements** (soit environ 5 % du parc HLM) et **1,3 Milliard d'euros de chiffre d'affaires**, pour 12 bailleurs. Les conclusions tirées des analyses issues de ce panel, composé d'une SEM, de 5 OPH et 6 ESH, ne prétendent pas refléter de manière exhaustive le secteur mais permettent d'en dégager de grandes tendances.

Niveaux de maturité du panel selon les 4 axes couverts par le questionnaire



PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ANALYSE DU NIVEAU DE MATURITÉ DES FONCTIONS ACHATS

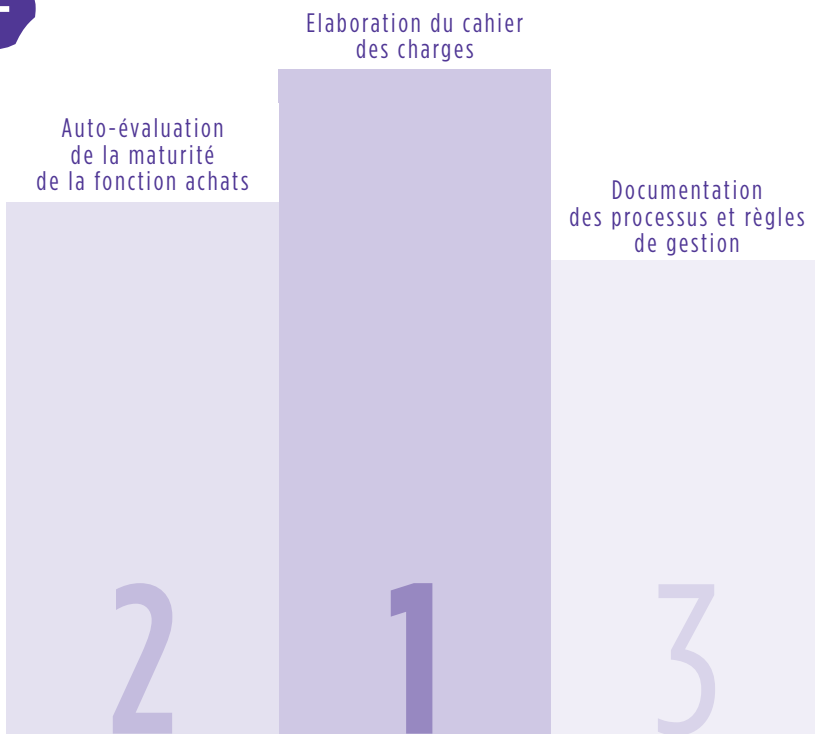
Le niveau moyen de couverture des bonnes pratiques (ou niveau de maturité) des bailleurs du panel est établi à **53%**. Au regard du niveau élevé de certaines pratiques abordées dans le questionnaire et de l'écart limité avec les plus hauts taux de couverture des bonnes pratiques communément admis (jusqu'à 70% environ), **on peut qualifier ce résultat de relativement bon**. Les pourcentages sont issus d'une cotation

qui consiste à affecter des points à l'ensemble des 21 questions en fonction de leur importance, afin de quantifier finement le niveau de maturité des bailleurs. Ainsi, les questions portant sur des sujets centraux ou à fort impact se sont vu attribuer des pondérations plus fortes que celles portant sur des thématiques moins structurantes telles que l'innovation.

On observe — sans surprise — que **la maturité des achats est très hétérogène selon les acteurs**. Celle-ci varie du simple au double : de 33% à 68%. Il convient par ailleurs de noter que **les résultats ne montrent pas de**

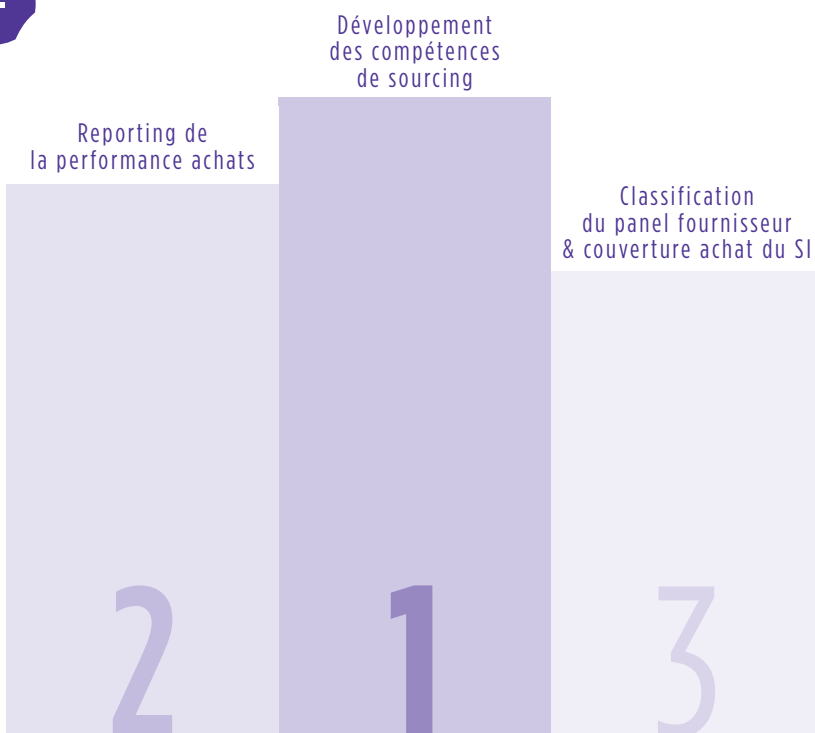
corrélation évidente entre le taux d'activité patrimoniale ou le nombre de logements des organismes et leur taux de maturité global sur la question des achats à l'exception de certains items (cf. section suivante sur les meilleurs scores moyens).

Enfin, comme en atteste le graphique ci-dessus, la catégorie « **performance achats** » est celle présentant **le taux de couverture des bonnes pratiques le plus faible**. Cette catégorie comprend entre autres le reporting de la performance achats ainsi que le pilotage des achats et de leurs risques via une cartographie.



Les 3 questions ayant recueilli les meilleurs scores

- / **L'élaboration de cahiers des charges (#1) est un point fort** pour la quasi-totalité des bailleurs du panel. Ils disposent également de **processus achats formalisés et documentés (#3)**, même si ces processus ne sont pas toujours différenciés selon les familles d'achats considérées.
- / **La perception qu'ont les bailleurs du panel sur la maturité de leur fonction achats est plutôt bonne (#2)**, puisqu'une majorité d'entre eux la jugent « assez mature » et aucun ne l'évalue comme « pas mature de tout ».
- / Contrairement au constat sur la maturité globale, on observe que les bailleurs ayant une forte **activité patrimoniale** ont généralement **une politique achats structurée, une forte professionnalisation de la fonction achats ainsi qu'une réelle démarche d'optimisation financière des dépenses.**



Les thématiques ayant recueilli les scores les plus faibles

- / Les questions concernant la **performance des achats (#2) et les outils mobilisables (#3)** sont globalement celles présentant les **moins bons résultats.**
- / Même si d'une manière générale la professionnalisation de la fonction achats ne ressort pas comme étant l'un des enjeux principaux au travers des résultats, **certaines compétences spécifiques — notamment le sourcing d'entreprises (#1) — sont quasiment inexistantes** au sein de la population des bailleurs du panel.

10 - Dispositif créé en 2012, permettant aux bailleurs de se comparer en termes de performance dans une logique d'amélioration continue, et d'échanger sur les meilleures pratiques du secteur.

ENQUÊTE DE L'OBSERVATOIRE DE LA PERFORMANCE : QUEL NIVEAU DE MATURITÉ POUR LE SECTEUR HLM SUR LA QUESTION DES ACHATS ?

D'une manière générale, les principaux enjeux qui ressortent du questionnaire administré aux bailleurs de l'observatoire sont les suivants

Clarification

Quelle place et prérogatives pour la fonction achat au sein de l'organisme ?
Quelle politique ?
Quels objectifs et quels outils ou référentiels mobiliser pour les atteindre ?

Structuration

Un besoin de structuration tant organisationnelle qu'opérationnelle ressort des résultats de cette enquête

Performance

La recherche de performance doit passer par la mise en place d'un reporting structuré, partagé au sein des instances décisionnelles



Si les réponses aux enjeux de clarification du positionnement de la fonction achats et de sa structuration relèvent d'une analyse au cas par cas, la réponse à l'enjeu de performance peut, quant à elle, prendre appui sur quelques leviers génériques

L'ensemble des leviers identifiés par Wavestone peut se structurer en trois catégories : leviers internes, leviers externes et leviers organisationnels. Si chaque levier est applicable à l'ensemble des organismes, leur efficacité dépend bien entendu de la situation de départ et de la manière dont chaque levier est appliqué.

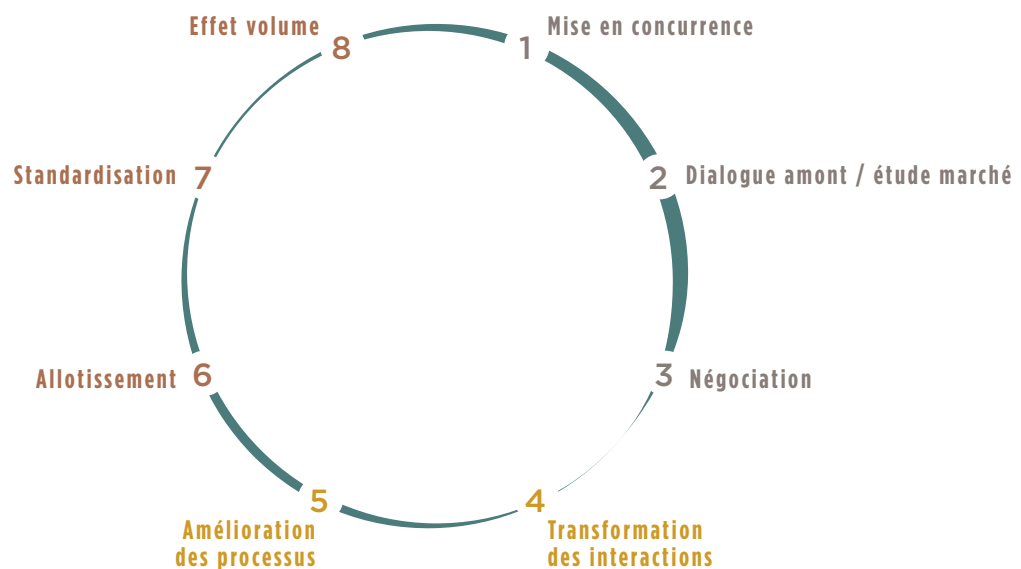
Voici quelques applications concrètes de ces leviers :

/ **Négociation** : Nombre de bailleurs ont des contrats ou marchés anciens avec certains partenaires (assurances ou sociétés de maintenance des ascenseurs par exemple). Une renégociation de ces contrats établis de longue date peut s'avérer fructueuse, d'autant plus lorsque des changements importants sont venus bouleverser le secteur économique ou la situation de l'organisme ; par exemple une forte évolution du parc en gestion ou une augmentation du nombre d'entreprises en capacité de réaliser ce type de prestations sur le territoire.

/ **Transformation des interactions** : Cette transformation peut être bénéfique tant en interne, avec la clarification des rôles de chacun et des interactions dématérialisées, que vis-à-vis des fournisseurs, avec par exemple la mise en place d'une plateforme facilitant le suivi et les échanges avec les entreprises ou la mise en place d'un référent interne en charge de l'ensemble des interactions avec les fournisseurs.

/ **Standardisation** : Des achats partagés entre plusieurs services peuvent mener à des commandes de matériaux non standardisés ayant une incidence à la fois sur l'entretien et sur les coûts. Dans ce cas précis, l'établissement d'un référentiel normé et partagé au sein de l'ensemble des services peut permettre une standardisation des fournitures et équipements, engendrant des dépenses optimisées, une relations fournisseurs facilitée et un cycle de vie des matériaux uniformisé.

Illustration des différents leviers d'amélioration de la performance achats



- EXTERNES
- ORGANISATIONNELS
- INTERNES



QUATRE QUESTIONS À THIERRY MERCIER

Expert en transformation des organisations
Achats et Associé Wavestone

1 QUEL EST L'HISTORIQUE DE LA FONCTION ACHATS ?

La fonction achats a fait son apparition au sein des organisations il y a **une trentaine d'années et est donc relativement récente, raison pour laquelle elle n'est pas développée de façon homogène au sein des entreprises**. Son développement s'est effectué par vagues successives selon l'importance que revêtaient les achats au sein des différents secteurs : d'abord l'industrie, puis les services ou le middle market et aujourd'hui le secteur public. L'arrivée de nouveaux outils, le développement de méthodes (lean, sourcing, procure to pay, etc.) et le renforcement de la réglementation ont contraint à l'évolution de la fonction et contribué à l'intérêt croissant que lui portent les entreprises.

« La part des achats peut représenter de 20% (services) à 90% du CA (industrie) »

Initialement construite autour de l'optimisation du triptyque 'coût-qualité-délais', la fonction achats s'est progressivement professionnalisée et outillée en réponse aux exigences croissantes. En lien avec ce développement au sein des différents secteurs d'activité, **la relation fournisseurs est devenue un sujet central.** En effet, pour un Directeur général ou un Directeur des achats, la publication d'un article relatant les pratiques douteuses d'un de ses fournisseurs, ou encore la faillite d'une entreprise sous-traitante en raison de paiements tardifs peut s'avérer très préjudiciable en termes d'image. Concernant le secteur HLM, les exemples de risques sont nombreux : logements dégradés

en raison de l'achats de matériaux de mauvaise qualité, effectifs non déclarés pour la réalisation de travaux ou de prestations de ménage, ...

2 QUELLE PLACE SONT EN TRAIN DE PRENDRE LES ACHATS AU SEIN DES ENTITÉS PUBLIQUES, ET COMMENT CELA POURRAIT-IL SE TRADUIRE DANS LE SECTEUR HLM ?

La fonction achats se structure au sein du secteur public, au même titre que dans les autres secteurs mais avec une temporalité variable en raison de l'enjeu plus fort pour certaines filières telles que l'industrie. **Le domaine public essaie de s'affranchir de certaines contraintes qui, aujourd'hui, ne lui permettent pas d'obtenir les meilleures conditions d'achats** — pas uniquement tarifaires, mais également en termes de partenariats par exemple. Prenons un exemple concret : la performance du Facility Management est très fortement corrélée à l'établissement de contrats de longue durée, avec des contrats de progrès liés à la courbe d'apprentissage du fournisseur permettant une optimisation de la prestation sur la durée. Or, les marchés publics limitent cela en raison de différentes restrictions que ce soit sur la durée en encore en raison de clauses de remises en concurrence. Il en va de même pour l'optimisation du panel fournisseur, nécessaire dans tous les secteurs mais rendue plus complexe dans le secteur public en raison des contraintes réglementaires telles que le code des marchés publics.

Au-delà de ce constat sur la latitude moins importante dans le secteur public que dans le secteur privé, la fonction achats au sein des entités publiques est encore très administrative et les profils qui la composent sont par voie de conséquence en général des juristes et non des acheteurs. Ceci résulte en un enjeu fort des acteurs publics, organismes HLM compris : la nécessité d'une mixité de compétences au sein de leur fonction achats avec à la fois une bonne maîtrise de l'aspect législatif et procédural des marchés pour s'affranchir de la partie administrative (voire y trouver des bénéfices) et une expertise achats. Cependant, l'attractivité de tels profils peut se révéler problématique, a fortiori pour des entités exerçant dans des zones détendues.

Si le sujet des achats n'est pas nouveau, on ressent un intérêt croissant des bailleurs sociaux qui ont bien saisi les gains potentiels

inhérents à une structuration de la stratégie achats, ces derniers représentant une part non négligeable de leur chiffre d'affaire. **De nombreuses techniques appliquées dans le privé sont également transposables directement au secteur HLM**, par exemple, les contraintes d'achats d'une foncière ou d'une direction immobilière sont proches de celles des organismes HLM en ce qui concerne les dépenses d'investissement (« capex »). Ces différents acteurs sont tous amenés à passer des marchés de BTP et de maintenance et on observe que les pratiques d'investissement se structurent, notamment via le coût global d'acquisition ou l'analyse de la valeur.

Enfin, j'insiste sur le fait que la performance économique, qui est souvent l'angle par lequel est abordé les achats, est un sujet — important, certes — parmi d'autres. La notion de performance est à analyser au sens large, pas uniquement en se focalisant sur les gains économiques directs mais aussi en appréhendant les gains qualitatifs (image, RSE, retombées positives diverses) tout en s'interrogeant sur la place à donner aux achats au sein des organisations, c'est à mon sens cette approche que devraient privilégier les organismes HLM et autres acteurs publics.

3 QUELS SONT LES DIFFÉRENTS LEVIERS POUR AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DES FONCTIONS ACHATS, POUR QUELS GAINS ?



Les leviers permettant d'optimiser la fonction achats sont multiples, tout autant que les gains réalisables. Les principaux leviers sont les suivants :

Organisation : structurer un cadre d'exercice de la fonction achats

Une définition précise de l'organisation doit permettre **d'identifier clairement la position de chacun au sein de la fonction achats.** Il est primordial de bien définir la répartition des rôles et responsabilités, ainsi que les processus à respecter : qui est en charge de la rédaction des appels d'offre, de l'actualisation de la base fournisseur ? Qui réalise le sourcing et les évaluations fournisseurs ? etc. **La rationalisation (profils, process) est l'un des maillons clés d'une fonction achats efficace** et doit constituer le leitmotiv de la structuration de la fonction.

**Professionalisation :
former pour performer**

Une fois l'organisation clarifiée, **il faut s'assurer de disposer des profils adaptés et positionner les différentes compétences aux postes idoines**. Si cela peut passer par des recrutements externes, la formation permet bien souvent de faire monter en compétences les équipes, en outrepassant la dimension administrative potentielle de leur poste actuel et en l'enrichissant de techniques propres à des acheteurs de métier. La sensibilisation des collaborateurs en charge des achats à ces nouveaux enjeux peut aussi constituer un déclencheur de l'amélioration générale de la fonction.

**Adaptation au cadre législatif :
tirer profit d'un cadre contraint**

Le cadre législatif, bien que souvent perçu comme contraignant, peut aussi être porteur de bénéfices pour les organismes publics. En effet, **la maîtrise du cadre réglementaire permet d'adapter son organisation en conséquence et de gagner en efficacité**. Elle peut également amener à envisager de nouvelles façons de contractualiser et permet à minima de mettre en avant auprès des parties prenantes les avantages induits par ce cadre, tels que la transparence ou l'équité.

**Outils : la dernière pierre de l'édifice
plus qu'un deus ex machina**

Ce levier, parfois perçu comme le socle sur lequel arrimer l'évolution de la gestion des achats, est en fait le dernier maillon de la transformation. En effet pour que la mise en place de l'outil soit simplifiée et qu'il soit efficace et fonctionnel, il est nécessaire d'avoir travaillé en amont sur les informations à intégrer dans cet outil : contrats standardisés, référentiels articles normés ou encore une segmentation achats homogène. **S'il est le dernier maillon de la chaîne, il n'en est pas moins un maillon essentiel** permettant un pilotage plus fin des achats à condition de se doter d'une solution flexible et efficace dont on pourra extraire des données de qualité. En raison des changements structurants en termes de fonctionnement et de l'impact que cela peut avoir sur les métiers, la mise en place d'outils de cet ordre nécessite en général un travail sur la conduite du changement auprès des équipes.



GAINS



Même s'il est légitime de se poser la question des gains que l'on peut atteindre grâce à la structuration où l'optimisation des achats, **la réponse ne peut se limiter à un chiffre brut tant cela peut varier** d'une structure à l'autre en raison des multiples facteurs entrant en ligne de compte : périmètre concerné, profondeur des changements intervenus, etc. En revanche, il est possible d'indiquer des fourchettes de gains que l'on observe au travers différentes missions que nous réalisons. Ainsi, lorsqu'il n'y a rien de structuré et que l'on met en place un dispositif efficace on peut espérer gagner de 10 % à 15 % sur l'assiette des achats comprise dans le périmètre, tandis qu'un travail d'optimisation de la fonction achats permet généralement de gagner de 2 à 3 % de cette même assiette.

Par ailleurs, il est important d'avoir à l'esprit que **même les meilleures fonctions achats ne pilotent que 60 à 70 % des achats**. Les opportunités d'amélioration de la fonction achats sont donc doubles : elles portent d'une part sur l'élargissement du périmètre couvert et piloté par la fonction, et d'autre part sur l'amélioration des pratiques du périmètre déjà couvert.

Les gains qui découlent des différents leviers peuvent être regroupés en 3 catégories :

Gains de performance achats

Autrement dit « **acheter mieux, moins cher** ». Des techniques concrètes permettent de générer ces gains, entre autres raisonner en coût global d'acquisition (par exemple acheter les câbles en même temps que les ordinateurs afférents), assurer le suivi et l'optimisation du panel fournisseur, faire correspondre cycle de vie achats et cycle de vie produit, réaliser des achats groupés ou encore se doter d'un référentiel de produits et de tarifs normé...

D'expérience et contrairement aux idées reçues, la négociation est finalement l'un des leviers les plus faibles de la performance économique, d'autant plus pour les acteurs publics.

Gains de productivité sur les processus

Les gains de productivité peuvent être considérables, d'autant plus sur une fonction dont la complexité administrative peut être importante et représenter un frein en termes

d'efficacité. Pour parvenir à ces gains **l'enjeu est de rendre fluide toute l'organisation achats, d'articuler au mieux processus et outils ou encore de rationaliser, industrialiser et mutualiser les tâches autant que possible**.

Gains plus qualitatifs

Enfin, je terminerai par les gains qualitatifs qui peuvent à première vue paraître plus secondaires mais qui finalement seront aussi ceux qui s'avèrent souvent être les plus visibles en externe. Une politique achats structurée et rigoureuse peut en effet se ressentir — entre autres — sur la qualité du bâti ou des relations avec les fournisseurs, ce qui concourra in fine à **améliorer l'image de l'entreprise** vis-à-vis de ses parties prenantes (salariés, locataires, collectivités, etc.) et à **limiter le risque d'une exposition médiatique non désirée**.



4 QUELLES SONT LES PRATIQUES ÉMERGENTES, LES NOUVEAUTÉS

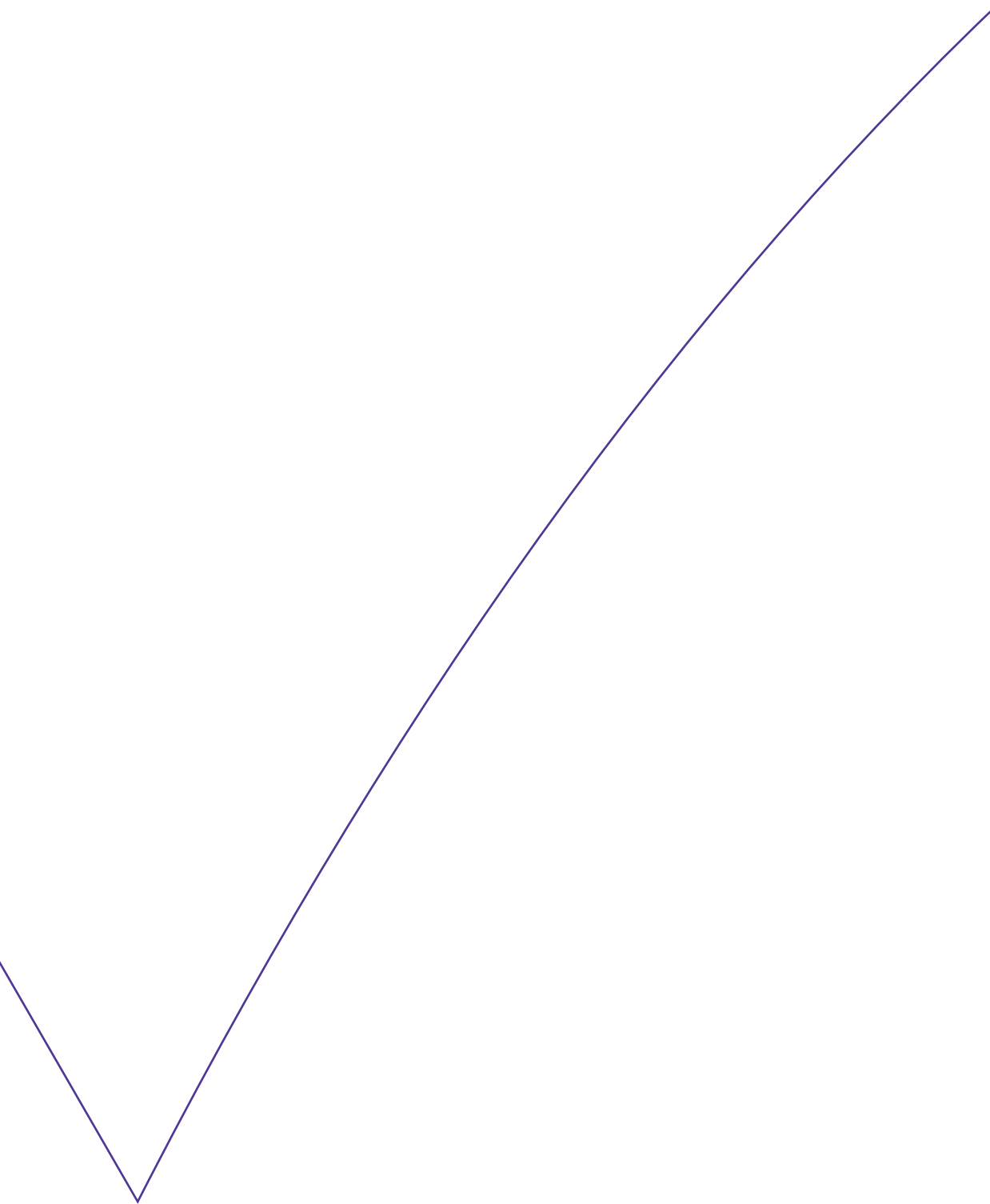
DANS LE DOMAINE DES ACHATS TOUS SECTEURS CONFONDUS ?

Quelques thèmes sont apparus dernièrement, tels que le 'co-développement', la 'captation de l'innovation', les 'achats responsables' ou encore la 'performance globale'. On remarque qu'il y a **un écart considérable entre la cible idéale visée en termes de positionnement et de maturité concernant ces différents thèmes**, et le quotidien des entreprises qui n'ont généralement pas la possibilité de consacrer suffisamment de moyens humains et financiers pour développer pleinement ces sujets.

Avant de traiter ces pratiques émergentes, **les organismes doivent d'abord asseoir la légitimité de la fonction achats**, via notamment des process achats solides, dont la robustesse est partagée en interne comme en externe.

Une exception toutefois concernant les achats responsables : cette thématique dont on entend beaucoup parler récemment peut être abordée sous l'angle du pilotage des risques, via le process achats et qualité, ceci concourant à la maîtrise des risques dans le secteur HLM.

Dans un second temps, viendra la mise en place d'un category management efficace, puis l'amélioration continue des pratiques permettant de tendre vers la barrière communément admise des 70 % de pratiques maîtrisées par la fonction achats.



WAVESTONE

www.wavestone.com

Dans un monde où savoir se transformer est la clé du succès, Wavestone s'est donné pour mission d'éclairer et guider les grandes entreprises et organisations dans leurs transformations les plus critiques avec l'ambition de les rendre positives pour toutes les parties prenantes. C'est ce que nous appelons « The Positive Way ».

Wavestone rassemble 2 800 collaborateurs dans 8 pays. Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe, et constitue le 1^{er} cabinet de conseil indépendant en France.

Wavestone est coté sur Euronext à Paris et labellisé Great Place To Work®.