

Directeur d'achat : enquête sur les multiples casquettes d'un poste clé

Dans la course aux cadeaux de Noël, *Le Mensuel des Maisons de Retraite* vous aide à acheter futé... en Ehpad. Nous avons effectivement choisi de nous pencher ce mois-ci sur un métier aussi essentiel que peu mis en lumière. Ce métier, c'est celui de directeur des achats. À la fois commercial, manager mais aussi, et c'est inattendu, vendeur, le « DA » possède plusieurs casquettes.



Dossier réalisé par **Bastien Terrade**

Non, les missions du directeur d'achat ne consistent pas seulement à acheter des protections urinaires ou des fournitures de bureau. Sa fonction est doublement stratégique. D'abord parce que la démarche qualité est devenue plus que centrale en Ehpad et l'oblige donc à procéder à des achats pertinents aussi bien sur le plan économique que qualitatif, en particulier en cette période d'économie des deniers publics. Ensuite, parce que le poste de directeur d'achat se situe au carrefour de fonctions stratégiques de l'Ehpad. C'est donc en faisant remonter les informations et les besoins du terrain que se construit une politique d'achat emportant l'adhésion de tous. Enfin, parce que le contexte économique mais également règlementaire (avec le passage au CPOM) encourage les achats mutualisés. Que l'établissement fasse partie d'un groupe ou non, tout commande en effet à une concentration progressive des moyens et à un processus d'achat centralisé. Mais de là à dire que le national prend le pas sur le local, rien n'est moins sûr ! Pour comprendre les ficelles et rouages du métier, le MMR est allé à la rencontre de directeurs d'achat ainsi

que de divers acteurs impliqués dans cette politique. À vos caddies !

Des professionnels... qui se professionnalisent

Mutualisation, efficience de l'organisation, rationalisation des dépenses : les sources d'économies permises par une politique d'achat éclairée sont multiples... et plus que les bienvenues dans un contexte budgétaire contraint. Néanmoins, la structuration somme toute assez récente des services achats de certains groupes d'Ehpad peut surprendre. C'est le cas par exemple de DomusVi, pourtant membre du top 3 du secteur privé commercial. « Jusqu'à récemment, le titre de directeur d'achat n'existait pas. Il n'y avait pas de structure à part entière » explique Christian Florentz, directeur des achats techniques. Auparavant chargé de la partie achats et hôtellerie, ce dernier a vu son portefeuille évoluer en janvier 2017 dans le but de monter une direction permettant de travailler sur les achats de rénovation du bâtiment. Même chose chez LNA Santé où Stéphane Pley avait pour mission de

« faire connaître le processus en interne » à son arrivée en 2013. Cet ancien de l'industrie s'est forgé une expérience d'acheteur dans des domaines aussi variés que la photographie, la pétrochimie et les produits cosmétiques.

C'est sa connaissance des process qui a séduit la direction, le groupe de Jean-Paul Siret ayant la volonté d'« apporter à ses établissements une vision plus large de ses référencements avec une partie de négociation tarifaire et d'accompagnement dans la démarche achat ». Négocier et accompagner : des tâches qui demandent une certaine expertise et du personnel qualifié. Cette professionnalisation est d'ailleurs reconnue par les fournisseurs. « Il est intéressant de voir comme le métier des achats a évolué et s'entoure de compétences précises et techniques » affirme Aurélie Guittet, directrice des ventes chez Medirest, marqué du groupe Compass dédiée à la restauration et aux services hôteliers dans plus de 420 établissements médico-sociaux (dont la moitié d'Ehpad). Évoluant dans le secteur depuis 20 ans, elle a pu observer une « méthodisation » de la profession, caractérisée par des appels d'offre de plus en plus élaborés

et relevant des process qualité. Cette montée en qualité s'explique selon Aurélie Guittet par une volonté d'efficacité et de transparence dans les échanges de la part des directeurs d'achat : « *il y a désormais beaucoup de reporting. C'est un peu nouveau mais cela paraît assez logique pour s'assurer de la maîtrise du processus d'achat* ».

Directeur d'achat : une fonction support ?

Cette démarche de reporting, Christian Florentz en donne une parfaite illustration en évoquant les missions qui lui incombent : « *jusqu'à début 2017, toutes nos résidences faisaient appel à des prestataires locaux pour la rénovation de leurs établissements. Il n'y avait pas d'homogénéité au niveau des prestataires et des équipements. Ma première mission a donc été de construire des référentiels équipement* ». La direction achats de DomusVi a pour cela dressé un listing de prestations transmis à l'ensemble des prestataires afin que ces derniers cotent lesdites prestations. L'objectif ? Fournir aux résidences un bordereau de prestations pour aider les directeurs à mieux analyser devis et tarifs par rapport à un référencement national.

Pour autant, il n'est pas question de se couper de ces prestataires locaux avec qui les Ehpad travaillent depuis de nombreuses années : « *nous laissons la possibilité aux directions d'établissements de négocier en local à partir du moment où ces fournisseurs rentrent dans les fourchettes de nos référentiels nationaux* ».



“Il est intéressant de voir comme le métier des achats a évolué et s'entoure de compétences précises et techniques.”

Aurélie Guittet, directrice des ventes chez Medirest

Cette souplesse est également caractéristique du groupe LNA Santé. « *Nous avons caractérisé nos familles d'achat selon une classification qui veut que le référencement soit obligatoire dans certains cas ou proposé aux établissements dans d'autres. Il existe une troisième catégorie où les établissements sont 100% autonomes* » détaille Stéphane Pley.

Le directeur d'achat reconnaît cependant l'aspect centralisateur du groupe. Chaque famille d'achat est chez LNA Santé caractérisée en fonction de son importance stratégique, économique et réglementaire. Si une famille répond à ces trois critères, alors le service achat intervient pour une mutualisation. C'est par exemple le cas de la restauration ou des produits d'entretien. Ce dernier précise toutefois que dans le cadre de certains achats tels que les dispositifs médicaux, le service achat n'est pas seul à décider que tel produit est le plus adapté. « *Aujourd'hui le service travaille systématiquement avec des*

clients internes sur la définition de l'ensemble de ses besoins [...] nous sommes centralisateurs mais dans le bon sens du terme puisque nous faisons bénéficier nos établissements de la force du groupe ». Du centralisme certes, mais apprivoisé.

La politique du « challengement »

Maître du processus d'achat du fait de la mise en place des appels d'offre et de la gestion de la phase de négociation, le pôle achat doit être en capacité de construire un cahier des charges en fonction des besoins des opérationnels. Au risque sinon de s'attirer les horions de ses clients internes. « *Si on se coupe des attentes des opérationnels, il n'y a de toute façon pas d'adhésion volontaire* » estime Christian Florentz. « *Cela créera à un moment ou un autre ce qu'on appelle des achats sauvages, qu'ils trouveront toujours moyen de contourner* ». La direction des achats ne se contente donc pas d'acheter, elle doit aussi vendre des solutions.

En cela, elle n'est pas juste un simple intermédiaire, une fonction d'appui mais relève bien d'une politique d'achat dans l'acceptation stratégique du terme. Le directeur des achats techniques de DomusVi conçoit cette politique comme « *un jeu d'échange en vue d'atteindre un but [...] l'enjeu est de faire en sorte que clients internes et fournisseurs soient d'accord sur cet objectif* ». Une vision du métier partagée par Stéphane Pley qui, dans ce jeu d'échange, a recours à la technique dite du « challengement ».



“Nous sommes centralisateurs mais dans le bon sens du terme puisque nous faisons bénéficier nos établissements de la force du groupe.”

Stéphane Pley, directeur d'achat chez LNA Santé



“Dans un contexte budgétaire contraint, les directeurs ont largement et depuis longtemps pris la mesure des enjeux de cette fonction achat.”

Sébastien Houadec, directeur de l'Ehpad public Les Marronniers (92)

L'acheteur attiré de LNA Santé décrypte ce néologisme : « nous sommes là pour chahuter le besoin. J'entends par là le remettre en cause. Après l'exposé du client interne, nous le challengeons dans le but de s'assurer que le besoin défini est le bon et que nous ne sommes pas en surqualité ».

Dans une optique de co-construction, aider les clients à affiner leurs besoins implique également l'avis des fournisseurs. Stéphane Pley attend par exemple que ces derniers viennent à leur tour « challenger nos besoins et apporter des solutions de choix de produits du fait de leur maîtrise de fabrication et de leur savoir-faire ». Aurélie Guittet insiste à cet égard sur la nécessité de faire du sur mesure : « il faut chercher à adresser la réponse idéale au client, pour sa culture, ses objectifs. Une offre standardisée est quelque chose qui existe de moins en moins. Il nous arrive par exemple de créer une marque ou un label spécifique à un client en occultant ce qu'on a déjà dans nos placards ».

Le public et leur « Resah » national

Une question subsiste : comment mener une politique d'achat efficace sans une direction dédiée ? « Lorsqu'il existe des postes de directeurs d'achat, il s'agit surtout d'organisations assez étoffées » analyse la directrice des ventes de Medirest. Autrement dit les groupes. La gestion des achats, exigeant de plus en plus de compétences techniques, peut alors s'avérer complexe pour les Ehpad publics autonomes. Car malgré un portefeuille de compétences élargi incluant une dimension budgétaire, les directeurs publics ne possèdent pas forcément d'aptitudes commerciales aussi

précises que les directeurs d'achat.

Un argument battu en brèche par Sébastien Houadec, directeur de l'Ehpad public Les Marronniers, à Levallois-Perret : « dans un contexte budgétaire contraint, les directeurs ont largement et depuis longtemps pris la mesure des enjeux de cette fonction achat [...] Je ne suis pas d'accord avec l'idée qu'il y a un déficit de formation des directeurs sur cette fonction. Disons simplement qu'elle est orientée vers l'aspect juridique de la fonction achat. Cela paraît logique eu égard à la réglementation qui s'impose à nous et dans la mesure où nous avons la responsabilité de deniers publics ». Son sens de l'intérêt général n'empêche toutefois pas le directeur de déplorer une certaine « lourdeur administrative » dans le cadre contraint du Code des marchés publics. C'est un des arguments qui a poussé Sébastien Houadec à adhérer au Resah.

Ce réseau des acheteurs hospitaliers a été créé en 2008, à la fois avec des hôpitaux et des Ehpad, tous franciliens à l'origine. Reconnu opérateur national par la DGOS, il travaille depuis 2015 sur l'ensemble du territoire et compte aujourd'hui 400 adhérents, dont un quart sont des établissements médico-

sociaux, très principalement des Ehpad. Via sa centrale d'achat, ce groupement d'intérêt public passe les marchés à la place des établissements publics et privés non lucratifs adhérents. Parallèlement à son rôle de facilitateur, il se définit comme « l'un des principaux opérateurs spécialisés dans [...] la professionnalisation des achats du secteur sanitaire et médico-social ». Ce terme de professionnalisation revêt tout ce qui concerne la transformation des compétences, à travers des formations notamment.

« Nos adhérents peuvent aussi consulter les retours d'expérience en utilisant notre centre de ressources, qui produit de l'information sous la forme de newsletters et de notes » ajoute Alexandra Donny, Secrétaire générale du Resah. Ce dernier possède également une branche conseil grâce à laquelle a récemment été expérimenté un plan d'action achat sur un Ehpad. « Les résultats ont été très intéressants puisqu'en sont ressorties un certain nombre de pistes de gains pour le directeur, qui a été aiguillé sur la cartographie de ses achats et sur les thèmes à travailler ». Cet apport d'une performance immédiate, couplée à une sécurisation juridique, constitue une économie de temps non négligeable pour des directeurs souvent seuls à bord pour traiter l'ensemble de ses missions. « Les directeurs peuvent ainsi consacrer du temps à des tâches bien plus créatrices de valeur que de passer des marchés en vue d'acheter des fournitures de bureau ». Une démarche qui peut certes s'avérer chronophage mais en aucun cas futile puisque comme le dit le proverbe, c'est à ses outils qu'on reconnaît un bon ouvrier. D'où le rôle incontournable des directeurs et des centrales d'achat.



“Les directeurs peuvent consacrer du temps à des tâches bien plus créatrices de valeur que de passer des marchés en vue d'acheter des fournitures de bureau.”

Alexandra Donny, Secrétaire générale du Resah

Entretien avec



Yann Auger

Directeur du développement durable et des achats du groupe SOS

À l'heure où les Ehpad reposent sur des critères de plus en plus exigeants, certains allient efficacité et responsabilité. C'est le cas du toujours très innovant groupe SOS qui a fait le choix d'accoler les achats à la fonction développement durable. Pour en savoir plus, *Le Mensuel* a recueilli les propos du directeur de ce pôle hybride.

Le MMR : Pouvez-vous décrire votre profil et votre fonction en quelques mots ?

Yann Auger : Mon parcours est plutôt lié au développement durable : je suis diplômé de HEC, où j'ai fait la Majeure Alternative Management avec une spécialisation de dernière année portant notamment sur l'économie sociale et solidaire et la RSE. J'ai eu une première expérience dans un cabinet de conseil en développement durable, spécialisé dans les achats responsables, avant de rejoindre le groupe SOS.

En compagnie de deux chefs de projets, j'anime la Direction développement durable et achats qui est en charge de deux sujets :

- La définition et la mise en œuvre de la politique achats du groupe d'une part avec l'organisation de la fonction achats, la répartition central/local, la négociation de contrats-cadres sur les principales familles achats stratégiques, le partenariat avec les centrales et groupements.
- La définition et la mise en œuvre de la politique développement durable du groupe d'autre part avec la mise en œuvre des engagements du groupe (achats responsables, alimentation durable, performance énergétique), l'accompagnement des démarches spécifiques de nos différentes activités, la sensibilisation/formation, la communication interne et externe.

Le MMR : Quand et pourquoi le groupe SOS a-t-il regroupé ces deux composantes au sein d'une même fonction ?

Y.A. : Le groupe s'est doté d'une fonction développement durable entre

2007 et 2008, et le choix a été fait d'y adjoindre la fonction achats (qui n'existait pas à cette date) en 2009. Il existe plusieurs raisons à cela. Le premier sujet sur lequel le développement durable a travaillé a été les achats responsables, sujet commun à l'ensemble du groupe permettant d'avoir un impact immédiat dans l'ensemble de nos établissements. Le développement rapide du groupe a ensuite justifié de se doter d'une fonction achats, compte tenu des enjeux croissants.

Le MMR : Concernant les enjeux autour de vos missions, comment trouvez-vous l'équilibre entre les contraintes qualité et la performance économique ?

Y.A. : Le choix des fournisseurs nationaux, faisant l'objet de contrats-cadres déployés de manière obligatoire dans l'ensemble de nos établissements, donne lieu à la validation du Directoire (notre instance de direction). Notre objectif est d'absorber les éventuels surcoûts liés à la démarche d'achats responsables au travers des négociations achats réalisées. Ainsi, nous essayons de concilier toutes les contraintes.

À ce stade, alors que nous reprenons progressivement en gestion un certain nombre de familles d'achats qui jusqu'à présent étaient gérées au niveau de chaque établissement, nous challengeons trop peu les besoins exprimés par nos établissements. Dans une seconde phase, nous pourrions aller plus loin sur

ces aspects et réellement proposer de réaliser des arbitrages qualité/prix/développement durable.

Le MMR : Pensez-vous que cette dynamique d'achats responsables va ou est en train de se généraliser ? Si oui, pourquoi ?

Y.A. : Je crois que la démarche se généralise, a minima dans les intentions, ce qui est un bon début. Dans les faits, beaucoup d'appels d'offres comportent des exigences en matière de développement durable mais cet aspect est trop peu pris en compte par les clients dans la prise de décision finale. D'où les discours « tout prêts » des fournisseurs sur ce sujet, où leurs interlocuteurs ne sont pas assez pointus. En somme, il s'agit d'une démarche qui se développe, même si beaucoup reste à faire.

“La démarche d'achats responsables se généralise, a minima dans les intentions, ce qui est un bon début”

Depuis quelques temps, il existe une norme sur les achats responsables, qui devrait permettre d'accroître les efforts dans ce domaine. Un exemple intéressant

dans nos métiers est celui du manuel de certification des établissements de santé proposé par la HAS. Ce dernier comporte un item sur les achats éco-responsables. Si ce sujet est peu audité, il y a cependant une incitation à travailler en ce sens. Mais à ma connaissance, il n'y a pas d'obligation identique pour les Ehpad.

Propos recueillis par
Bastien Terrade