

Leçon n°3 - Introduction

Vous avez déterminé votre stratégie achat vous permettant d'envisager que le point à atteindre est réaliste (6 pages).

La sélection que vous avez effectuée des actions « phares », qui vont apporter la preuve que cette politique achat est positive et constructive au plan des buts et objectifs assignés, a été faite avec le souci d'investir des Directions Opérationnelles qui réunissent déjà certaines des conditions organisationnelles et opératoires garantissant la réussite.

Toutes les Directions ne présentent malheureusement pas ces caractéristiques et, le plus souvent, sont même loin de disposer de la culture achat suffisante pour relayer la stratégie envisagée. Plus globalement c'est la collectivité même qui, dans son ensemble, n'est pas prête à aborder la politique achat sans une profonde mutation de l'organisation de ses fonctions ressources.

C'est le but de cette communication de couvrir le champ des bonnes pratiques en matière d'organisation d'une fonction qui, bien que nouvelle, s'inscrit dans le registre de celles qui visent l'optimisation des moyens telle que la politique de contrôle de gestion.

Les thèmes abordés dans cette troisième leçon sont :

I - Le contenu des missions de la structure porteuse de la politique achat

II - L'articulation de l'achat entre la structure porteuse de la politique des achats et les autres directions (réglage du centre et de la périphérie)

III - L'analyse du processus achat et des outils afférents

IV - Le contenu des procédures de commande et d'achat distinctes et identifiées

V - La constitution et la vie d'un réseau d'acheteurs

Mais avant de commencer à dérouler ces thèmes, **quelques bonnes idées générales à prendre en compte avant de se lancer dans la réflexion organisationnelle**

La réflexion sur l'évolution de l'organisation publique, sur son adaptation pour relayer efficacement la politique achat concerne à la fois l'ensemble de l'organisation et chaque partie de cette organisation.

La première doit être pensée à partir de la parfaite connaissance des contraintes opérationnelles de chacun des services tant au niveau de leurs missions (les buts et les objectifs) que de leurs pratiques historiques en matière d'achats et de leur capacité à mobiliser des moyens suffisants pour prendre en charge avec efficacité cette politique.

A) L'organisation pensée dans un schéma cible

L'organisation future de l'achat doit le plus possible correspondre, à partir d'un **schéma d'organisation cible** qu'il faut concevoir, à la culture de chaque direction ou service.

Recommandation

L'exercice le plus difficile en matière d'organisation de la fonction achat est donc de réaliser la synthèse entre une nécessité d'homogénéiser les pratiques dans le cadre d'un référentiel commun qui permet aux acheteurs de se reconnaître au plan de leur métier et le devoir de respecter les spécificités d'achat de chaque direction ou service.

Contrairement au secteur privé, le monde de l'administration « multi-producteur » achète le plus souvent sur un spectre d'achat infiniment plus étendu que l'univers des entreprises privées « mono-producteur ».

La recherche de l'homogénéisation plutôt que de l'uniformisation

L'uniformisation de la fonction achat est rendue plus délicate de ce fait. L'homogénéisation doit être recherchée sur le modèle de l'intégration progressive des bonnes pratiques achat.

B) Savoir intégrer l'histoire culturelle de chaque organisation

La posture achat d'une organisation publique varie d'une collectivité à l'autre, d'un type de personne morale de droit public à l'autre. Si la fonction achat, par sa spécificité, possède des traits communs, partagés d'ailleurs pour certains l'administration était une.

On parlera alors d'une fonction achat « taillée sur mesure » aux dimensions de votre administration.

De surcroît à l'intérieur d'une même administration, il ne peut être envisagé que toutes les directions ou tous les services puissent être considérés sur le même plan puisque chaque direction ou chaque service possède sa propre histoire qu'il faudra intégrer dans le pilotage de la conduite du changement.

Il convient, en conséquence, d'entamer la réflexion sur l'organisation avec le souci de bien analyser le contexte ou l'environnement culturel de gestion de la collectivité.

Recommandation

Savoir gérer « l'héritage » culturel de l'administration, c'est avant tout savoir reconnaître les qualités et les défauts de celui-ci. Il faut se mettre dans la position du successeur qui « accepte l'héritage...sous bénéfice d'inventaire ».

Cette attitude méthodologique ne doit cependant pas faire disparaître la volonté d'intégrer une culture achat partagée sur la base d'un référentiel métier commun et il faudra parfois déployer beaucoup d'énergie pour diffuser cette nouvelle culture qui se greffe sur des préoccupations opérationnelles considérées par les managers comme largement prioritaires.

C) Repérer, dès le départ, une structure porteuse et garante de la politique achat

Aborder le thème de l'organisation ou de la réorganisation de la fonction achat, c'est être conscient de la nécessité d'une structure porteuse de la politique achat qui ne peut pas être mise en œuvre si cette fonction stratégique de l'entreprise n'est pas individualisée, mobilisée, encadrée.

L'organisation de la fonction achat doit être immédiatement identifiée par les acteurs de l'administration dans une équipe légitimée par le sommet de la hiérarchie.

Cette équipe va mener de bout en bout la démarche pour assurer la cohérence et la permanence de la fonction achat. On verra plus loin que son intervention est à géométrie variable mais qu'au final, elle et elle seule, reste garante par sa mission d'évaluation de la performance économique et technique, de l'ensemble de cette politique achat.

Recommandation

Dans le domaine de la politique des achats, comme sur tous les thèmes de l'optimisation des ressources, la vigilance doit être exercée, **de façon continue**, sur la réalité de la prise en charge par tous les acteurs de la politique envisagée.

Cette structure porteuse est en charge de cette mission essentielle.

D) Acheter est une fonction ressource à part entière

La fonction achat exprime la professionnalisation de l'acte d'achat qui ne peut être réduit à un simple acte de commande. Et à ce titre, l'introduction d'une fonction achat dans l'organisation va conduire à faire émerger le besoin de temps consacré à cet acte professionnel, autrement dit l'obligation pour le manager de dégager les moyens nécessaires à sa réalisation.

Qu'il s'agisse :

- de mobiliser des moyens supplémentaires en jour/homme et en système d'information ou de répartir différemment les moyens existant ;
- de créer des structures nouvelles ou d'investir celles qui existent déjà.

Recommandation

Le manager de l'administration doit savoir qu'il devra concentrer une part de l'énergie de son organisation sur cette fonction sans laquelle l'efficacité de sa politique achat sera amoindrie voire inexistante.

La question majeure posée au manager en matière de mobilisation de moyens est le juste niveau de cette mobilisation pour optimiser l'efficacité.

Il se doit, en conséquence, d'envisager un travail d'expert en organisation pour ne pas manquer le rendez-vous qu'il donne à ses services.

E) Organiser l'achat et respecter les valeurs de l'administration

L'organisation est fonction, tributaire du contexte local. Il n'y a pas d'organisation idéale absolue. Elle doit être rapportée à la stratégie achat propre à la collectivité, aux finalités de cette politique, aux niveaux d'objectifs attendus et à son degré d'intégration possible dans les valeurs de l'administration.

Avec l'introduction de la politique achat dans l'administration, il est souvent fait référence à l'emprunt des techniques d'achat du secteur privé. Dans l'univers public, ce recours est souvent suspect. Il faut alors exercer la vigilance sur l'adaptation de ces techniques au monde public. Particulièrement lorsqu'il est fait le choix de recruter des agents dans le secteur privé pour initier cette politique achat.

C'est la raison pour laquelle la Fiche d'identité de l'achat résultante du diagnostic présenté dans la Communication 2 Fiche N°1 est si utile car il faut disposer d'une idée précise **du degré de nécessité de cette politique** et de la **capacité de l'administration à recevoir une organisation particulière** dont le but est centré exclusivement sur l'amélioration de la gestion.

Recommandation

L'organisation d'ensemble des achats proposée par le dirigeant public doit s'inscrire dans le projet d'administration comme le prolongement gestionnaire de l'histoire de cette administration pour que le tournant à prendre le soit dans un environnement favorable.

Sans quoi, l'introduction de la politique des achats et sa fonction support en termes organisationnels s'apparentera à **un véritable changement de culture « d'entreprise » sans objet ou anti-culturel**, ce qui, dans le contexte public empreint des valeurs du Service Public, peut conduire à un vrai risque de rupture avec la représentation des acteurs du but d'intérêt général poursuivi.

Autrement dit, il ne sert à rien de provoquer une mutation profonde de l'organisation si les enjeux ne sont pas fondamentaux et/ou le contexte de l'administration considérée hostile.

Cette prudence n'exclut la vigueur. Il faudra parfois vaincre les résistances par la voie de l'autorité et réaliser les arbitrages nécessaires quand elles mettent en péril ou retardent par trop la mise en œuvre.

Remarque

L'organisation est presque toujours un catalyseur des enjeux de pouvoir qui sont fondamentaux dans le domaine de la maîtrise des achats au sein d'une administration.

On rappelle ici que :

- **la vraie et, en réalité la seule marge de manœuvre gestionnaire des services porte sur la maîtrise des crédits d'achat.**

Les directions ont toujours conçu une organisation adaptée leur permettant de recruter leurs fournisseurs et de consommer leurs crédits en fonction de leurs exigences. Ceci fait partie intégrante, jusqu'à ce jour, du savoir-faire propre de la direction.

Evoquer une organisation globale de la fonction achat au sein des directions participe de ce qui est perçu comme l'immixtion au cœur du processus de management des directions.

Confronter un schéma d'organisation cible avec la réalité d'un fonctionnement interne d'un service, c'est pour l'acteur de terrain, une remise en cause possible de ses modes opératoires qui sont parfois aussi considérés comme les secrets de fabrication du service.

C'est aussi et surtout se mettre en capacité de discuter ses choix en matière d'allocation de ses moyens. La politique des achats porte en elle-même un débat sur l'optimisation des moyens (l'efficacité) dans une culture administrative qui prônait avant tout l'efficacité.

A ce titre la réflexion sur l'organisation de l'achat dans les directions est lourde de menace et peut soulever des réactions de type identitaires qu'il faut être capable de gérer dans la conduite du changement.

- **la préoccupation première du chef de service est de réaliser avant tout les objectifs liés à ses missions.**

Travailler sur l'organisation de l'achat signifie entrer dans ce qui fait l'intérêt du métier du manager de service : l'organisation du service.

L'interpeller sur le thème de l'organisation de ses achats, c'est nécessairement le mettre en perspective sur sa capacité à intégrer dans ses préoccupations managériales, des buts et des objectifs qui ne sont pas forcément en relation directe avec ses missions propres.

La fonction achat, par définition transversale, va se heurter aux fonctions plus orientées sur le métier des directions : sortir un espace public, construire des groupes scolaires, ouvrir des places en crèches, mettre les plus démunis dans un parcours d'insertion.

Il convient alors de mesurer avec la direction sa capacité à prendre en charge cette fonction dans le respect du métier de la direction et des valeurs qui la traversent, quitte à mobiliser un accompagnement spécifique pour l'aider à parcourir le chemin nécessaire à l'intégration de cette fonction transversale.

F) Faire émerger une expertise achat

La politique achat mobilise plusieurs compétences au sein de l'organisation qui ne correspondent pas toujours à des populations différentes. C'est en effet souvent le même agent qui assume dans sa fiche de poste ces différentes compétences...D'où parfois des confusions.

Le but de la réflexion sur l'organisation de la fonction achat va être de bien distinguer les différents métiers ou les différentes compétences qui participent à cette fonction et montrer combien ils sont à la fois spécifiques et complémentaires.

Le résultat de la réflexion est de faire émerger l'expertise propre de l'acheteur et la monter en puissance au sein de l'organisation.

Celle-ci ne doit pas être confondue avec des compétences proches bien que distinctes : les compétences de prescripteurs, de responsables de procédures, d'approvisionneurs, d'agents comptables.

On verra comment identifier ces compétences et comment individualiser les populations de manière à professionnaliser et produire de l'efficacité sur la fonction achat de l'organisation.

On verra également, toujours en vue d'augmenter la productivité de cette fonction mais aussi et surtout dans le but de créer un référentiel achat commun quels sont les outils de l'acheteur, utiles à mobiliser.

La différenciation des compétences qui est une des clefs de la professionnalisation et la montée en puissance de l'expertise achat devra être confrontée à la réalité des moyens qu'il est possible de dégager dans le cadre d'une réflexion sur l'amélioration de la productivité administrative.

Sur le même sujet

- *Effizienz de la fonction achat* L'évaluation du besoin. Rubrique Réformer
- *Effizienz de la fonction achat* La sélection des candidatures. Rubrique Réformer
- *Organisation de la stratégie achat* Leçon n°2 - Introduction. Rubrique Réformer
- *Organisation de la stratégie achat* Leçon n°2 - I Réalisation d'un diagnostic achat. Rubrique Réformer
- *Organisation de la stratégie achat* Leçon n°2 - II Fixation des objectifs financiers de la politique achat. Rubrique Réformer

[▣ Suite de la liste](#)

Mots-clé pertinents
management de l'achat

[contact](#) | [accueil](#) | [présentation](#) | [crédits](#) | [mentions légales](#)