

Le gain achat : tentative de définition

info du jour

Le gain achat : tentative de définition

mardi, 17 juillet 2012 06:49



Si l'achat est souvent synonyme de dépenses, il est aussi créateur de valeur. Pas seulement en économies sonnantes et trébuchantes... Calculer un gain achats, c'est avant tout mesurer et mettre en exergue le travail de l'acheteur.

L'Etat avec son programme Calypso (1), l'hôpital avec son programme Phare (2), les collectivités locales, tous cherchent à faire des économies en identifiant des leviers potentiels parmi leurs achats. L'Etat table sur 922 millions d'euros de gains, les hôpitaux sur 1,285 milliard... Des sommes vertigineuses qui montrent que les achats publics constituent un gisement encore jeune. *« La fonction achat est aujourd'hui sans doute le premier levier pour faire des économies, relève Hugues Poissonnier, enseignant-chercheur à Grenoble Ecole de Management et directeur de la recherche de l'Irima (3). Mais les achats ne constituent pas uniquement un potentiel de réduction de coûts, ils sont aussi un potentiel de création de valeur important. Par les achats, on peut faire rentrer de l'innovation dans l'entreprise en travaillant avec les fournisseurs. Ceci est également vrai dans le secteur public. Le code des marchés publics le permet. On peut améliorer la qualité des produits, des services, la qualité technique, sociale, environnementale... Dans le public, on peut parler d'amélioration de la qualité des services publics, des services rendus aux patients dans un hôpital, etc »*. En clair : on peut payer plus cher mais être gagnant au final. C'est toute la subtilité des gains achats. L'expression ne traduit pas seulement une économie budgétaire, elle recouvre aussi d'autres gains plus ou moins facilement identifiables et définissables. Le tout est de savoir ce qu'est une économie. Pour Fabrice Ménelot, PDG du cabinet de conseils en performance achats Crop&Co, *« au sens achat du terme, c'est la partie financière qu'on a pu économiser parce qu'on a mis en place des actions achats »*. Une définition reprise dans plusieurs grandes organisations publiques en pointe sur le sujet. *« Calculer les gains achats, c'est essayer de mesurer l'action particulière de l'acheteur, de la valoriser »*, selon Claire Darchy, chef du département « performance et professionnalisation » du service des achats de l'Etat (SAE). *« Les économies achats traduisent le résultat de la mise en place d'une démarche achat »*, formule pour sa part Delphine Durieux, en charge de la mission communication et stratégie de la direction des achats à la mairie de Paris. *« Le gain achat n'est pas un gain budgétaire, il doit valoriser et montrer le travail de l'acheteur. Il peut très bien y avoir un gain alors que la dépense augmente. Il n'y a pas, en tout cas pas toujours, de corrélation entre le budget, la dépense et le gain achat. C'est un indicateur de résultats, mais qui n'a pas pour objectif de comparer des performances entre opérateurs »*, complète Alexandra Donny, adjointe du GIP Resah-Idf. De fait, les comparaisons sont difficiles : sur certains segments, les gains sont faibles car l'achat est déjà très optimisé et les gains peuvent être la traduction de choses très différentes.

Le gain achat mesure un écart

Pour les achats récurrents, le gain achat mesure l'écart (positif) constaté entre le nouveau prix payé, la nouvelle situation et le prix ou situation historique ou de référence (dernier prix connu, payé...). Pour les achats ponctuels, en l'absence de base de comparaison avec un achat passé, le gain achat mesure l'écart entre le nouveau prix obtenu et un prix que l'on se fixe comme base (ex : prix le plus bas, moyenne de prix obtenus lors d'une consultation, prix initial offert avant négociation, prix obtenu par une entité semblable pour un marché semblable, prix que l'on estime être celui du marché, budget prévisionnel...). Pour les achats d'investissements, le raisonnement tiendra compte du coût complet (ex : pour l'achat de voitures : prix, consommation de carburant, assurance, entretien...). *« Il n'y a pas de méthode universelle qui convienne tout le temps, explique Fabrice Ménelot. Ce qui est important, c'est que l'organisation définisse sa propre règle. Et il doit la définir en fonction de l'utilisation qu'elle veut faire du chiffre obtenu : montrer sa bonne gestion, donner un signal à des marchés financiers, etc »*. A chaque organisation de déterminer en amont ce qu'elle entend par économie, gains achats, par ce qu'elle veut mesurer et comment, en fonction des segments ou familles d'achats visés. Le programme Phare pour les hôpitaux cible par exemple les zones de dépenses. Il s'agit d'acheter mieux à moindre coût. Les économies dégagées grâce à des plans d'actions sont valorisées et les gains achats mesurés ensuite. Mais ce système *« pénalise un peu les établissements déjà lancés dans des plans d'actions pour générer des gains et qui ont déjà capté des économies car il ne prend pas en compte la maturité des achats »*, analyse Fabrice Ménelot. C'est pourquoi, *« les règles doivent évoluer dans le temps en fonction du stade de maturité des achats pour s'affiner au fur et à mesure. Il existe des entreprises qui ont tellement mis en place les bons outils, les bonnes pratiques, les bons processus que leurs achats sont optimisés. On n'y mesure plus les économies réalisées mais seulement les bonnes pratiques. La mécanique des gains achats est sans fin parce qu'il y a toujours des améliorations à apporter. C'est un cercle vertueux continu »*.

(1) [Calypso 4 : la chasse aux coûts continue](#)

(2) [Programme Phare : les hôpitaux partent à la pêche aux gains](#)