



SUJET : ETABLISSEMENTS DE SANTE MEDICO-SOCIAL CONGRES HOPITAL ACHATS COOPERATIONS FINANCES CHU-CHR

GHT : les clefs pour organiser la fonction achat mutualisée

(Par Morgan BOURVEN, aux Journées de l'achat hospitalier)

MONTROUGE (Hauts-de-Seine), 9 décembre 2016 (APM) - Mettre en place une organisation mutualisée d'achats entre plusieurs établissements présente plusieurs difficultés, qui peuvent être résolues notamment par une professionnalisation des acteurs, a-t-on appris lors d'un atelier pratique organisé jeudi par le Réseau des acheteurs hospitaliers (Resah) dans le cadre des Journées de l'achat hospitalier.

Cette sixième édition, qui se déroule jeudi et vendredi à Montrouge, est consacrée à la "nouvelle organisation de l'achat hospitalier" induite par la mise en place des fonctions achat communes dans les groupements hospitaliers de territoires (GHT), les recommandations en matière de mutualisation des achats par la direction générale de l'offre de soins (DGOS) et la réforme de la commande publique, rappelle-t-on (cf APM CB20HVFDC).

La mutualisation de la fonction achat dans un GHT regroupant plusieurs établissements dotés d'une organisation historique pose plusieurs difficultés, à la fois de définition des objectifs, de mise en oeuvre de l'organisation et de contrôle des actions, a expliqué lors d'un atelier Matthieu Magné, directeur associé de Buy.O Group, cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement et la transformation de fonctions achats.

Pour pallier ces difficultés, il a donné comme première clef: "l'ambition achat". "L'objectif, c'est de donner du sens aux équipes" car "personne n'arrive à transformer l'organisation sans les collaborateurs, acheteurs et correspondants métier", a-t-il insisté. "La conduite du changement est très à la mode aujourd'hui" mais elle n'est "pas garantie par la seule communication", a-t-il mis en garde. Il est important d'expliquer le sens de la démarche et les bénéfices attendus à chaque groupe de collaborateurs.

Puisque les opérations visant à mutualiser ou globaliser une organisation se traduisent souvent par un éloignement du terrain, il faut associer les métiers voire les utilisations à chaque étape décisive du processus achat, a poursuivi le consultant. De plus, pour éviter une perte de lien et des contacts entre les métiers -un autre risque de la mutualisation-, la direction des achats doit "être claire sur son organisation et le périmètre de chacune de ses équipes", a-t-il dit. "Les métiers doivent savoir, simplement, à qui s'adresser pour traiter leurs besoins ou leurs questions opérationnelles".

Toujours dans cette logique de communication entre les acteurs, la "massification et la globalisation" entraînées par la mutualisation ne doivent pas se faire au détriment de la relation avec les fournisseurs. "De nombreuses réflexions avec les fournisseurs (innovations, nouveaux modèles économiques, etc.) peuvent être initiées par la fonction achat", a observé Matthieu Magné.

Développer les compétences

De plus en plus complexes à traiter, les achats doivent s'appuyer sur "des ressources professionnelles et durables", a expliqué Matthieu Magné. Selon lui, l'organisation achat doit "organiser le développement des compétences de ses ressources", "développer des méthodes à destination des métiers" et "proposer des dispositifs de formation et développement pour les autres fonctions".

Cette réflexion a beaucoup fait réagir l'auditoire. Plusieurs directeurs des achats ont témoigné de leurs difficultés, faute de moyens, à attirer des profils hautement qualifiés. D'autres ont souligné qu'il est tout aussi difficile de développer les compétences des agents en place,

lorsque ces évolutions ne peuvent pas se traduire par une évolution salariale ou de grade. De manière générale, le sentiment de la salle était qu'il est "difficile de faire plus, avec moins".

L'une des réponses à cette difficulté est la nécessité de disposer des outils adaptés. "Les outils et systèmes d'information apportent une meilleure maîtrise et une automatisation dans le traitement des actions achats", a précisé le consultant. Il a aussi noté que la mutualisation territoriale n'est qu'une "première étape du faire ensemble" et que d'autres organisations (GHT, centrales d'achats, conférences...) peuvent être activées afin d'échanger avec ses pairs, mutualiser ses ressources au-delà du GHT et rechercher des expertises nationales.

En tout état de cause, "quelle que soit sa performance ou sa maturité, la fonction achat doit se positionner dans une logique de progression constante", a conclu Matthieu Magné. Cette progression peut se caractériser par le développement de nouveaux périmètres couverts, l'amélioration de la maîtrise des charges externes, l'évaluation des charges futures et le développement de la valeur, a-t-il détaillé.

mb/ab/APM polsan
redaction@apmnews.com

AB9OHX76N 09/12/2016 15:21 POLSAN - ETABLISSEMENTS

©1989-2016 APM International.