

Économie

## La valeur d'un achat passe désormais par la mesure de sa performance

Publié le 06/12/21 - 17h26

**La notion de performance se met doucement en place, remplaçant celle de gains sur achats. Elle reste néanmoins encore difficile à appréhender. Cinq axes peuvent la piloter avec des objectifs et indicateurs définis. Le tout en attendant le SI achat.**

La valeur ajoutée d'un achat ne se mesure pas au gain réalisé. Il vaut mieux lui préférer la notion de performance achat. Celle-ci peut s'appuyer sur la définition qu'en donne la DGOS, à savoir l'atteinte des objectifs prédéterminés en matière d'achat sur une période de temps tout en optimisant les ressources consommées dans le processus, a expliqué le 2 décembre lors de la 10<sup>e</sup> édition des journées de l'achat hospitalier Kafia Belkebla, chef de projet au **Resah**. Cette mesure, a-t-elle rappelé, concerne la valeur ajoutée apportée par l'acheteur dans l'achat d'un bien ou d'un service quel que soit le levier activé pour y parvenir. La performance, recouvrant alors différentes facettes, ne peut donc pas être évaluée dans l'absolu, a relevé Kafia Belkebla. Au total, a-t-elle ajouté, cinq axes de la performance peuvent être définis : économique, fournisseur, qualité de service, processus et pratique et ressources humaines. Avec une notion transverse à ces cinq directions, celle de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

### Au-delà des gains

Actuellement, a expliqué Jean-Vincent Tuffigo, chef de projet **Resah**, la notion de performance n'est pas couverte dans sa globalité. Le volet économique y a répondu d'une certaine manière, *via* la quantification des gains sur achats. Désormais, la DGOS privilégie la performance avec un suivi budgétaire et des prix au long cours, préférable à un bilan réalisé deux fois par an sur les gains achats, l'économie budgétaire, le paiement... Sur le volet fournisseurs, les enjeux attendus sont le respect des engagements mutuels ainsi que des actions de progrès. Il s'agit également d'apprécier la qualité du service rendu directement par les achats aux clients qu'ils soient internes ou externes. De même, l'amélioration continue des processus des bonnes pratiques achats fait partie des enjeux attendus. En parallèle, les ressources humaines dédiées doivent être en adéquation et le niveau d'expertise amélioré.

### Mise en place d'indicateurs

La performance achats implique d'aller au-delà du plan d'actions achats (PAA). Dans leur présentation, les deux chefs de projet ont rappelé que seuls des objectifs définis peuvent être mesurés, pour lesquels des indicateurs de pilotage ont été identifiés, permettant d'évaluer les actions menées. La définition des objectifs nécessite aussi d'y associer les moyens et la trajectoire. Il faut pouvoir suivre ces indicateurs et en rendre compte au travers de tableaux de bord ou d'analyses, ont-ils noté. Les objectifs permettent de se retourner et d'expliquer ce qu'il s'est passé, a souligné Jean-Vincent Tuffigo. Enfin, l'analyse des résultats doit permettre de comprendre les écarts entre les prévisions et le résultat attendu mais aussi d'anticiper l'avenir pour pouvoir ajuster la trajectoire, a-t-il poursuivi. Parmi les exemples d'outils et d'indicateurs, les chefs de projet proposent l'état prévisionnel des recettes et des

dépenses, le tableau de bord de pilotage des achats et des approvisionnements, la fiche d'évaluation fournisseur, l'enquête de satisfaction utilisateur ou encore l'outillage et la mesure de la charge de travail.

## Tableaux de bord sous Excel

Ce travail autour de la performance peut d'ores et déjà débuter sans attendre la mise à disposition du système d'information (SI) achats par le recueil des données *via* les extractions, les enquêtes, les cahiers de suivi... qui seront ensuite retraitées principalement sur Excel. Ce qui n'est pas l'idéal, ont-ils concédé, mais permet tout de même de réaliser de "*belles choses*". Ce recueil permettra d'alimenter des tableaux de bord. Ici, ont précisé les deux chefs de projet du **Resah**, il convient d'automatiser le calcul des indicateurs et la mesure de l'évolution. Encore faut-il en dernier lieu donner du sens à ces données et indicateurs pour les transformer en informations. Les tableaux de bord, ont-ils indiqué, permettent d'avoir une vision synthétique d'une situation donnée. Ils doivent être : fiables, faciles d'interprétation, adaptés et cohérents. À ce titre, ils ont préconisé des tableaux de bord avec peu d'indicateurs, une dizaine, plutôt que des outils complexes avec plusieurs entrées.

---

**Géraldine Tribault, à Montrouge**

---

Les informations publiées par Hospimedia sont réservées au seul usage de ses abonnés. Pour toute demande de droits de reproduction et de diffusion, contactez Hospimedia ([copyright@hospimedia.fr](mailto:copyright@hospimedia.fr)). Plus d'informations sur le copyright et le droit d'auteur appliqués aux contenus publiés par Hospimedia dans la rubrique [droits de reproduction](#).

### **Pas encore abonné à HOSPIMEDIA ?**

Testez **gratuitement** notre journal en vous rendant sur <http://www.hospimedia.fr>

### **Votre structure est abonnée ?**

Rapprochez-vous de votre référent ou **contactez nous** au 03 20 32 99 99 ou sur <http://www.hospimedia.fr/contact>