



HAL
open science

La performance Achat

Brice Malm, David Carassus

► **To cite this version:**

| Brice Malm, David Carassus. La performance Achat. La Lettre des Achats, 2016. hal-02152538

HAL Id: hal-02152538

<https://univ-pau.hal.science/hal-02152538>

Submitted on 12 Dec 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Quel est l'objectif de l'étude que vous menez ?

Cette enquête est menée dans le cadre de ma thèse doctorale, que j'ai commencée mi-2011. Elle est une étape du travail de recherche que je mène au sein de la chaire Optima, sous la direction du professeur David Carassus (voir encadré), et que je compte soutenir au second semestre 2016. Avec cette thèse, nous voulons éclairer les pratiques des acheteurs des collectivités locales et proposer un modèle de performance sur lequel pourront s'évaluer les directions de la commande publique.

En quoi consiste ce modèle de performance ?

Il s'agit d'une matrice évaluant les niveaux de performance. Elle est constituée de 11 dimensions (par exemple : l'organisation achats, le niveau de communication et de relations avec les clients internes, la performance et la réalisation des objectifs achats) réparties en 77 indicateurs (par exemple : la désignation de spécialistes par famille d'achats, la mise en œuvre d'un plan de communication et d'actions pilotes ciblées en vue de valoriser et promouvoir la fonction, un système d'évaluation régulier de la performance achats, etc.). Avec cet outil, chaque direction de la commande publique pourra se situer, voir ses points forts et ses axes d'amélioration. Pour construire notre matrice, nous avons beaucoup travaillé sur la perception qu'ont les acheteurs de leur propre performance ; ce sont les praticiens eux-mêmes qui sont capables de nous dire ce qu'est un bon niveau de performance. A partir de là, nous pouvons définir ensemble les indicateurs qui construisent un modèle pertinent.

Une nouvelle étude sur la commande publique, pour quoi faire ?

Aujourd'hui, certaines études *ad hoc* disent « *il faut orienter plus économiquement les marchés publics, il faut assouplir le code des marchés publics* ». En ce qui nous concerne, l'étude va permettre aux collectivités locales de s'évaluer pour déterminer des axes d'évolution au regard des niveaux de performance et pratiques générales constatées.

De quel besoin part cette étude ?

Deux choses l'ont motivée. La première, c'est la demande de certaines collectivités locales – auprès de la chaire Optima et lors du colloque "Entretiens de l'innovation territoriale" que nous organisons chaque année – d'avancer sur l'efficacité des achats. La seconde, c'est qu'en tant qu'expert des achats, j'ai souhaité orienter ma recherche, non pas directement sur la performance des achats des entreprises mais sur le secteur public, parce que j'ai senti – au cours de mon expérience – que les niveaux de performance du secteur privé étaient différents du secteur public, très orienté sur l'aspect juridique des marchés. Il fallait aider les collectivités à orienter et professionnaliser leurs achats, pour soutenir l'efficacité du service public.

L'achat public doit évoluer vers l'achat privé ?

Les marchés vont se complexifier, par exemple avec les PPP (partenariats public-privé), on a l'obligation d'améliorer l'achat public, non pas en calquant les méthodes du privé, mais en s'en inspirant. Il ne faut pas singer le privé. Pour cela, on a besoin de savoir où se situent les niveaux de performance et leur degré de pratique.

Vous allez bientôt clore l'accès au questionnaire destiné aux acheteurs. Quel taux de réponse enregistrez-vous pour le moment ?

Outre la dizaine d'acheteurs que nous avons interrogés dans le cadre d'entretiens qualitatifs, nous avons collecté une centaine de réponses de collectivités de toutes tailles. C'est déjà représentatif scientifiquement, car ces réponses peuvent être généralisables.

Quel usage allez-vous faire de cette étude et de la matrice que vous développez ?

Nous allons travailler avec les collectivités locales. Par ailleurs, des partenariats sont prévus avec l'APASP et la Médiation des marchés publics.

Encadré 1 – Bio Express

Brice Malm, 40 ans, est doctorant au sein du laboratoire CREG-chaire Optima à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour. Il est également, depuis 2011, consultant associé au sein de la division Achats et logistique de Michael Page Intérim Management, où il recrute et accompagne des spécialistes des achats et de la *supply chain*. Il a occupé auparavant plusieurs postes de consultant et responsable achat dans l'industrie (Vinci, Philips) et les services. Il est diplômé du Master Management et Stratégie de l'École Centrale de Paris (2010) et du Master de l'ESC Pau (2000).

Encadré 2 – Le regard du directeur de thèse, David Carassus

« *L'objectif de cette thèse est triple* », commence David Carassus, enseignant-chercheur à l'université de Pau, maître de conférence en sciences de gestion à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE, entité de l'université), qui dirige le travail de Brice Malm : « *décrire les pratiques achat des collectivités locales ; expliquer ces pratiques et comprendre les facteurs (taille de la collectivité, structure des services, etc.) qui les justifient ; enfin, nous allons proposer des axes de professionnalisation de l'achat, en fonction d'un modèle de performance. Attention : il n'existe pas de modèle universel de la performance achat ; mais en fonction du positionnement et de la stratégie d'une collectivité, on va pouvoir dégager des axes d'évolution.* » Le nombre de réponses témoigne, selon lui, des pratiques du secteur public. « *Je pense que le nombre de répondants s'explique par le fait que les pratiques achat (négociation, sourcing) sont encore trop originales. Beaucoup de directions de la commande publique ne s'estiment pas en mesure de répondre à notre enquête parce que leurs pratiques sont davantage orientées marchés que achats. Si on les avait interrogés sous l'angle juridique, nous aurions sûrement eu plus de réponses.* » A l'avenir, la chaire Optima souhaite utiliser sa matrice auprès des collectivités. « *Nous souhaitons accompagner les collectivités de manière individualisée et sur le long terme, précise David Carassus, dans la mise en place d'une stratégie achats, par exemple. Pour cela, nous allons proposer des « conventions d'étude et d'accompagnement », un type de contrat qui nous permet d'intervenir auprès d'elles, et dont nous tirons déjà l'essentiel de nos 500 000 euros de budget annuel.* »