

SECTEUR PUBLIC
ENTRETIEN**Jean-Baptiste Oudin,**Directeur général du réseau Apogées**« Mettre en perspective les achats avec la responsabilité sociale et environnementale »**

Le réseau de l'économie sociale et solidaire, Apogées, vient de créer son propre cabinet de conseil, Aphilia, pour aider à la création de véritables fonctions achats. Jean-Baptiste Oudin, son directeur général, décrit le développement des achats dans ce secteur encore très immature malgré de forts enjeux de performance et de cohérence de projet.

Propos recueillis par Cécile Bontron

APOGÉES



MUTUALISONS L'EXPERIENCE

Comment était organisé Apogées lorsque vous êtes arrivé ?

Apogées est né en 1984 pour permettre à des associations de la région Rhône-Alpes de massifier leurs achats. Il y avait seulement un salarié à temps partiel. La structure reposait sur le bénévolat. Mais en 2003, le conseil d'administration a voulu faire évoluer l'association car avec le bénévolat, l'organisation ne pouvait standardiser des process. En plus, le modèle financier fondé uniquement sur les cotisations des adhérents était limité. Il a été décidé de mettre en place une professionnalisation.

Comment avez-vous procédé ?

Les achats étaient très focalisés sur certains marchés, ceux dont nos adhérents avaient le plus besoin, les denrées alimentaires, le fuel et quelques marchés. Nous avons créé de nouvelles fonctions, recruté des collaborateurs, homogénéisé et créé de nouvelles méthodes de travail et élargi notre champ d'action au-delà de la région Rhône-Alpes, sur le territoire national. J'ai été embauché sur cette base comme directeur d'abord puis directeur général. J'ai donc commencé à généraliser



les méthodes de travail achats sur l'ensemble des marchés. Nous avions 340 adhérents en 2004, aujourd'hui, nous avons 4 500 membres, toujours dans l'économie sociale et solidaire. Apogée est un réseau de mutualisation des acteurs de l'économie sociale et solidaire qui a même créé une Scop, le cabinet de conseil Aphilia.

Comment fonctionne Apogées ?

Nous référençons les fournisseurs. A chaque adhérent, nous proposons plusieurs fournisseurs référencés. Ils ne sont pas enfermés dans un choix. Et notre mode de rémunération préserve notre impartialité : nous sommes financés par une commission facturée aux fournisseurs qui s'élève à 2,5 % du chiffre d'affaires, c'est la même pour tous les fournisseurs. Nous ne sommes pas poussés à en proposer certains plutôt que d'autres à cause de la facturation.

Comment vous assurez-vous de la compliance ?

Les institutions qui utilisent nos services sont adhérentes, elles ne sont pas clientes. Nous ne passons pas un contrat avec elles, et donc nous n'avons pas la capacité de leur imposer un mode de fonctionnement. Il faut les convaincre. Elles gardent une grande liberté d'action et peuvent travailler avec des fournisseurs que nous n'avons pas référencés, même si en règle générale, ce n'est pas intéressant. Nous avons créé une fonction de chargé de suivi. Ce sont des collaborateurs qui se rendent sur le terrain, visitent les adhérents, les forment à l'utilisation de nos outils, évaluent les gains potentiels avec l'utilisation du référencement, collectent des informations sur les besoins, collectent également des informations sur le comportement des fournisseurs référencés, dans la qualité de livraison, le service logistique... C'est très important. Nous travaillons beaucoup par recommandation dans le réseau. Nous avons donc dédié 24 personnes au suivi adhérent dont quatre personnes en plateau d'appel sur une équipe de 36 salariés. Certains de nos membres sont de toutes petites structures pour lesquelles nous pouvons faire du suivi téléphonique. Et nous visitons toutes les grosses structures une à plusieurs fois par

an. Parmi nos confrères, nous sommes les plus présents sur le terrain.

Comment se situe les achats dans l'économie sociale et solidaire ?

Il n'existe pas de culture achat spécifique en économie sociale et solidaire. Soit il n'y a aucune culture achat dans les institutions, soit la culture achat vient du privé. Parfois, certaines organisations se sont dotées d'un directeur achats, d'autres ont groupé les achats sous le directeur financier, et ailleurs, la fonction est totalement éclatée. Toutefois, on observe une évolution en cours car les ressources sont de plus en plus contraintes. Les directions générales s'intéressent de plus près à ce sujet-là. Car dans la plupart des établissements médico-sociaux, le volume de la masse salariale est le plus important du budget. Il représente 70 % à 80 %, les autres charges sont relativement faibles en comparaison. Mais la masse salariale est un levier difficile à mobiliser. Et à personnel constant, elle monte tous les ans mécaniquement. Pour les établissements qui cherchent à faire des économies, les achats représentent le seul levier possible. Et c'est là que nous intervenons.

Comment ?

Nous travaillons sur le prix unitaire du produit acheté. Mais nous pouvons aussi travailler sur la manière dont les établissements consomment. Les achats suivent l'organisation du travail. On peut diminuer les quantités achetées. Ce n'est plus de la négociation mais un véritable travail de fonction achats. Aujourd'hui, nous pouvons intervenir sur l'ensemble de la fonction.

Quel est votre bilan ?

Nous avons une couverture quasiment complète sur les besoins d'un établissement en économie sociale et solidaire. Quasiment complète car tous les achats ne nous sont pas forcément adressables, par exemple nous ne faisons pas les prestations de kinésithérapeutes dans un Ehpad, ce n'est pas mutualisable. En 2016, nous avons réalisé 100 millions d'euros d'achat et nous avons une croissance de 10 % sur le volume de dépense de nos adhérents. Notre objectif est de maintenir notre

croissance entre 10 % et 20 % par an avec un nombre d'adhérents qui évolue peu, et dans un champ concurrentiel important. Et nous nous sommes développés sur un champ de plus en plus politique avec une vision de la mutualisation et du conseil apporté à nos adhérents. Aujourd'hui nous travaillons sur l'ensemble de la fonction achats dans une institution.

Comment avez-vous créé Aphilia ?

Aphilia est une Scop que nous avons créée en août 2016 afin de dispenser des conseils en politique et en organisation achats pour les structures de l'économie sociale et solidaire. Nous avons débuté avec deux personnes à temps plein mais nous avons de bonnes chances d'embauches supplémentaires. L'idée est de créer un pont entre le savoir-faire d'Aphilia et notre suivi adhérents sur le terrain en opérationnel.

Quel est l'enjeu de ce développement ?

Notre souhait est d'arriver à mettre en perspective les achats avec la responsabilité sociale et environnementale (RSE) et la performance globale de l'entreprise (pour nous une association est une entreprise). C'est l'un des enjeux forts de l'économie sociale et solidaire : mettre en cohérence le projet et la politique achats. Or la fonction achats dans une institution de l'économie sociale et solidaire est souvent peu mise en perspective avec le projet de l'institution. Elle est souvent vue comme une fonction financière. Alors que les achats peuvent être un levier de performance pour le projet de l'institution.

EN CHIFFRES

Réseau associatif

Montant achats :
100 M d'€

Effectifs achats :
36 salariés

Nombre d'adhérents :
4 500 associations