

UN ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ POUR OPTIMISER LA FONCTION ACHATS

À LA FONDATION ARC-EN-CIEL, ARCOLE EXPERTISES COLLECTIONNE LES SUCCÈS

IMPLANTÉE DANS LES QUATRE DÉPARTEMENTS DE LA FRANCHE-COMTÉ, LA FONDATION ARC-EN-CIEL GÈRE HUIT ÉTABLISSEMENTS SANITAIRES ET MÉDICO-SOCIAUX TOTALISANT 1 006 LITS ET PLACES. RECONNUE D'UTILITÉ PUBLIQUE, ELLE S'ENGAGE DEPUIS 37 ANS AUPRÈS DE TOUTE PERSONNE FRAGILISÉE PAR LA MALADIE, LE HANDICAP ET LE GRAND ÂGE. CETTE INSTITUTION À BUT NON LUCRATIF A CHOISI D'ÊTRE ACCOMPAGNÉE PAR ARCOLE EXPERTISES, UN CABINET DE CONSEIL SPÉCIALISÉ DANS L'OPTIMISATION DE LA FONCTION ACHATS. AVEC, À LA CLÉ, DE NOMBREUX GAINS FINANCIERS, FONCTIONNELS ET ORGANISATIONNELS, AINSI QUE NOUS L'EXPLIQUE SON DIRECTEUR FINANCIER, OLIVIER DEHOCQ. **PAR JOYCE RAYMOND**



Dans quel contexte avez-vous fait appel à Arcole Expertises ?

Olivier Dehocq : Tout commence en 2012 : nous souhaitons massifier nos achats afin de réaliser des économies d'échelle, tout en bénéficiant d'une qualité de service en adéquation avec les standards du marché. Il nous fallait, pour cela, rationaliser les procédures d'approvisionnement à l'échelle de la Fondation, alors que les marchés étaient morcelés entre nos huit établissements et gérés en toute autonomie par chaque direction. Un tel chantier imposait donc d'étudier attentivement les offres disponibles auprès des différents fournisseurs, d'identifier les besoins de chaque établissement et d'analyser ses factures pour restituer les possibles gains économiques. Il

fallait également, lorsque la situation l'imposait, repenser les pratiques et optimiser les organisations. Nous avons donc sollicité Arcole Expertises dont l'approche, transversale, consiste à analyser le besoin comme un poste de coûts et centre de profit, et non uniquement sous l'angle du prix.

Ce partenariat a démarré sur un périmètre restreint : la remise en concurrence des fournitures de gaz naturel et de propane. Pouvez-vous nous en parler ?

Nous avons en effet préféré commencer par le marché de l'énergie, dont les enjeux sont moins complexes à appréhender transversalement que pour d'autres fonctions supports. D'autant que le recours à un cabinet de

“LES RÉSULTATS ÉTAIENT AU RENDEZ-VOUS GRÂCE À ARCOLE EXPERTISES ET SA RÉFLEXION GLOBALE SUR LA PERFORMANCE DES ACHATS”



Olivier Dehocq, Directeur financier de la Fondation Arc-en-Ciel

conseil représentait un changement culturel majeur pour nos établissements. La démarche a été payante puisque les résultats escomptés sont au rendez-vous. Ce premier succès nous a convaincu dès 2015 d'élargir le partenariat aux achats en restauration, une fonction caractérisée par des enjeux fonctionnels et organisationnels forts. Nous avons alors pu découvrir tout l'éventail de compétences d'Arcole Expertises.

Justement, pouvez-vous nous parler de ce marché Restauration ?

La situation de départ était une fois de plus morcelée. Bien qu'il s'agisse d'une fonction hôtelière stratégique, chaque établissement avait une politique des achats et des standards qualité qui lui était propre. Notre objectif était double : au-delà d'une meilleure performance fonctionnelle des achats et d'une optimisation des coûts, nous souhaitions surtout aligner la qualité de la fonction restauration sur celle de l'établissement où elle était la meilleure – en l'occurrence un centre de cardiologie et pneumologique où la rééducation nutritionnelle occupe une place importante dans la prise en charge du patient.

Quelle a été la méthodologie mise en œuvre par Arcole Expertises ?

Le cabinet de conseil a, en premier lieu, constitué un comité de pilotage avec les professionnels concernés, pour évaluer les besoins précis de chaque structure en fonction du profil de ses patients, de sa politique alimentaire, etc. Initialement acheteurs, les acteurs de terrain sont donc devenus sources de compétences, en se recentrant sur leur cœur de métier. Ces échanges ont également été l'occasion de formaliser certains protocoles pour améliorer la performance globale des organisations. L'accompagnement d'Arcole Expertises a ici été précieux et s'est traduit par un réel transfert de compétences. Une fois le cahier des charges élaboré, le cabinet a imposé une même grille de réponses aux fournisseurs intéressés, afin qu'ils puissent documenter leur offre avec méthodologie. Ce qui les a obligés à une transparence totale et a considérablement facilité la comparaison des différents paramètres. Arcole Expertises a ensuite démontré sa forte capacité de négociation, qui met à profit les enseignements tirés de ses analyses comparatives (benchmarking) et sa connaissance parfaite des standards de qualité hôtelière dans

notre secteur d'activité. Sa prestation est d'ailleurs loin de s'arrêter au choix des fournisseurs : accompagnement des équipes au démarrage, pilotage des relations avec les fournisseurs, pénalités en cas d'inadéquation avec les exigences du cahier des charges... Arcole Expertises s'occupe de tout.

De succès en succès, votre partenariat continue donc de s'étendre.

En 2018, nous avons en effet remis en concurrence le marché Blanchisserie, une autre fonction hôtelière stratégique pour l'image de marque de nos établissements. Une fois de plus, les résultats étaient au rendez-vous grâce à Arcole Expertises et sa réflexion globale sur la performance des achats. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : les gains économiques annuels se chiffrent à 10%, soit 55 000 €, lorsque nous passons par le cabinet de conseil plutôt que par une centrale d'achats. Sans oublier les gains fonctionnels et organisationnels à l'échelle des fonctions hôtelières ! De la même manière, Arcole Expertises a pris en charge le marché des produits d'entretien, démontrant une fois de plus sa maîtrise globale des enjeux malgré la forte hétérogénéité des références et conditionnements utilisés au sein des différents établissements. Un autre exemple parlant : l'achat des photocopieurs. Plutôt que de s'en tenir au coût à la copie ou au prix d'acquisition de la machine, comme le faisaient habituellement nos acheteurs, Arcole Expertises a revu les politiques internes d'impression et a rationalisé les organisations pour évaluer le coût de possession à la page – une approche nettement plus pertinente, une fois de plus orientée par centre de coûts.

Quelles sont vos perspectives à court et moyen terme ?

Nous évaluons actuellement la pertinence d'une éventuelle externalisation totale de la fonction achats auprès d'Arcole Expertises. En effet, même en développant, à terme, les compétences adéquates pour massifier nos achats, nous disposerons difficilement d'une force de frappe équivalente puisque nous ne pourrions pas nous appuyer sur un benchmarking aussi exhaustif. Mais il s'agirait là d'un virage fonctionnel et organisationnel important, qui impose de mener une réflexion approfondie – d'autant que d'autres EHPAD implantés dans la région devraient bientôt rejoindre la Fondation et renforcer le Pôle Personnes Âgées. ●