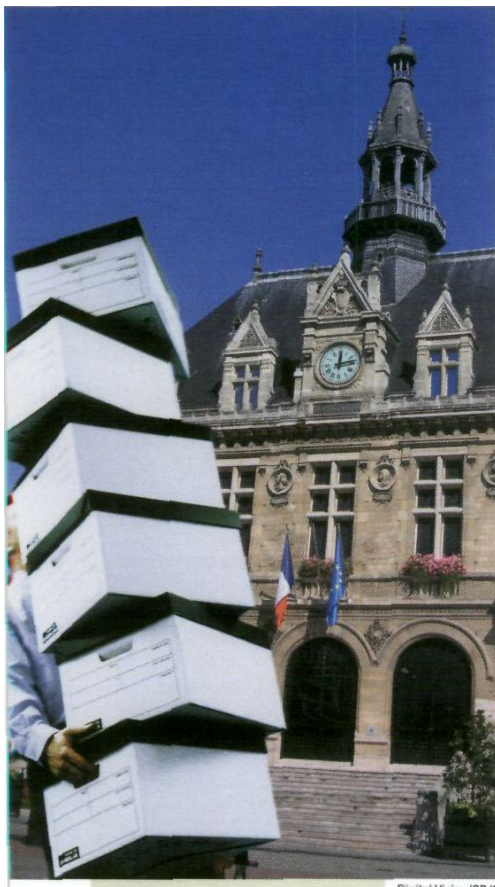


CARRIÈRE

Le challenge des achats publics séduit les acheteurs du privé



Digital Vision/CD/G

Que ce soit par conviction, par opportunité, pour le rythme de vie ou le challenge, de plus en plus d'acheteurs issus du privé poursuivent leur carrière dans le secteur public, qui les accueille à bras ouverts. Un seul obstacle toutefois : le salaire.

Le phénomène n'a rien de marginal. Les acheteurs du privé venant exercer leur savoir-faire dans le secteur public sont de plus en plus nombreux. Cette tendance ne se limite pas d'ailleurs aux seuls achats. Une étude publiée par le cabinet conseil Eurogroup en juin 2005, intitulée "Apport de compétences des cadres issus du privé au secteur public : réalités et perspectives", le confirme. Si seulement 8 % des cadres issus du secteur public en activité envisagent de travailler dans le public, près de 70 % des moins de 30 ans le souhaiteraient s'ils en avaient la possibilité. La modernisation de l'administration, entamée il y a quelques années et, semble-t-il, priorité du gouvernement actuel, fait naître des vocations.

Vue sous l'angle des achats, l'image de l'administration s'est métamorphosée en l'espace de quelques mois. On parle désormais de culture achats, terme jusque-là exclusivement réservés aux acheteurs du privé. Certains d'entre eux, intrigués par cette montée en puissance et le challenge que représente la professionnalisation des achats dans le secteur public, n'ont pas hésité à se lancer dans l'aventure. Les pre-

miers transfuges remontent aux années 2004-2005. Face à ce phénomène, deux questions essentielles se posent. Pourquoi les acheteurs du privé sont-ils sollicités par les collectivités locales et les administrations ? Et pour quelles raisons sont-ils attirés par le secteur public ?

« Depuis le code des marchés publics 2001, les achats ont commencé à être regardés sous un angle économique. »

Guy Courtois,
Factea Sourcing

Une nouvelle culture achats

Jusqu'à présent, la culture achats dans le secteur public se limitait encore aux seuls aspects juridiques et réglementaires (respect du code des marchés publics). « La réforme du code, en 2001, a été un premier élément déclencheur, estime Guy Courtois, directeur du cabinet Factea Sourcing. Les achats ont commencé à être regardés sous un angle économique. » La notion de transversalité a notamment fait son apparition. « Les acheteurs ont pris conscience de la nécessité d'effectuer des marchés transversaux et de consolider les volumes d'achats », ajoute-t-il. Les réformes suivantes du code, celles de 2004 et de 2006, ont poursuivi cette logique économique en proposant de nouveaux outils (accords-cadres, enchères inversées, négociation, dialogue

Par Damien Chalou

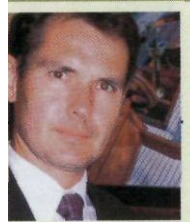
Acheteurs Publics

Témoignage

« Optimiser les achats de la mairie de Nantes était très tentant »

THIERRY HUET, responsable du service achats, mairie de Nantes.

Après une expérience de six ans d'acheteur dans le secteur privé notamment chez Axima, filiale de Suez, où il était entre autres chargé des achats généraux et de l'interim, Thierry Huet a donné une orientation nouvelle à sa carrière en 2004. « Fin 2003, j'ai été interpellé par une annonce dans la presse locale : la mairie de Nantes cherchait un acheteur confirmé, chargé de mettre en place une nouvelle approche des achats. » Quelques mois plus tard, Thierry Huet prenait la tête du service achats de la collectivité. « J'étais très bien là où j'étais, mais le challenge à relever à Nantes, celui de l'optimisation des achats, était très tentant », confie-t-il. Mis à part quelques ouvrages sur la question dans sa bibliothèque, Thierry Huet avait une connaissance limitée des achats publics : « Florent Solier, directeur de la commande publique, m'a accompagné sur le montage des premiers marchés. C'était une assimilation par l'exemple et par l'échange. » Rapidement, ses inquiétudes quant à l'acceptation de sa mission par les différents services se sont estompées. Après des premiers marchés concluants, les services de la ville sont, en effet, revenus vers le service achats afin d'être de nouveau accompagnés. Thierry Huet n'oublie pas pour autant de communiquer en interne : « Il faut être plus vigilant dans le secteur public que dans le privé, car les notions d'achat, de politique d'achats commencent seulement à émerger. Les acheteurs traînent encore une image négative, c'est pourquoi il faut communiquer au quotidien sur notre travail. » Il rassure ses interlocuteurs en insistant sur la démarche du service achats qui a pour objectif d'optimiser le rapport qualité globale/coût global en intégrant aussi les objectifs de développement durable. « Convaincre en interne comme en externe est un challenge très valorisant ! », conclut-il.



Témoignage

« Partir de la page blanche est passionnant »

GÉRALD BENCHETRIT, chef du département des achats, ANPE.

Gérald Benchetrit n'en est pas à sa première expérience d'acheteur dans le secteur public. « En 2004, alors que j'étais responsable des achats média, télécoms et informatique au sein du groupe Volkswagen, la directrice de la mission achats-marchés de la ville de Paris m'a demandé si je souhaitais travailler avec elle », relate-t-il. Ce qu'il accepte. Trois ans durant, il participera à la création de la future sous-direction des achats de la ville de Paris. Même



topo fin 2006 où il est de nouveau sollicité. Cette fois-ci, il s'agit de l'ANPE. « Christian Charpy, son directeur général, planchait sur la création d'une direction achats et il cherchait une personne pour en

prendre la tête », raconte Gérald Benchetrit. Le 1^{er} février 2007, il occupe la fonction de chef du département des achats de l'ANPE. Depuis, la politique achats qu'il a proposée a été validée et publiée. Un réseau d'acheteurs au sein des 27 directions régionales a été identifié. « Nous travaillons actuellement à la mise en place de processus avec une mesure de la performance achats », complète Gérald Benchetrit. Son jugement sur les achats publics ? Ils ne sont pas encore matures, à l'inverse du privé. « On commence seulement à découvrir la politique achats, la stratégie achats, confie-t-il. Mais faire émerger ce métier, partir de la page blanche, est tout simplement passionnant. »

ANPE

NOMBRE D'EMPLOYÉS : 27 600

BUDGET : 2,289 milliards d'euros en 2007

compétitif...), rapprochant encore un peu plus le secteur public de la conception que ce font les acheteurs du privé du mot achat.

Outre les apports du code, le secteur public a su prendre les décisions qui s'imposaient pour dégager des économies. « Les contraintes budgétaires, de plus en plus fortes, notamment dans les collectivités locales, ont poussé les décideurs à trouver des leviers d'action », rapporte Guy Courtois. Dans le secteur public, ceux-ci sont limités. Difficile, en effet, d'agir sur la masse salariale, les subventions, le refinancement de la dette ou encore les taux d'imposition. « Il ne reste alors que les achats », lance ce dernier.

Tout finalement a poussé les achats publics sur le devant de la scène. Trop rapidement peut-être, puisque les compétences recherchées n'existaient pas, ou peu, en interne. Les acheteurs publics sont, en effet, avant tout des juristes. Les former aux pratiques économiques représentait un long processus. Face à ce constat, les organisations publiques les plus matures se sont fait assister d'un cabinet conseil et ont recruté des acheteurs issus du privé. L'étude réalisée par Eurogroup confirme que les motifs poussant les collectivités locales, en l'occurrence les conseils généraux et régionaux, à prospecter dans le monde de l'entreprise sont l'intégration des compétences

Acheteurs Publics

et des expériences externes ainsi que la difficulté à recruter des fonctionnaires aguerris. Reste à convaincre les acheteurs du privé de rejoindre les rangs de la fonction publique.

Opportunités de carrière

Les principaux arguments pour les séduire? L'intérêt des missions proposées, la possibilité d'accompagner un projet de transformation, l'opportunité d'une carrière attractive et l'envie de travailler dans le secteur public, selon l'étude du cabinet Eurogroup. En exerçant dans le privé, les acheteurs prennent en main des dossiers maintes fois traités par leurs prédécesseurs. Pas évident dans ce cas de parler de challenge. À l'inverse, le secteur public part d'une page blanche, une opportunité pour les acheteurs du privé de prouver leur valeur et de mettre en pratique toutes leurs connaissances. Autre atout: la qualité de vie que le secteur public procure. Les achats en entreprises requièrent de nombreux déplacements, notamment à l'international, difficilement conciliables avec des vies de famille ou un caractère posé. Dernier argument de taille: certains optent pour le secteur public par conviction, dans la simple optique d'utiliser au mieux les derniers publics plutôt que de servir des intérêts privés.

Mais le secteur public a aussi ses points faibles. Les niveaux de rémunération y seraient plus bas. Selon une enquête Demos réalisée en 2007, 39,5% des acheteurs privés gagnent plus de 45 000 € bruts par an, soit 3 750 € bruts par mois. Des salaires qui ne se retrouvent pas dans la fonction publique, même si aucune étude ne permet de connaître exactement le niveau de rémunération actuel. Autre élément différenciant: l'absence de variable, une pratique de plus en plus courante dans les entreprises privées. Idem pour la mesure de la performance achats. Cette approche est encore difficilement concevable dans l'administration où la notion de performance en est à ses balbutiements et où les grilles salariales sont largement en deçà des standards du privé. Les acheteurs doivent donc faire des concessions s'ils veulent rejoindre le public, même si

Expérience

Quand la mairie de Paris recrute des acheteuses expérimentées

Les deux coordinatrices achats de la mission Achats-Marchés de la mairie de Paris, Estelle Cordier et Andreia Delbe-Arbex, ont été recrutées respectivement en novembre 2004 et août 2005. Estelle Cordier, diplômée du MAI de Bordeaux en 1998, est passée par les services achats de Cegetel, TNT Logistics, Cadbury Schweppes et le cabinet de conseil Arthur Andersen. « Je suis

tombée par hasard sur une offre de la mairie de Paris, se souvient-elle. Je ne savais pas que la ville, et plus généralement le secteur public, entamait une démarche de professionnalisation des achats. Tout de suite, l'idée de contribuer à mieux utiliser les deniers publics m'a plu. » Et d'ajouter: « Afin de professionnaliser les achats et de réaliser des économies, la ville souhaitait recruter des personnes issues du privé capables d'apporter une expertise métier. » Andreia Delbe-Arbex est diplômée, pour sa part, du DESMA en 1998. Après trois années passées dans le secteur automobile et cinq ans dans le conseil achats, elle a saisi l'opportunité de travailler dans le public:



Andreia Delbe-Arbex et Estelle Cordier, mission Achats-Marchés, direction des finances, Ville de Paris.



« Les enjeux stratégiques des achats d'une ville comme Paris me donnent l'occasion de mettre en place tout ce qu'on a vu et fait dans le privé, le challenge est passionnant! », confie-t-elle. Les particularités des achats publics (code des marchés publics, enjeux politiques) ont toutefois nécessité un temps d'adaptation. Pour toutes les deux, « la place de plus en plus importante des acheteurs dans l'élaboration des marchés stratégiques de la ville démontre une reconnaissance réelle de la valeur ajoutée d'un métier à part entière. »

leur statut de contractuel leur permet d'obtenir des rémunérations malgré tout intéressantes. Les recruteurs doivent, de leur côté, mettre la main à la poche. « Car il n'y a aucun intérêt à recruter quelqu'un d'inexpérimenté », prévient Guy Courtois.

Comprendre les enjeux du public

Le profil idéal? Un acheteur ayant plusieurs années d'expérience à un poste à responsabilités. Tony Lourenço a ouvert en 2006 un cabinet de formation spécialisé dans le passage de cadres du privé vers le secteur public. Après un premier cycle consacré aux directeurs financiers, il prépare un cycle dédié aux achats et à la commande publique. Son ouverture est prévue pour la fin de l'année. D'après lui, l'acheteur type

issu du secteur privé allant exercer dans le public « doit avoir au moins cinq ans d'expérience et des compétences pratiques. La difficulté avec les achats, c'est que l'on trouve de tout: des responsables logistique, des secrétaires de direction de PME gérant les achats... Cela peut être cohérent à condition que le candidat comprenne bien les enjeux liés à une carrière dans le public. » Humilité, disponibilité, implication, rigueur et sens de la communication interpersonnelle sont ses maîtres mots. « Il ne faut pas considérer que le secteur privé va apprendre à travailler au secteur public, confie Tony Lourenço. Dans chacun des univers, il y a des compétences. C'est bien d'avoir les deux cultures. » À condition que les deux univers arrivent à se comprendre. « La solution

Témoignage

« Mettre les techniques d'achats du privé au service de la collectivité »



FLORINDA OLIVERI, responsable de la centrale d'achats, mairie de Lille

Florinda Oliveri, responsable de la centrale d'achats de la mairie de Lille, baigne dans les achats depuis 1994. Assistante achats, puis acheteuse chef de produit à la centrale d'achats de Pimkie de 1994 à 2001, elle a ensuite participé au

lancement du concept Décat', filiale de Décathlon visant les 20-35 ans, jusqu'à son arrivée à la municipalité lilloise en mars 2005. Sa décision de passer du privé au public n'était pas préméditée: « La filiale de Décathlon, située dans le Nord, allait être délocalisée sur Bordeaux. Souhaitant rester sur Lille, j'ai prospecté et le challenge de la ville m'a interpellé. »

La municipalité était, en effet, à la recherche d'un profil économique en mesure de professionnaliser ses achats. « La mairie a d'abord cherché à pourvoir ce poste en interne, mais cette solution s'est avérée inadéquate, explique Florinda Oliveri. La ville voulait une personne mettant à profit toutes les techniques d'achats du privé au service de la collectivité. »

Son profil correspondait aux attentes de la municipalité. Elle a ainsi pris la tête de la centrale d'achats, chargée de l'ensemble des achats transversaux (fournitures de bureau, papier, vêtements de travail...). Formée en interne au juridique, elle s'est immédiatement attelée à développer la culture achats. « Rien n'avait été fait », confie-t-elle. Un diagnostic a donc été réalisé à l'aide du cabinet Factea Sourcing sur l'ensemble des achats de la collectivité, suivi d'un plan de formation et d'accompagnement. Ses objectifs pour les années 2007-2008 sont de mettre en place un réseau de référents achats et marchés publics, et d'équiper le service marchés publics d'un outil d'aide à la rédaction des cahiers des charges.

Lille

DÉPARTEMENT : Nord

NOMBRE D'HABITANTS : 226 800

BUDGET MUNICIPAL :
417,40 millions d'euros en 2007

Acheteurs Publics

>>> *intermédiaire est de recruter une personne du privé et de nommer quelqu'un en interne à la cellule de coordination achats*», ajoute Guy Courtois. L'intégration du nouveau venu est primordiale. La différence de culture, de management, de hiérarchie nécessite un temps d'adaptation. Une étape difficile, le choc étant parfois violent. Pour Guy Courtois, «*il faut mettre en place une organisation claire avec des fiches pour chaque poste*». En somme, l'acheteur doit faire suffisamment preuve d'empathie envers le secteur public pour pouvoir s'adapter. Et il doit avoir en main tous les éléments pour pouvoir réussir son intégration. Des formations sur le code des marchés publics sont indispensables. «*L'acheteur doit maîtriser l'environnement quotidien d'un directeur de la commande publique, aussi bien les aspects juridiques et institutionnels*», affirme Tony Lourenço.

« Un acheteur du privé ne doit pas venir en pensant qu'il va apprendre à travailler au secteur public. »

Tony Lourenço,
Territoires RH

Ce dernier préconise toutefois un maximum de cas pratiques, de formations action. «*Nous mettons nos stagiaires dans des situations concrètes, sur de vraies missions achats*», ajoute-t-il. Certains acheteurs se rappellent avoir appris directement sur le terrain en étant accompagnés de la cellule marchés publics pour les points juridiques et procéduriers. Reste à trouver la place des achats dans l'organigramme. Une grande direction de la commande publique, regroupant les achats et les marchés publics, semble la plus indiquée. Au final, collectivités locales et établissements publics ayant fait appel aux acheteurs du privé ne le regrettent pas. Et inversement. Les premiers résultats sont positifs, les économies au rendez-vous et les achats professionnalisés. Les acheteurs ont appliqué les méthodes du privé: travail en amont, référencement des fournisseurs, négociation, analyse des besoins... Ils ont été recrutés pour ça. ■

Témoignage

« Les objectifs d'une politique municipale sont tout aussi stratégiques »

JEAN-MARIE ESTIBALS, responsable coordination achats publics, mairie de Boulogne-Billancourt.

Linguiste de formation, Jean-Marie Estibals a notamment travaillé pour l'Ambassade de France au Japon, à la chambre de commerce de Paris puis au conseil général des Hauts-de-Seine, avant de devenir, en 2001, acheteur pour Renault-Nissan, puis responsable de la coordination des achats de Nissan France. En février 2006, il rejoint la mairie de Boulogne-Billancourt. Le challenge que représente la professionnalisation des achats au sein d'une

administration le séduit. «*Les objectifs d'une politique municipale sont tout aussi stratégiques. Cela nécessite une réelle approche pédagogique et de terrain*», affirme-t-il. Ce qui ne l'empêche pas d'appliquer les méthodes et indicateurs assimilés précédemment. Outre la mesure de la performance, il travaille en amont de l'achat en rencontrant les fournisseurs et en définissant au mieux les besoins de chacune des directions municipales. «*Si les efforts donnent les fruits attendus, l'économie dégagée pourrait atteindre de 8 à 10% du total des achats de la ville*», estime-t-il.



Boulogne-Billancourt

DÉPARTEMENT : Hauts-de-Seine
NOMBRE D'HABITANTS : 108 800
BUDGET MUNICIPAL :
152,2 millions d'euros en 2007

Témoignage

« Le secteur public m'attirait depuis un an »

PHILIPPE POUILLAIN,
directeur achats, ville de Lyon.

À l'aube de ses 40 ans, Philippe Poullain souhaitait donner une nouvelle orientation à sa carrière. Fort de deux longues expériences dans le secteur privé, directeur de la supply chain dans une business unit de l'équipementier automobile Trèves, puis directeur achats du groupe Gerflor, il estimait avoir fait le tour de la question. «*L'idée d'aller travailler dans le secteur public me trottait dans la tête depuis plus d'un an, confie Philippe Poullain. Je maîtrisais bien mon métier et j'avais touché à de nombreuses familles d'achats, aussi bien en production qu'en hors-production*». Il s'est alors positionné pour le poste de responsable achats de Lyon. Il entre en fonction en avril 2006 avec l'ambition de faire de cette ville une «*best in class*» en matière d'achats. «*Le discours des élus et des directeurs de services m'a convaincu. Ils ont compris ce que devaient être les achats et ils étaient prêts à mettre les moyens*», témoigne-t-il. Dès son arrivée, il part à la rencontre des différents services. «*La richesse des métiers, la forte implication des agents et les challenges à relever m'ont rapidement séduit*», explique-t-il. Sa première action ? Réorganiser la direction achats autour de trois pôles d'expertise (achat, qualité et juridique) et travailler à la refonte du guide de la commande publique de la ville. Il poursuit actuellement la professionnalisation des achats en développant un réseau achats interne et en diffusant les bonnes pratiques. Son prochain défi : simplifier toute la chaîne administrative, de la commande à la facturation.



Lyon

DÉPARTEMENT : Rhône
NOMBRE D'HABITANTS : 450 000
BUDGET MUNICIPAL :
853,50 millions d'euros en 2007