

Chapitre 1 : Pourquoi une nouvelle méthode ?

1.1 Des raisons objectives

- 1.1.1 Le poids important des achats
- 1.1.2 Des intervenants nombreux
- 1.1.3 Des méthodes inadaptées
- 1.1.4 Un nouveau concept

1.2 Des attentes importantes

- 1.2.1 Des attentes spécifiques liées à l'acte d'achat
- 1.2.2 Des attentes méthodologiques

- 1. Pourquoi une nouvelle méthode ?**
2. Comment définir la méthode OPERA[®] ?
3. Quels sont les outils méthodologiques ?
4. Quelle est la forme du Cahier des Charges ?
5. Quelle est la démarche OPERA[®] ?
6. Comment mettre en place une démarche de Progrès avec la méthode OPERA[®] ?
7. Quels sont les paramètres à prendre en compte ?
8. Quels sont les résultats attendus ?
9. Quelles sont les conditions de réussite ?
10. Exemples
11. Quels sont les points clefs ?

1.1 Des raisons objectives

Un certain nombre de raisons objectives militent en faveur de la mise en place d'une méthodologie qui serait commune à tous les intervenants et qui permettraient d'optimiser les dépenses d'achat.

1.1.1 Le poids important des achats

Tous les articles et enquêtes le soulignent: les achats représentent selon les données entre 50 et 60% du chiffre d'affaires de l'entreprise. Les calculs prennent en considération les comptes suivants du plan comptable :

- achats de matières premières et de marchandises compte 60,
- autres charges externes et services extérieurs (61/62).

Mais si on prend comme approche la définition suivante des achats :

"acquisition d'un service ou d'un bien auprès d'un tiers moyennant une contrepartie en général financière",

ils représentent alors une part beaucoup plus importante. Il faut y intégrer les investissements qui se concrétisent presque toujours par l'acquisition d'un bien et qui nécessitent souvent une prestation complémentaire.

En allant plus loin dans le raisonnement, on peut considérer que les frais financiers sont la contrepartie d'un service rendu par un banquier. D'ailleurs les grandes entreprises négocient bien cette prestation. Il est rare toutefois que ce soit le service Achats qui s'en occupe.

En conséquence, les dépenses "achetées" peuvent être représentée par l'équation suivante :

$$\begin{aligned} \text{DEPENSES ACHATS} = \\ \text{ACHATS PRODUITS, MATIERES, PRESTATIONS} \\ + \text{INVESTISSEMENTS} \end{aligned}$$

Le pourcentage, en regard du chiffre d'affaires, peut être beaucoup plus important (70 à 80 % environ).

1.1.2 Des intervenants nombreux

En regard de points évoqués précédemment et en raison des structures très diversifiées des entreprises, les intervenants dans les processus Achat sont fort nombreux.

On peut, dans le cas d'un achat classique distinguer les intervenants suivants :

- le **demandeur principal** (ou donneur d'ordre technique) qui est à l'origine du déclenchement du processus achat et qui émet un besoin,
- le **décideur** qui donne son accord pour le déclenchement du processus,
- le **responsable de projet** achat (ou donneur d'ordre technique) qui est le garant du processus, (voir rôle chapitre 5),
- l'**acheteur** qui appartient au Service Achat et dont le rôle varie de responsable de projet à celui de "boîte aux lettres" selon les achats, les sites, les organisations...
- les **demandeurs secondaires** qui ont également, comme le demandeur principal, des attentes par rapport à l'achat.

En outre dans chaque cas peut intervenir un supérieur hiérarchique sans compter, éventuellement, l'interférence d'un service central.

En conséquence, la communication n'est pas toujours évidente, d'autant qu'il n'existe pas de méthodologie avec des procédures précises qui permettraient de fédérer tous les acteurs d'un achat.

De plus un certain nombre d'achats sont pris en charge par des services très spécialisés et qui n'ont en général aucune méthodologie dans le domaine. Cela représente parfois des sommes très importantes.

On peut citer comme exemple :

- les assurances qui sont traitées en direct par le Service Juridique,
- la publicité qui est sous la responsabilité du Service Communication ou Marketing,
- la publicité financière qui est en général du ressort du Secrétariat Général ou du responsable de communication...

1.1.3 Des méthodes inadaptées

La méthode **OPERA**[®] s'inspire dans ses fondements de "l'Analyse de la Valeur" (voir chapitre 2) et de la méthodologie dérivée "le Value Engineering" mais elle s'en écarte dans son application. En effet les deux méthodes citées précédemment ne sont pas complètement adaptées à une démarche achat pour les raisons suivantes :

- l'Analyse de la Valeur **s'intéresse aux dépenses existantes** et elle a été conçue pour des études "produits". Son objectif est donc de réaliser des économies par rapport à des charges connues.
- la Value Engineering se situe en **phase de conception** d'un produit ou d'un système. Son objectif est de trouver un optimum qualité et coût entre diverses solutions.

Dans l'acte d'achat on s'intéresse, par principe, à une dépense inconnue et qui n'existe pas. D'autre part on recherche un optimum entre des fournisseurs. Les domaines d'intervention et les objectifs sont donc légèrement différents.

Les deux méthodes citées ci dessus concernent la plupart du temps des **produits ou équipements** même si parfois on peut parler d'Analyse de la Valeur Administrative. Il faut bien prendre en compte qu'une part très importante des achats concerne la prestation de service.

Enfin dans la présentation de ces méthodes il n'est pas pris en considération **la spécificité de l'acte d'achat ni la complexité due à la typologie des intervenants**. Cela veut dire qu'elles ne décrivent pas l'environnement nécessaire et indispensable à la mise en place d'une méthodologie achat tel que formulée dans le chapitre 8 qui traite des points suivants :

- les actions de motivation,
- les actions d'organisation,
- les documents type.

1.1.4 Un nouveau concept

Pendant plusieurs dizaines d'années les achats ont été négligés dans le cadre de la gestion de l'entreprise. Peu à peu, avec la spécialisation des entreprises, l'importance de la fonction a fortement augmenté.

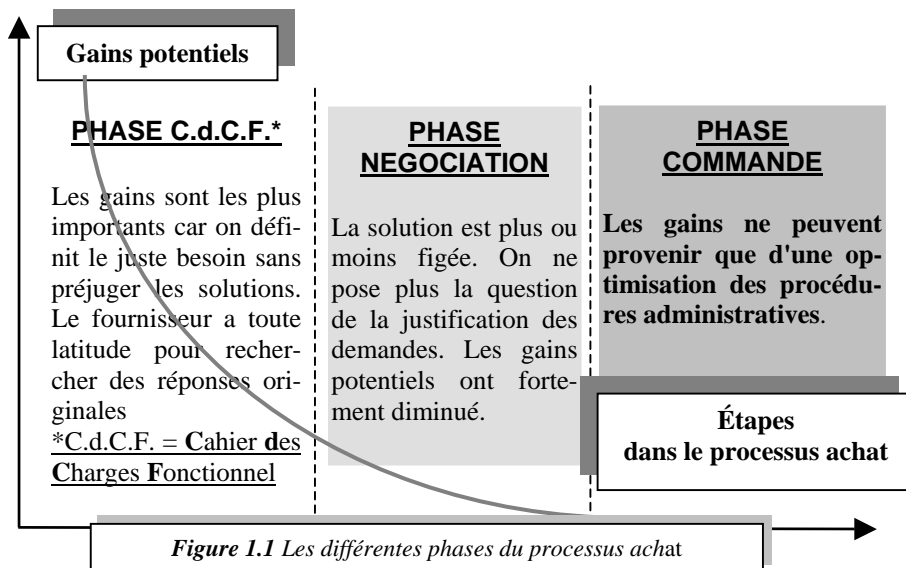
Il est donc apparu une période où on a considéré que les achats devaient être une **source d'économies** au travers de la négociation. On demandait aux fournisseurs uniquement **-X %**. Cette approche a obligatoirement ses limites et ne répond pas à la question de la justification de la chose achetée.

Maintenant un nouveau concept apparaît considérant les achats comme une dépense indispensable mais qui doit être optimisée. La notion alors prise en considération est :

Le juste besoin = La juste dépense

On ne traite plus les achats sous l'angle unique de la négociation mais sous l'angle de la définition du **besoin**.

La courbe suivante montre bien que cette approche est beaucoup plus dynamique et surtout beaucoup plus rentable pour l'entreprise.



1.2 Des attentes importantes

Les acteurs dans le processus achat ont des attentes très spécifiques en plus de l'objectif principal qui est :

"Trouver un optimum en regard des deux notions qualité et coût".

D'autre part, ils expriment très fréquemment des besoins par rapport à une méthode aussi bien sur le fond que sur la forme.

1.2.1 Des attentes spécifiques liées à l'acte d'achat

Ces attentes sont commentées dans le chapitre 7 : Quels sont les résultats attendus ? L'ordre de présentation ne préjuge pas l'importance que chacun peut donner à telle ou telle attente. Elles sont ainsi décrites :

1. Minimiser les spécifications qui sont soit des performances soit des solutions.
2. Encourager la créativité des fournisseurs par une formulation du besoin en fonctionnalités et non en solutions.
3. Favoriser une expression exhaustive du besoin (sous forme fonctionnelle et en précisant les limites) afin d'éviter les oublis, source de dysfonctionnements et de litiges.
4. Créer un contexte concurrentiel avec les bons fournisseurs.
5. Faciliter l'évaluation des réponses.
6. Favoriser les échanges d'information avec les fournisseurs.
7. Créer une expérience "groupe" en incitant à la circulation de l'information entre les services et les sites (entreprise multi-sites).

1.2.2 Des attentes méthodologiques

En conséquence, il apparaissait nécessaire pour les donneurs d'ordre de disposer d'une méthodologie qui puisse répondre à ces attentes en ayant les caractéristiques suivantes :

1. Pouvoir être facilement **opérationnelle** pour tous les acteurs. Le souhait des donneurs d'ordre, révélé lors d'enquêtes, est d'avoir un outil pratique quel que soit le niveau du responsable de projet. La méthode **OPERA**[®] répond parfaitement à cela en clarifiant très précisément les différents concepts et en proposant des procédures simples et des documents standards utilisables facilement.
2. Être **générique**, c'est à dire valable quel que soit le type d'achat. La typologie prise en compte dans l'ouvrage est la suivante :
 - prestations,
 - fournitures produits / matières,
 - équipements et matériels,
 - travaux.La méthode **OPERA**[®] est tout a fait adaptée à tous ces achats. Toute la série d'exemples du chapitre 9 le prouve parfaitement.
3. Enfin, être facilement **compréhensible** par tous les acteurs du processus achat. A cet effet, un effort particulièrement important a été fait sur la définition des termes et des concepts. Tous les intervenants peuvent ainsi parler le même langage.

N.B. : La conception de cet ouvrage a été envisagée dans le même état d'esprit. Il se présente comme un document :

- *opérationnel* avec des outils et des modèles type,
- *générique* car il présente des exemples dans tous les domaines,
- *compréhensible* par une présentation claire qui s'appuie sur des schémas.