

# MANAGEMENT EN PRATIQUE

## PRÉVENTEURS

### Fonction achat et 1er principe général de prévention

**Parmi les neuf principes généraux de prévention (PCP), le premier « Éviter le risque » questionne l'entreprise sur beaucoup d'actes qu'elle est amenée à faire, et ce, le plus en amont possible. La fonction achat est notamment impactée de façon importante par ce premier principe. Voyons pourquoi et comment il est possible de répondre à ce principe.**

#### **1<sup>ER</sup> PCP « ÉVITER LES RISQUES » : À APPLIQUER AVANT TOUS LES AUTRES**

> **Le risque évité n'est pas à gérer :** éviter le risque, c'est ne pas le créer. Plusieurs acteurs dans l'entreprise sont concernés par cet évitement. Les concepteurs, les responsables de projet, les acheteurs, la Direction et la ligne managériale lors de prise de décision, chacun lors d'un choix de comportement, etc.

> **Anticiper le plus en amont possible pour pouvoir répondre à ses engagements :** cette réflexion concerne le respect de tous les engagements, y compris SST, qu'une entreprise peut être amenée à prendre, pour répondre aux attentes de ses parties intéressées. Par exemple, afficher un engagement à accueillir des personnes handicapées demande que les équipements, matériels, outillages soient prévus pour ce faire. En l'absence d'une telle anticipation en amont lors de l'achat et/ou la conception, l'entreprise ne pourra répondre à son engagement. Les responsables de la production sauront expliquer que les activités telles qu'elles sont organisées ne permettent pas d'accueillir ces personnes... Voir exemples dans l'encadré.

> **Le long terme et l'approche globale versus le court terme et l'approche par silo :** pour pouvoir prendre une décision en toute connaissance de cause il faut que l'entreprise compare ce qui est comparable. En effet, une fois la dépense d'achat effectuée, un équipement devra être installé, utilisé, maintenu, faire l'objet d'une gestion des risques qui s'y rapportent (risque sur la qualité comme l'arrivée trop rapide d'un jeu mécanique interdisant l'atteinte d'une cote de façon régulière sans l'intervention d'un opérateur, risque vis-à-vis de l'environnement comme une huile de



Getty Images

coupe non récupérée par conception, risques SST comme une machine trop bruyante etc., l'égalité H/F, l'accueil du handicap, etc.) et en bout de cycle désinstallé. Toutes ces phases engendrent des coûts, ce qui conduit à l'équation suivante :

**Création de valeur certaine entre deux propositions d'achat = prix d'achat + (coût d'utilisation + coût de la maintenance + coût de la gestion des risques) le tout pendant la durée de vie de l'équipement) + coût de la désinstallation et du rebut pour ce qui concerne la solution A versus la solution B. À l'inverse, une approche en silo où l'acheteur n'a qu'un seul objectif, acheter le moins cher pour faire faire des économies à l'entreprise est un leurre et détruit de la valeur à moyen terme.**

#### **COMMENT ORGANISER SA FONCTION ACHAT POUR INTÉGRER LE 1<sup>ER</sup> PCP ?**

Les acheteurs ont donc un grand impact sur la réelle création de valeur ajoutée. Voici un exemple de processus achat, transverse à l'entreprise et adapté aux finalités recherchées, à savoir permettre l'intégration dans chaque cahier des charges de tous les attendus que l'entreprise souhaite voir respecter et qui font écho à ses engagements auprès de ses parties intéressées. Dans ce processus, les acteurs sont sur le cercle intérieur, les produits de sortie de ces acteurs à l'extérieur du cercle. Tout part de l'utilisateur qui exprime son besoin. Le prescripteur s'empare de cette expression et la transforme en cahier des charges (CDC) qui accueille les descriptions fonctionnelles, spécifications etc., relatives au besoin à satisfaire, et aussi les références aux normes, réglementaires ou d'application volontaire si c'est le souhait de l'entreprise. De plus, il

Cette rubrique  
est réalisée par  
DVConseils.

[www.dvconseils.fr](http://www.dvconseils.fr)



## EXEMPLES SUR LA NÉCESSITÉ DE RESPECTER LE 1<sup>ER</sup> PGP POUR SATISFAIRE D'AUTRES ENJEUX QUE SST

Une machine à commande numérique a sa console de commande à hauteur fixe du « salarié moyen ». Un handicapé en fauteuil ne peut être retenu pour conduire cette machine car il n'a pas accès à cette console. Or il existe la même machine avec une console qui coulisse sur un axe vertical et qui permet ainsi d'ajuster parfaitement ergonomiquement la hauteur à l'utilisateur, y compris si celui-ci est handicapé en fauteuil. Si l'entreprise se préoccupe de l'égalité hommes/femmes, les équipements, machines etc. doivent intégrer par exemple une assistance hydraulique des commandes pour éviter d'être contraint à ne choisir que des opérateurs avec la force physique suffisante pour utiliser des commandes purement mécaniques. À défaut, elle ne pourra pas accueillir indifféremment un opérateur homme ou femme, et il ne sera pas possible de travailler à cette égalité, en tout cas pas dans le secteur de la production.

traduit en exigences dans le CDC tous les engagements pris par l'entreprise (économique, environnemental, sociétal) qui trouvent une résonance dans l'achat à faire.

L'acheteur lance sur la base de ce CDC une consultation. Le résultat de cette consultation est évalué (voir encadré). Cette évaluation conduit à signer un marché (ou une commande), qui peut être utilisé par un approvisionneur (lorsque cet acteur existe, sinon en son absence l'utilisateur) qui achètera le produit/ service répondant donc au besoin utilisateur exprimé. Si l'approvisionneur le juge pertinent, il le stockera (en fonction des flux entrées/sorties par exemple). L'utilisateur pourra s'approvisionner pour répondre à son expression de besoin. Après

usage, l'utilisateur donnera, de façon organisée et prévue, le feedback sur le matériel et/ou équipements et/ou produits au prescripteur en vue d'une amélioration ultérieure du cahier des charges.

Naturellement, dans ce processus, le prescripteur (ou l'acheteur selon les organisations) engagera les actions de contrôles (flèches à l'intérieur du cercle dans le schéma) pour vérifier que l'engagement du fournisseur / prestataire à répondre aux exigences du cahier des charges est EFFECTIF. En cas d'écart, il prendra les mesures adaptées (et prévues contractuellement). L'utilisateur a aussi des contrôles, plus de conformité, du matériel et/ou produit à réaliser. ■

### ÉVALUATION DU RÉSULTAT D'UNE CONSULTATION

Pour évaluer le résultat d'une consultation, une bonne pratique est de confier cet examen à un comité de validation technique (qui n'aura connaissance ni des prix, ni des fournisseurs / prestataires pour ne pas être influencé).

Ce comité sélectionne l'offre la plus pertinente en termes de réponses aux exigences du cahier des charges. Deux cas de figure peuvent alors se présenter :

> **Au moins un répondant répond à toutes les exigences du cahier des charges :** il est retenu, ou s'ils sont plusieurs dans ce cas, le moins cher est retenu si le comité a l'assurance qu'il sera réellement en mesure de respecter le CDC. En cas de doute, il faudra demander au répondant les éléments complémentaires permettant sa levée.

> **Aucun des répondants à la consultation ne répond à toutes les exigences :** le comité propose celui qui dans sa réponse minimise les risques pour l'entreprise. Si cela est acceptable, c'est ce dernier qui sera retenu, et l'acheteur pourra conclure un marché. À défaut, l'appel d'offres sera déclaré infructueux et on relancera le processus. ■