

LA MESURE DE LA
PERFORMANCE ACHATS
Recherche collective



DESMA 17, 27 A, 27 B

Alain DRAY
Bruno FROMAGER
Céline POUSSARD
Daniel ALLIMANN
José VILAR

Laëtitia VINCENT
Lucile LACHAUSEE
Rudolf WESSEL
Xavier PIRON

Nous remercions les vingt entreprises qui ont répondu favorablement à notre questionnaire, nous permettant ainsi d'acquérir une vision des pratiques actuellement mises en place au sein d'entreprises françaises en terme de mesure de la performance achats.

Nous remercions également M. CALVI pour son soutien tout au long de notre étude ainsi que Mme SANCHEZ et Mme MALLINJOURD pour leur compréhension et leur disponibilité.

RESUME :

La mesure de la performance achats

Ce manuscrit présente le travail effectué par des étudiants du DESMA formation initiale (promotion 17) et formation continue (promotion 27) sur le thème de "la mesure de la performance achats". Après la présentation des motivations des participants et de la méthodologie de l'étude, ce manuscrit s'articule en deux parties. Le premier chapitre présente la synthèse d'une recherche bibliographique sur la mesure de la performance achats avec des références de périodiques, de sites Internet et d'ouvrages. Le deuxième chapitre présente l'exploitation des résultats obtenus suite à la consultation d'entreprises sur leurs pratiques de la mesure de la performance achats. La conclusion de ce manuscrit fait la synthèse de ces informations et, met en avant deux points saillants, à savoir que :

- La fonction achats est décrite comme stratégique dans les entreprises alors que la mesure de la performance achats se fait majoritairement via des indicateurs opérationnels.
- La mesure de la performance achats est contingente et, les indicateurs qui lui sont associés doivent être reliés à la structure de l'entreprise, aux aspirations du top management ainsi qu'aux buts assignés à la fonction achats.

En annexe est présenté le questionnaire qui a été envoyé aux entreprises.

Mots clés : achats, performance, mesure, indicateurs, enquête, structure, stratégie, management.

ABSTRACT :

Purchasing performance measurement

This report introduce the study made by a group of DESMA full time (class 17) and part-time (class 27) students on the "purchasing performance measurement".

After the group motivations and methodology are exposed, this report is deployed in two sections.

The first section brings forward a bibliographical research review on the purchasing performance measurement referring to periodicals, internet web sites and books. The second section brings forward the results of our analysis of company purchasing performance measurement practices. The conclusion of this report synthesises these information and highlights two raising matters:

- The purchasing function is described as strategic in companies but the purchasing performance measurement is made through operational indicators;
- The purchasing performance measurement is contingent and, relevant indicators are connected to the company structure, to the top management visions and goals assigned to the purchasing function.

In appendixes are attached the questionnaire form sent to the companies.

Key words : purchasing, performance, measurement, indicators, enquiry, structure, strategy, management.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	6
1. METHODOLOGIE	8
1.1 L'ETAT DE L'ART EN MPA	8
1.2 LA MPA EN PRATIQUE	8
1.3 CONCLUSIONS	9
2. ETAT DE L'ART	10
2.1 UN OUTIL INSCRIT DANS LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE	10
2.2 DES INDICATEURS	11
2.3 LA MESURE DE LA PERFORMANCE : COMBINAISON D'EFFICACITE ET D'EFFICIENCE	12
2.4 LES INDICATEURS : DES OUTILS EPHEMERES QUANTIFIES	12
2.5 LES INDICATEURS : QUELS INDICATEURS ?	13
2.6 ET S'IL N'EN RESTAIT QU'UN ?	14
3. ETAT DES PRATIQUES RELATIVES A LA MESURE DE LA PERFORMANCE	15
3.1 LA FONCTION ACHATS DANS L'ENTREPRISE	15
3.2 OBJECTIF DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE	16
3.3 COMMENT EST EFFECTUEE LA MESURE DE LA PERFORMANCE ?	18
3.4 ACTUALISATION DU SYSTEME DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE	22
3.5 SYNTHESE ET CONCLUSION SUR L'ETAT ACTUEL DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE ACHATS (MPA)	24
CONCLUSION	27
BIBLIOGRAPHIE	32
ANNEXE : le questionnaire	33

INTRODUCTION

A l'heure où le poids des achats dans le prix de revient ne cesse d'augmenter, les entreprises cherchent à mesurer plus précisément la performance de cette fonction.

La diversité de notre groupe de recherche a permis d'aborder ce sujet avec une vision et des objectifs différents. Notre première motivation a été une certaine curiosité quant aux pratiques et tendances actuelles constatées dans le domaine de la mesure de la performance des achats. L'une de nos premières interrogations a été de savoir si la mesure de la performance était utilisée en tant qu'outil de management et en tant qu'outil prospectif. Nous avons également voulu savoir comment la fonction achat pouvait être valorisée au travers de la mesure de la performance. La question de l'élaboration des outils de mesure de la performance ainsi que l'intégration de l'évolution de l'environnement, a été l'une de nos préoccupations. Enfin, nous avons voulu savoir comment ces mesures étaient prises en compte et, si elles permettaient de récompenser les performances.

Notre expérience nous a permis de définir ce qui nous semble être les objectifs de la mesure de la performance achats.

Ainsi, la mesure de la performance achats doit établir la communication au sein de l'entreprise : dans le service, entre les services, vers la direction Générale, mais aussi permettre la communication vers l'extérieur (vers les fournisseurs).

La mesure de la performance achats doit être un outil de management, d'aide à la définition des priorités, et permettant de motiver le service (récompense des performances). Elle doit également permettre la mise en valeur de la contribution des achats ; création de valeur, avantages concurrentiels.

Pour cela, il faut évaluer les performances, économiques, humaines, organisationnelles, de processus, qualités produits, fournisseurs et apprécier les risques. Il nous paraît important que la mesure de la performance achats mette en évidence la relation de cause à effet entre ce qui est mesuré et l'atteinte des objectifs, et qu'elle soit un vecteur d'amélioration continue de la fonction.

Est ce que la mesure de la performance achats est en adéquation avec les exigences que l'on est en droit d'attendre de la fonction achats ?

En effet la mesure de la performance achats semble être opérationnelle dans l'entreprise alors que la fonction est de plus en plus stratégique.

En se basant sur nos expériences, pour mener notre recherche nous nous sommes fixés comme objectifs, l'identification des indicateurs les plus utilisés, tenir compte des critères d'efficience, d'efficacité et de ressources humaines, trouver les raisons d'utilisation des indicateurs clés de performance. Nous avons voulu détecter les nouvelles tendances ; rapporter les modèles, systèmes et supports utilisés, et savoir comment étaient perçus les indicateurs de la mesure de la performance achats dans la communauté des achats. Nous avons voulu découvrir comment les mesures s'intégraient dans la structure globale des systèmes de mesures du business. Notre dernier objectif a été de définir une méthode de mise en place d'un système de mesure de la performance achats

Notre étude s'articule autour de trois parties, la méthodologie mise en place, la synthèse de la théorie sur la mesure de la performance achats et enfin l'élaboration d'un questionnaire et l'analyse des retours d'expérience. La confrontation de la théorie à la pratique nous a permis de conclure sur une proposition de méthodologie de mise en place de mesure de la performance achats au sein d'une entreprise.

1. METHODOLOGIE

Afin de mener à bien notre projet de recherche sur la mesure de la performance achats (MPA) nous avons choisi de confronter l'état de l'art en la matière et les pratiques aujourd'hui mises en place dans les entreprises françaises.

1.1 L'ETAT DE L'ART EN MPA

Nous avons choisi de mettre à jour l'état de l'art de la mesure de la performance achats afin d'acquérir différents points de vue en la matière ainsi qu'une vision sur les tendances.

Pour cela nous avons fait une étude bibliographique la plus complète possible du domaine à travers :

- **les ouvrages** disponibles (à la bibliothèque universitaire de l'ESA) traitant des théories développées dans ce domaine. Cela a permis de mettre en avant les axes stratégiques de la mesure de la performance achats depuis la création de cette pratique.
- **les publications alliées aux sites Internet**, nous ont permis d'actualiser et de diversifier les théories disponibles dans les ouvrages classiques.

Toutes ces données ont été synthétisées au fur et à mesure en fiches de lecture qui ont permis de mettre en exergue un certain nombre de faits et de méthodes.

Nous avons jugé nécessaire d'étudier les pratiques de la MPA aujourd'hui en place dans les services achats des entreprises françaises pour juger de l'avancement et de la connaissance des bonnes pratiques MPA décrites dans les ouvrages.

1.2 LA MPA EN PRATIQUE

Nous avons choisi **d'interroger en direct** des entreprises françaises possédant un service achats. Pour mener à bien cette enquête, **un questionnaire** a été élaboré à l'issue d'une réflexion collective. Cette méthode a permis à chacun d'exprimer ses besoins et ses attentes vis-à-vis du questionnaire. Le questionnaire avait en effet pour objet de permettre la confrontation entre théorie et pratique.

Nous avons choisi le questionnaire, plutôt qu'une autre forme d'enquête, car c'est un outil simple à mettre en œuvre, laissant chacun libre du mode d'administration :

- envoi simple du questionnaire par courrier ou mail, laissant l'interrogé remplir lui-même,
- Tête-à-tête,
- entretien téléphonique afin de guider l'interviewé tout au long de l'enquête.

Ce questionnaire avait pour but de réaliser un diagnostic sur la mesure de la performance des achats dans des moyennes et grandes entreprises. En effet, seul ce type d'entreprise semblait en mesure de répondre à nos attentes assez précises dans ce domaine.

Le dépouillement sous Sphinx Lexica 2000 a permis de tirer les conclusions qui sont présentées dans la deuxième partie du rapport. On ne pourra pas, cependant, extrapoler ces résultats : l'échantillon d'entreprises ayant répondu (20 entreprises) ne peut être considéré comme représentatif de la population des grandes et moyennes entreprises françaises.

1.3 CONCLUSIONS

Nous avons confronté l'état de l'art et celui des pratiques afin d'en déterminer les écarts avant de les expliquer

Enfin nous avons étudié l'intérêt d'un système de mesure de la performance achats et proposé une méthodologie de mise en place et de gestion de ce système.

2. ETAT DE L'ART

La performance achats est le résultat de deux éléments : l'efficacité et l'efficience achats [Van Weele année 2001].

2.1 UN OUTIL INSCRIT DANS LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

Les articles les plus récents traitant du sujet s'accordent à dire que la mesure de la performance achats ne peut être définie de manière générique. En effet, les indicateurs permettant une représentation fidèle de l'efficacité (et on le verra plus loin de l'efficience) de la fonction achats ne peuvent être développés que par rapport à la place donnée à cette fonction dans l'entreprise. Ainsi, Arian Van Weele [Van Weele 2001] explique que la mesure de la performance achats dépend de l'importance accordée par les managers à la fonction achats.

Il décline cette pensée en 4 axes :

- Fonction opérationnelle / activité administrative
- Activité commerciale
- Élément intégré dans un service logistique
- Domaine commercial stratégique

Il est en effet évident que suivant l'importance donnée à une fonction, les buts qui lui sont fixés varient et, avec eux, les éléments permettant d'évaluer l'atteinte ou non des objectifs qui les jalonnent. Au-delà de cette évidence se cache un élément de complexification : le fait que lorsqu'une fonction est intimement liée au processus de création de valeur de l'entreprise, elle mette en jeu de nombreux acteurs extérieurs. Ceci induit que la "mesure" de sa participation à la création de l'avantage concurrentiel de l'ensemble devient délicate.

Cette prise de conscience de l'interactivité entre les fonctions de l'entreprise lors du processus de création de valeur a été l'objet d'un article [Kaplan 1996] qui, au lieu de se focaliser sur la définition des indicateurs de performance a mis l'accent sur ce point (Cf. Figure 1 p 11).

Cet article décrit le nécessaire caractère évolutif d'un système de mesure et son lien étroit

avec la stratégie de l'entreprise. Il appuie tout particulièrement sur le fait que cette stratégie doit être déclinée à tous les niveaux de responsabilité et utilise la mesure de la performance comme un outil de management dirigé vers l'amélioration continue.

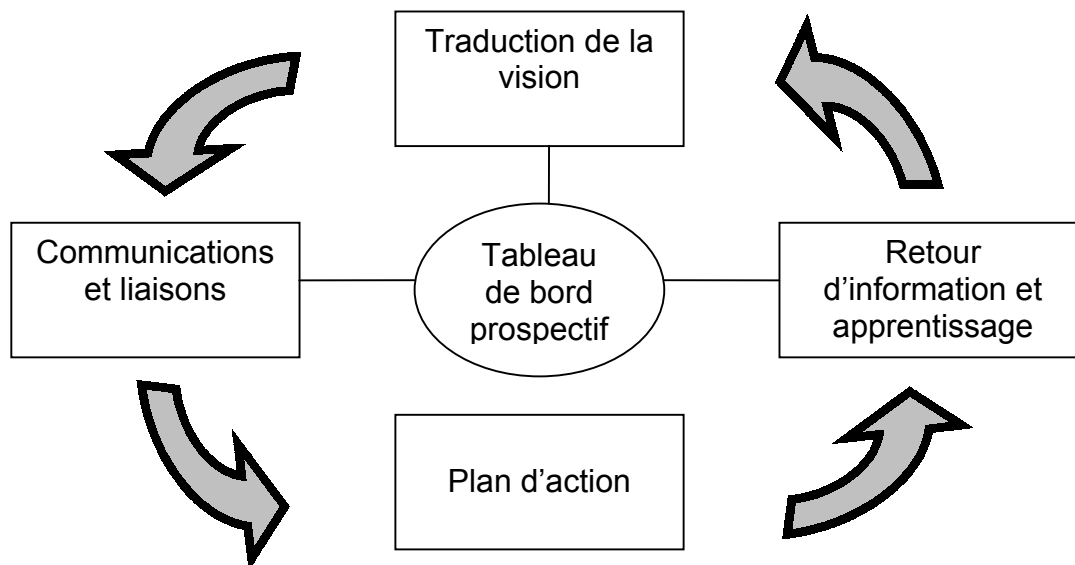


Figure 1 : la formulation et l'application de la stratégie doit devenir un processus participatif continu sur le long terme. D'après [Kaplan 1996]

2.2 DES INDICATEURS

Une fois déterminé le cadre dans lequel s'inscrit la fonction achats et les missions qui lui sont assignées, il est possible de décliner un certain nombre d'indicateurs. La mesure de la performance achats s'est cependant trop longtemps cantonnée à un point de vue financier et budgétaire. Suivant la place donnée à la fonction achats, il est évident que ces indicateurs peuvent être insuffisants mais, au-delà de cette objection majeure, on peut reprocher deux choses à ces indicateurs :

Ils ne peuvent tenir compte de la totalité des missions assignées aux services achats

Ils sont parfois impossibles à mettre en place pour certains portefeuilles achats

Sur ce premier point, il faut souligner que les missions des services achats sont de plus en plus étendues et intègrent généralement :

- de la veille technologique
- une implication achats-amont
- du marketing achats
- de la CPAF (Communication Promotionnelle des Achats vers les Fournisseurs).

Sur le second point, on admettra que des indicateurs financiers sont largement insuffisants pour mesurer l'efficacité d'un service d'achats de :

- conseils
- prestations intellectuelles.

Il est essentiel de tenir compte de la stratégie de l'entreprise et du service achats lors de la mise en place d'un système de mesure de la performance.

Le balanced score card [Kaplan 1996] est un outil de pilotage permettant d'établir une relation directe entre la stratégie de l'entreprise et sa mise en œuvre. Le tableau est mis en œuvre suivant 4 axes : financier, client, processus internes et apprentissage et développement. Pour chaque axe les objectifs sont listés avec leurs indicateurs et le niveau à atteindre.

2.3 LA MESURE DE LA PERFORMANCE : COMBINAISON D'EFFICACITE ET D'EFFICIENCE

Ainsi, une fois pris en compte ces différentes missions et la complexité qui les habite, on peut définir des indicateurs propres à une mesure de la performance avec laquelle le service achat rempli ses missions. Arian Van Weele [Van Weele 2001] tient à donner à ce terme de "performance" une dimension relativement évoluée en le décrivant comme une combinaison de l'efficacité et l'efficience.

L'efficacité étant la mesure du degré avec lequel les objectifs sont remplis et l'efficience, est reliée à la mesure des ressources utilisées pour ce faire. Ainsi, la mesure de la performance doit non seulement vérifier que les contrats passés avec le management ont été remplis mais aussi, qu'ils ont mobilisé un minimum de ressources (humaines, financières)

2.4 LES INDICATEURS : DES OUTILS EPHEMERES QUANTIFIES

L'introduction des termes "efficacité" et "efficience", loin de n'être qu'une simple conceptualisation du processus de définition des indicateurs souligne l'importance de la quantification et de la redéfinition régulière de ceux-ci. En effet, ces indicateurs vont jouer le rôle de référence et il est évident que, en fonction du portefeuille achat ou de la turbulence de l'environnement (matières spéculatives) cette référence est amenée à évoluer dans le temps.

En outre, la définition de cette référence ne doit pas être prise à la légère et, les objectifs fixés au service achats doivent s'inscrire dans la réalité observée à l'extérieur de l'entreprise. Cette référence par rapport à l'environnement est décrite dans la littérature via des processus de benchmarking indispensables à la cohérence et à la reconnaissance des indicateurs choisis [Beloeuvre 1994] [Van Weele 2001].

Enfin, comme pour tout élément de métrique, outre une référence, il est indispensable de pouvoir effectuer des mesures aussi objectives que possible. C'est entre autres sur ce point que se cristallisent les difficultés énoncées ci-dessus avec le risque de mauvaise mesure et/ou de partialité :

évaluation de l'interactivité de la fonction ou de la qualité des prestations via la vision d'un chef de projet

Dans une approche "make or Buy", évaluation du fournisseur et non de l'acheteur

Ainsi, il sera important d'impliquer de nombreux acteurs sur l'évaluation d'un indicateur sans toutefois trop alourdir le système [Leroy 2001].

2.5 LES INDICATEURS : QUELS INDICATEURS ?

Une fois abordés ces différents problèmes intrinsèques à la mesure de la performance, reste à définir les indicateurs nécessaires à la mesure. Le choix de ceux-ci doit se faire en fonction de l'utilisation que l'on compte faire d'eux. En effet, les outils de mesure ne seront pas les mêmes selon que l'on désire les utiliser pour communiquer sur la stratégie, justifier l'importance de la fonction, sanctionner, contrôler, récompenser ou piloter une fonction achats [Beloeuvre 1994] [Kaplan 1996]. Pour atteindre ces objectifs, il faudra pouvoir développer des indicateurs d'alerte et des indicateurs d'avancement [Leroy 2001]. Le point commun entre ces différents éléments étant le caractère nécessairement prospectif de l'outil de mesure de la performance obtenu : il devra permettre de prévoir et de mesurer des écarts plus que des valeurs absolues.

2.6 ET S'IL N'EN RESTAIT QU'UN ?

Il est évidemment impossible de définir un seul indicateur mais, parmi la bibliographie explorée lors de cette recherche collective, un site Internet nous a semblé particulièrement pertinent. En effet, il reprend de nombreux points cités plus haut et les décline suivant les différents axes possibles, il s'agit du site du PMMS group :

<http://www.pmms-group.com/>

<http://www.pmms-group.com/performance-purchasing/default.htm>

3. ETAT DES PRATIQUES RELATIVES A LA MESURE DE LA PERFORMANCE

Notre enquête a ciblé de moyennes et grosses entreprises ayant un service achats en place. 61 questionnaires (Cf. Annexe n°1 p 34) ont été envoyés et 20 nous sont revenus remplis et exploitables, soit un taux de retour satisfaisant de 33 %.

L'échantillon d'entreprises ainsi formé, possède les caractéristiques suivantes :

- 80 % d'entreprises du secteur industriel contre 20 % des services,
- 80% du chiffre d'affaires achats inférieur ou égal à 600 millions,
- 80% des entreprises interrogées sont certifiées ISO 9000,
- 60% des entreprises emploient au minimum 500 personnes,
- 45% des interviewés occupent un poste de directeur achats et 45% un poste d'acheteur.

3.1 LA FONCTION ACHATS DANS L'ENTREPRISE

L'enquête montre que :

- De façon générale (85%), les interviewés connaissent la stratégie globale de l'entreprise et 80 % affirment que la stratégie achats y est intégrée. Les acheteurs et directeurs achats sont d'ailleurs directement impliqués dans la définition de la stratégie achats, dans plus de 80% des réponses.

Ces pratiques justifient que les entreprises interrogées intègrent la mesure de la performance achats dans le tableau de bord stratégique de l'entreprise à hauteur de 65 %.

En revanche, malgré ce pourcentage élevé, 55 % de ces entreprises mesurent leur performance achats à l'aide d'indicateurs majoritairement opérationnels, ce qui semble être en totale contradiction avec les données précédentes.

- Bien que la part des achats s'établisse en moyenne à 46 % du CA global de l'entreprise, seulement 60% des services achats sont rattachés à la direction générale de l'entreprise. Les 40% restant sont encore rattachés à la direction de la production ou à une direction industrielle, ce qui démontre que, trop souvent, la fonction achats n'est pas reconnue comme une fonction à niveau égal des fonctions de production, commerciale...

Si l'on considère la stratégie achats comme la déclinaison de la stratégie globale de l'entreprise, contribuant au profit général, il semble pertinent, que la MPA permette de contribuer au pilotage de la stratégie de l'entreprise. Si cela semble vrai pour 60% des entreprises interrogées, on constate que pour 40% d'entre elles le système de mesure de la performance n'est pas un outil de management stratégique.

En revanche, la participation des directeurs et responsables achats à la définition de la stratégie achats est encourageante, elle dénote une réelle professionnalisation des achats.

Il faut maintenant se demander quels sont les objectifs de la mesure de la performance achats. Qui les définit et dans quel but ?

3.2 OBJECTIF DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE

3.2.1 Par qui est-elle définie ?

La direction des achats ou/et la direction générale définissent la MPA dans 50% des cas :

- les objectifs et les moyens pour la mesure de la performance achats ;
- ainsi que les indicateurs de MPA au sein de l'organisation.

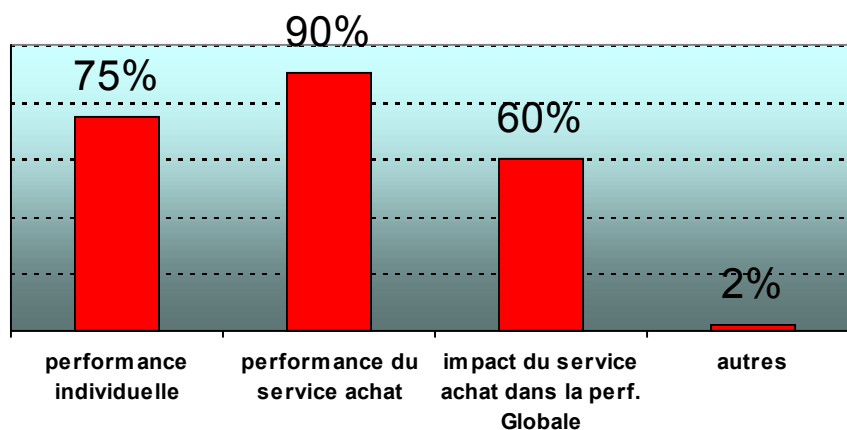
On constate que dans un cas sur deux les objectifs et les indicateurs de la MPA ne sont pas définis par des membres de la fonction achats, ni par la direction de l'entreprise. Ce constat est surprenant puisque 80% des interviewés déclarent que les directeurs ou responsables achats sont impliqués dans la définition de la stratégie achats. A la vue de cette contradiction, on peut se demander comment les responsables achats peuvent piloter leur équipe avec des indicateurs qu'ils n'ont pas fixés, voire qui leurs ont été imposés.

3.2.2 Dans quel but ?

- Dans 75% des cas la MPA est utilisée pour mener des actions correctives afin de s'améliorer et communiquer.
- 70% de ces 75% communiquent essentiellement vers l'interne
- Seulement 30% utilisent la MPA pour l'allocation des ressources
- La MPA n'est utilisée pour récompenser la performance individuelle qu'à hauteur de 35%
- Il est encourageant de voir que 40% des interviewés indiquent que la MPA permet d'améliorer la stratégie globale de l'entreprise.

La MPA est utilisée essentiellement comme outil de communication interne. Bien qu'elle soit utilisée pour mettre en place des actions correctives, actions indispensables dans la gestion de la relation fournisseur de type qualité totale, il apparaît qu'elle ne permet pas de gérer l'allocation des ressources. Les firmes ne mettent pas en place les actions correctives qu'exige l'atteinte des objectifs stratégiques et remontent difficilement les informations qui pourraient avoir un effet sur les orientations stratégiques globales.

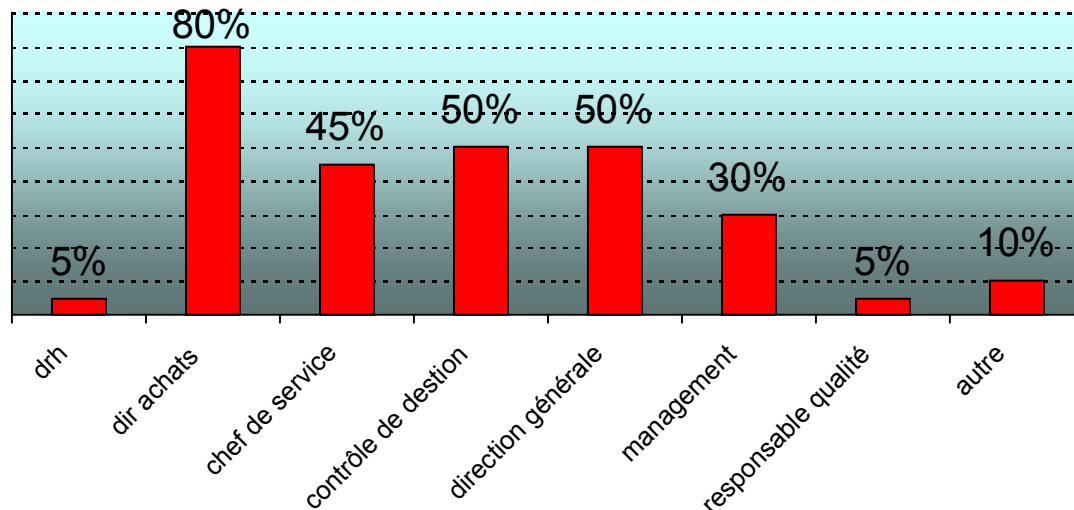
3.2.3 Types de performances mesurées



La mesure de la performance achats sert en priorité (90%) à mesurer la performance du service achats de l'entreprise. 60% des cas utilisent cette mesure pour démontrer l'impact du service achats dans la performance globale de l'entreprise.

La MPA est un outil permettant de mesurer la performance individuelle des acheteurs dans 3 cas sur 4, cela met en évidence que la performance d'un service achats repose sur les résultats de ses acteurs. Or, pour que cette mesure ait un impact fort sur les équipes achats, cela suppose qu'un système de rétribution existe or il apparaît que la MPA n'est pas utilisée pour récompenser individuellement les acheteurs. On peut donc se demander quelle est l'utilité réelle d'une telle mesure.

3.2.4 Qui utilise les indicateurs ?

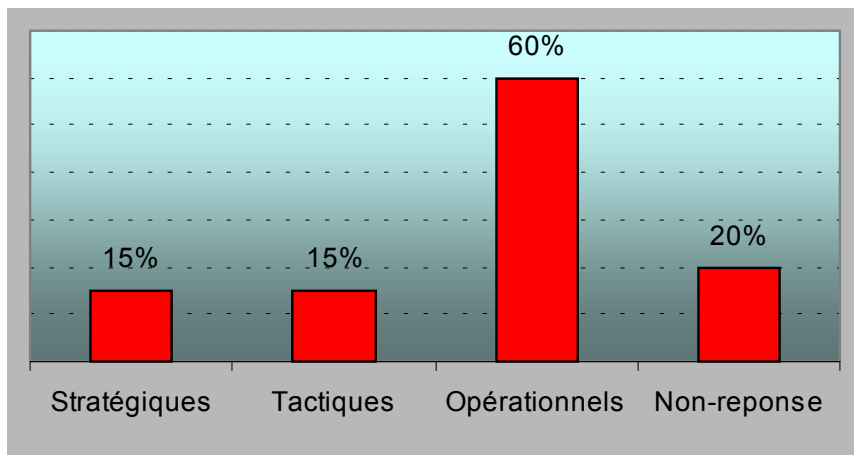


Les directions et plus particulièrement celle des achats, utilisent les indicateurs. Cependant, il est surprenant de constater que les départements qualité et ressources humaines ne les utilisent que très peu, bien qu'ils puissent participer activement à la mise en place et au suivi de l'impact qualité, du plan de progrès, de la reconnaissance interne, du système de récompense... De plus, la MPA est peu citée comme outils de management.

3.3 COMMENT EST EFFECTUEE LA MESURE DE LA PERFORMANCE ?

3.3.1 Quelle est la nature des indicateurs de MPA ?

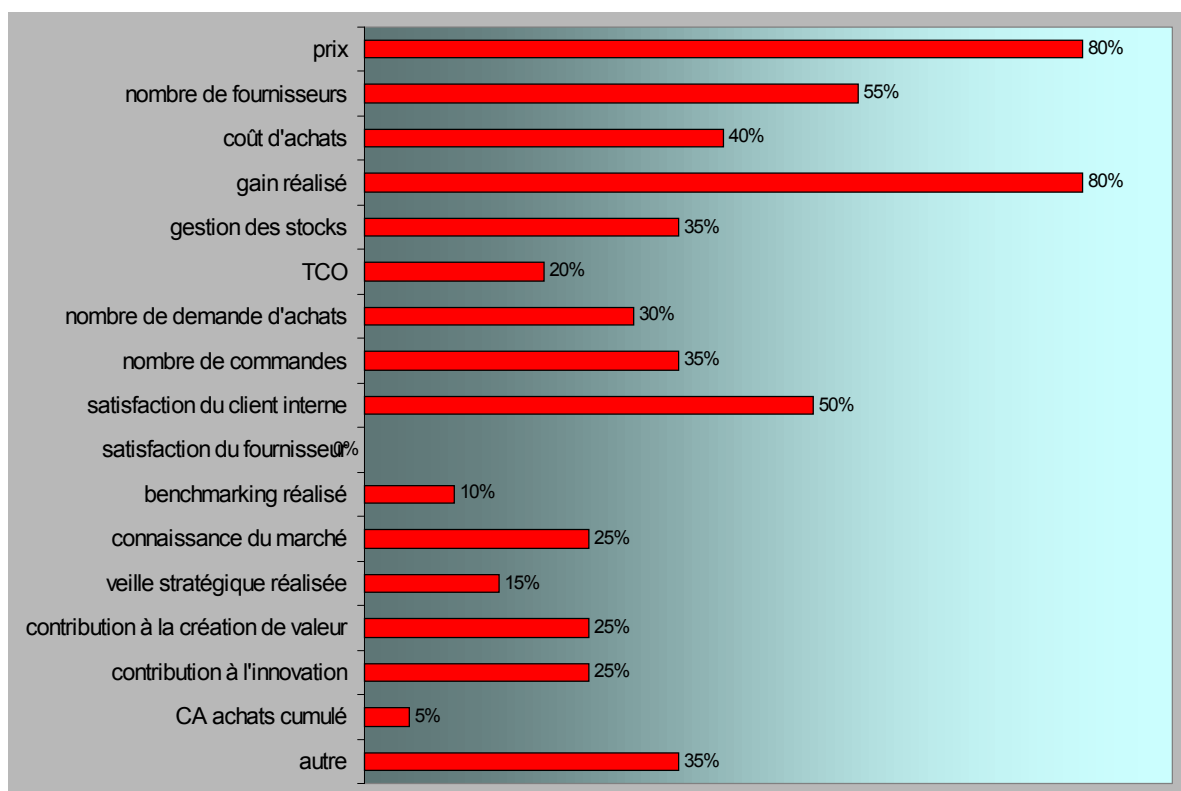
- Dans 95% des cas les indicateurs de MPA sont majoritairement quantitatifs.
- Non seulement quantitatifs, ils sont d'ordre financier pour 75% des interviewés.
- De quel ordre sont les indicateurs ?



On constate que dans 60% des cas les indicateurs sont opérationnels. On peut donc en déduire qu'aujourd'hui les entreprises utilisent essentiellement des indicateurs de nature quantitatifs et financiers pour réaliser un pilotage opérationnel de la fonction achats. Il convient de regarder avec quels indicateurs est construite cette MPA.

3.3.2 Les indicateurs de performance achats en place aujourd'hui

1. Les indicateurs mesurant la performance du service achats



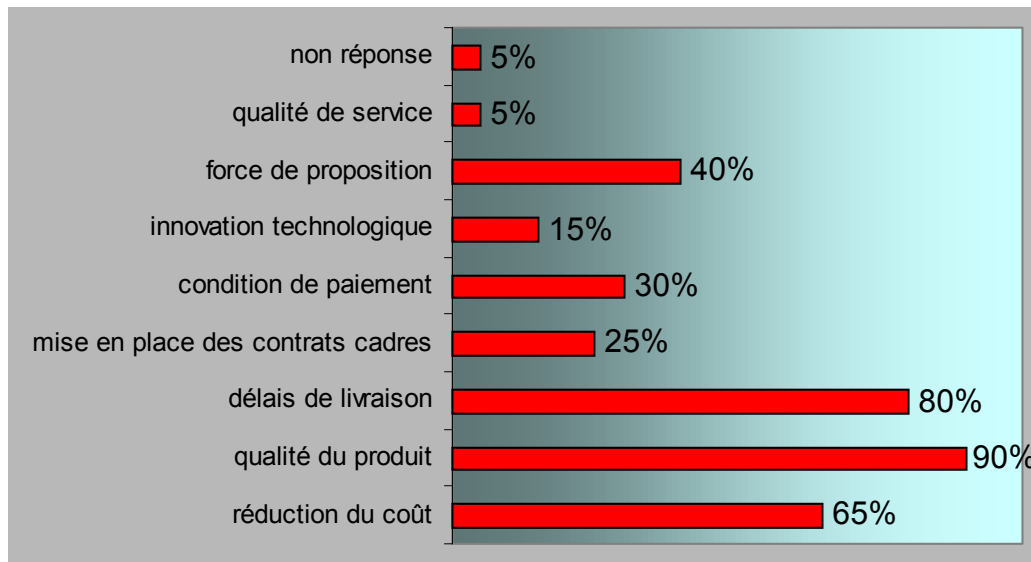
- On constate la prédominance des indicateurs liés au prix et à la baisse des coûts (80%) permettant de mesurer les gains réalisés par la fonction achats. C'est à l'heure actuelle la première préoccupation d'un service achats et de son management que de mettre en avant les gains réalisés, ce qui légitime l'existence du service.
- Le nombre de fournisseurs est également un critère pris en compte dans plus de 50 % des cas, preuve qu'il est directement lié à la stratégie du service achats.
- 50% des interviewés seulement mesurent la satisfaction du client interne bien qu'elle soit la raison première de l'existence d'un service achats.
- Les compétences achats : le benchmarking, la connaissance du marché amont, la veille stratégique, la contribution à l'innovation... ne sont mesurés que dans 10 à 25 % des cas.

La satisfaction du client interne ainsi que les compétences achats sont mesurées à l'aide des indicateurs suivants :

Objectif de la mesure	Critère de performance	Nombre de citations
La satisfaction du client interne	- notation fournisseurs	1
	- fiches remplies par les deux parties	1
	- enquête de satisfaction (annuelle)	3
	- taux de service DA / commande	1
Le benchmarking réalisé par l'acheteur	- reverse marketing	1
	- réunion spécifique avec R&D	1
La connaissance du marché	- marketing achats réalisé	1
	- étude de marché	
	- nombre mondial de fournisseurs recensés par famille	1 1
La contribution à la création de valeur	- participation en amont	1
	- mesure de la réduction des délais d'approvisionnement et de la taille des lots	1
La contribution à l'innovation	- implication R&D	1
	- achats de projets	1
	- réunion spécifique innovation fournisseurs + R&D	1

On a pu constater qu'en aucun cas la satisfaction du fournisseur n'était un critère de performance, en revanche, 95% des entreprises déclarent mesurer la performance de leurs fournisseurs.

2. Les indicateurs mesurant la performance fournisseur



Les fournisseurs sont évalués en premier lieu sur la qualité de leur produit (90%) et sur les délais (80%) qu'ils sont capables de fournir à leurs clients.

Viennent en second lieu la réduction des coûts et leur force de proposition, critères purement reliés à la fonction achats.

3. Les indicateurs achats présents dans le tableau de bord stratégique de l'entreprise

Dans 65% des cas, la performance achats fait partie des indicateurs du tableau de bord stratégique de l'entreprise. Selon les entreprises, les indicateurs diffèrent, on peut trouver, par exemple :

- La tenue des objectifs budgétaires ; des délais ; coûts des non-conformités
- Productivité, suivi de l'ISF (Indicateur de Satisfaction Fournisseurs)
- Indices achats : baisse des prix, nombre de fournisseurs, taux d'AQP, qualité technique, pourcentage des achats à l'international...
- Périmètre achats
- Le triptyque : coût/qualité/délais

- Satisfaction du client interne
- Etc.

On voit que, dans le tableau de bord de l'entreprise, les indicateurs achats doivent mettre en avant la contribution de la fonction au profit global. Mais on constate également que des indicateurs d'ordre qualitatifs sont également pris en compte.

3.3.3 Fréquence et forme de la MPA

Pour **65%** des interviewés, la performance achats est mesurée de façon **mensuelle**. Seuls 15% des interviewés mesurent la performance plus régulièrement : bimensuellement ou hebdomadairement.

Une mesure **semestrielle ou annuelle** est citée dans **15%** des cas. Dans certaines entreprises, il y a à la fois, une mesure mensuelle et une mesure annuelle.

La MPA est présentée sous forme de **tableau de bord** dans **90%** des cas et dans **20%** elle est mise sous **Intranet**.

3.4 ACTUALISATION DU SYSTEME DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE

Les critères de MPA ne sont **remis en cause** que dans **40%** des cas. Il n'existe aucune règle quant au motif et à la fréquence de cette remise en cause.

3.4.1 Périodicité et critère de remise en cause

Dans les 40% d'entreprises qui remettent en cause périodiquement leurs indicateurs :

- trois le font annuellement ;
- une de façon semestrielle et
- une mensuellement.

Les 2 entreprises restantes déclarent remettre en cause leurs indicateurs en fonction des changements de management.

Plusieurs facteurs ont été cités comme justifiant la remise en cause des indicateurs. On trouve :

- la pertinence, l'utilité, de l'indicateur (3 fois),
- l'adéquation de l'indicateur à la stratégie, aux objectifs (2 fois),
- l'adéquation de l'indicateur aux attentes des responsables des départements achats.

3.4.2 Les attentes vis-à-vis de la performance achats aujourd'hui

Les orientations souhaitées vis-à-vis de la MPA sont très différentes d'une entreprise à une autre, elles sont à la fois d'ordre qualitatif et quantitatif. Voici les citations des interviewés :

- Remonter les gains achats à la direction générale,
- Création de tableau de bord sur Intranet et intégrer des indicateurs liés à l'utilisation des NTIC,
- Avoir des indicateurs moins axés sur le contrôle des coûts opérationnels mais plus achats,
- Améliorer le formalisme, la communication externe des performances fournisseurs, mesurer la participation des achats,
- Suivi du nombre de contrats cadres mis en place avec les fournisseurs,
- Suivi du TCO,
- Etre le plus proche possible de la stratégie de l'entreprise, limiter les indicateurs à ceux réellement utilisés
- Mettre sous contrôle continu la performance des fournisseurs stratégiques,
- Intégrer le coût global, en particulier le coût de la non-qualité,
- Améliorer la communication en Interne et mettre en place des enquêtes de satisfaction fournisseurs,
- Etc.

On constate une attente de formalisation de la mesure de la performance dans les entreprises où celle-ci n'est pas encore au point. De plus, une attente de mesure plus qualitative se fait ressentir, ce souhait semble être un point positif pour l'évolution de la MPA dans les années à venir.

3.5 SYNTHÈSE ET CONCLUSION SUR L'ÉTAT ACTUEL DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE ACHATS (MPA)

A partir de nos analyses, nous pouvons résumer l'état de la pratique de la MPA selon quatre axes :

3.5.1 Inscription et mesure de l'impact des achats dans les stratégies globale et achat de l'entreprise

Plus de 80% des interviewés connaissent la stratégie de l'entreprise ce qui dénote pour les 20 % restants un manque de recherche de lignes directrices de l'action vers laquelle porter l'attention et donc la mesure. L'information descend mais remonte peu. La fonction achats n'est pas encore massivement rattachée aux directions générales (60% des cas) ce qui traduit toujours un manque d'ambition ou de maturité d'une fonction qui gère près de 50 % du chiffre d'affaires de l'entreprise. Ce seul enjeu mériterait le qualificatif " stratégique " de la fonction achats dont les acteurs sont impliqués dans 80 % des cas à la définition de la stratégie achats.

Cela met en évidence que la fonction achats participe peu au management stratégique de l'entreprise parce trop peu rattachée à la direction générale et a des indicateurs peu intégrés aux tableaux de bord de pilotage de l'entreprise.

3.5.2 Les objectifs et les attentes des services achats

Seulement 50 % des acteurs achats définissent les objectifs achats à atteindre : cela veut-il dire qu'ils ne sont pas communément partagés ?

La pratique de la MPA est aujourd'hui essentiellement centrée sur deux plans :

- D'une part la démonstration de la contribution collective et individuelle des acteurs achats à la performance de l'entreprise (respectivement 60% et 75% des réponses) est un objectif qui se réduit à légitimer ses acteurs par " l'affichage discret " des gains obtenus (communication interne et exploitation restreinte) d'une part, et la conduite d'actions correctives trop circonscrites (respect de la qualité, des délais et diminution des prix voire coûts). Pour expliquer le terme discret, nous émettons l'hypothèse, d'une crainte de s'attirer les foudres du centre d'achat composé des bureaux d'études, filtres, financiers, experts qui contribuent tout autant que le Service achat à l'amélioration de la compétitivité. Il est préférable de parler de compétitivité, notion plus élargie dans le champ qualitatif, que celle de gains sur achat ayant connotation exclusivement financière.

- D'autre part, les attentes sont encourageantes puisqu'elles tendent à générer : plus de communications internes, la prise en compte du coût global de possession (TCO), une plus grande valeur ajoutée achat à savoir une traduction d'objectifs moins opérationnels (traduisant l'utilisation des méthodes modernes d'achats, tactiques et stratégiques) et plus qualitatifs (a contrario de la prédominance des mesures quantitatives et financières).

3.5.3 Les Indicateurs clés de succès caractérisés dans la MPA

Les indicateurs majoritairement opérationnels (60%), mesurent les actions passées et ne s'inscrivent que rarement dans une démarche de progrès. Les mesures en très large majorité quantitatives (95%) et à 75% de nature financière, traduisent la difficulté à mesurer les pratiques d'ordre qualitatives. Cette vision réductrice des achats, identifiée à un compte de gains sur achats, est à compléter par des critères qualitatifs qui sont tout autant, si ce n'est plus, générateurs de valeur.

La mise en avant du prix (80% des réponses), des économies (80%) et du nombre de fournisseurs (55%) est écrasante, peu de mesures sont liées au cœur du métier achats (benchmark, veille stratégique, contribution à l'innovation : 10 à 25 % des réponses). Côté fournisseur c'est le traditionnel triptyque respect de la qualité (90%), respect des délais (80%) et baisse des coûts (65%) qui est évalué. Ces constats s'expliquent-ils par un manque de ressources ou un manque d'ambition et de vision stratégique des dirigeants ?

La MPA est à 65% mensuelle, trop stabilisée et est rapportée via un tableau de bord dans 90% des cas.

3.5.4 La MPA en tant qu'outil de management

Si 40% des sondés affirment que la MPA est un outil de management stratégique, il n'en reste pas moins que la remontée des informations achats ayant un impact sur la stratégie globale de l'entreprise est considérée difficile. Cela est-il dû à un manque de langage commun avec la direction générale et la direction financière ?

Le constat est que la MPA reste peu citée comme outil de management et que seuls 35% des sondés disent qu'elle permet la récompense de la performance individuelle. Les fonctions qualité et ressources humaines ne prêtent d'ailleurs que très peu d'intérêt à la MPA pour leur propre fonctionnement. Nous entrevoyons là un manque de cohésion entre les systèmes de mesures de performance et le pilotage au sein de l'entreprise.

3.5.5 Conclusion

Bien que plus modeste, par le nombre de réponses obtenues en retour, les résultats de notre enquête corroborent ceux obtenus en 2000 par le Pr. Dr A. J. Van Weele “enquête NEVI survey district south aux Pays Bas”, la MPA utilise majoritairement les indicateurs traditionnels d'économie (baisse des coûts), de respect des délais et de la qualité. Convenons que ces indicateurs sont très opérationnels.

La MPA reste essentiellement destinée au reporting vers le management mais n'a pas un rôle émulateur sur la performance individuelle, serait-ce, comme le souligne Van Weele, parce que trop peu de systèmes de reconnaissance et de récompense des acteurs y sont associés ?

Mais attention, des systèmes de récompenses, uniquement axés sur des critères financiers peuvent générer un effet pervers qui pourrait se traduire par un impact négatif sur le personnel : la réduction des coûts n'est pas nécessairement synonyme d'effort et d'action achat, la conjoncture peut à elle seule en être la cause. Les ruptures technologiques peuvent également rendre difficile les comparaisons d'un exercice à un autre.

Il apparaît désormais clairement que les plans de progrès ambitieux, affichés et convenus avec les directions de tutelles sont une clé du développement de la MPA qui doit, outre servir la fonction achats, contribuer à la création de valeur de l'entreprise.

Nous ne serions pas complets si nous n'évoquions pas la difficulté de traduire en terme lisible par les directeurs généraux et financiers les actions achats visant à la création de valeur. En effet, on constate que les indicateurs très opérationnels, peu partagés avec les autres services de l'entreprise, sont difficilement exploitables au plus haut niveau de la hiérarchie qui se pose la question de la contribution des achats au compte de résultats.

Quoi de plus tangible que des économies sur achats pour un financier, mais est-ce là la seule ambition et contribution des achats ?

L'apprentissage en retour par la mesure, l'anticipation des tendances et la contribution à l'innovation très tôt dans les cycles de conception des produits sont aujourd'hui plus que d'actualité dans nos entreprises, il semble que les systèmes de MPA ne l'ont pas totalement intégré. L'impalpable, l'intangible sont aujourd'hui l'essence de la compétitivité, mais comment les mesurer reste une question à laquelle nous n'avons pas trouvé réponse !

CONCLUSION

Les récentes théories sur la mesure de la performance achats mettent en avant les notions de stratégie, de management et d'axes de mesure multiples. Notre enquête a mis en évidence que dans la pratique, la mesure de la performance en place dans les entreprises était généralement éloignée de ces notions.

La stratégie : la plupart des auteurs s'accordent sur la nécessité d'adéquation entre système de mesure et stratégie. Nous avons observé qu'en pratique ce n'était pas le cas et l'on peut y trouver une explication : la non remise en cause des indicateurs lors des changements de stratégie. Il en résulte une dissonance à laquelle s'ajoute un facteur aggravant : le fait que ce système de mesure soit greffé sur un système d'information complexe. Ces deux inconvénients se conjuguent pour finalement aboutir à des mesures en constant décalage avec la stratégie de l'entreprise.

Le management : la majorité des systèmes de mesure ne sont pas utilisés pour récompenser, ils occultent ainsi l'un des aspects importants du management. Ceci favorise une perception négative de la mesure de la performance : outil de jugement et de sanction. On peut toutefois reconnaître la difficulté de mettre en place un système de récompense évitant l'écueil du système pervers privilégiant les gains financiers.

Des axes de mesures multiples : ils ne sont généralement pas mis en place. Deux éléments participent à cette mesure restrictive : le fait que la mesure financière soit souvent la seule valeur partagée par l'ensemble de l'entreprise, et le fait que la définition des indicateurs soit souvent établie par des spécialistes de culture comptable ou financière. Ces deux points communs à de nombreuses entreprises ont favorisé l'aspect financier de la mesure.

Constatant ces écarts, on peut se demander si la mesure de la performance achat sert réellement à quelque chose et si on ne pourrait pas simplement faire des économies en la supprimant. Ce serait oublier le rôle stratégique de la fonction achats tant par son poids dans le chiffre d'affaire que par les répercussions de ses actions sur les autres fonctions de l'entreprise et sur le client final. Une entreprise doit donc avoir un système de mesure de la

performance achats mais il est crucial que celui-ci soit adapté à la maturité de son organisation achats. Par exemple, une fonction achats peu mature et rattachée à une direction de production pourra se contenter d'indicateurs opérationnels alors qu'une direction achats mature et proactive ne pourra fonctionner sans un système complet d'indicateurs tant opérationnels que stratégiques. Il s'agit en fait pour les directions achats de transformer la mesure de la performance achats, aujourd'hui outil de reporting financier en un moteur de progrès pour la fonction achat. Le processus de la mesure de la performance achat doit être une démarche de progrès continu de type PDCA (Préparer, Déployer, Contrôler, Agir) qui permet de créer une entreprise apprenante, c'est la seule démarche permettant de maintenir la capacité d'évolution de la mesure et donc de rester en adéquation avec une stratégie évolutive (cf. schéma 1)

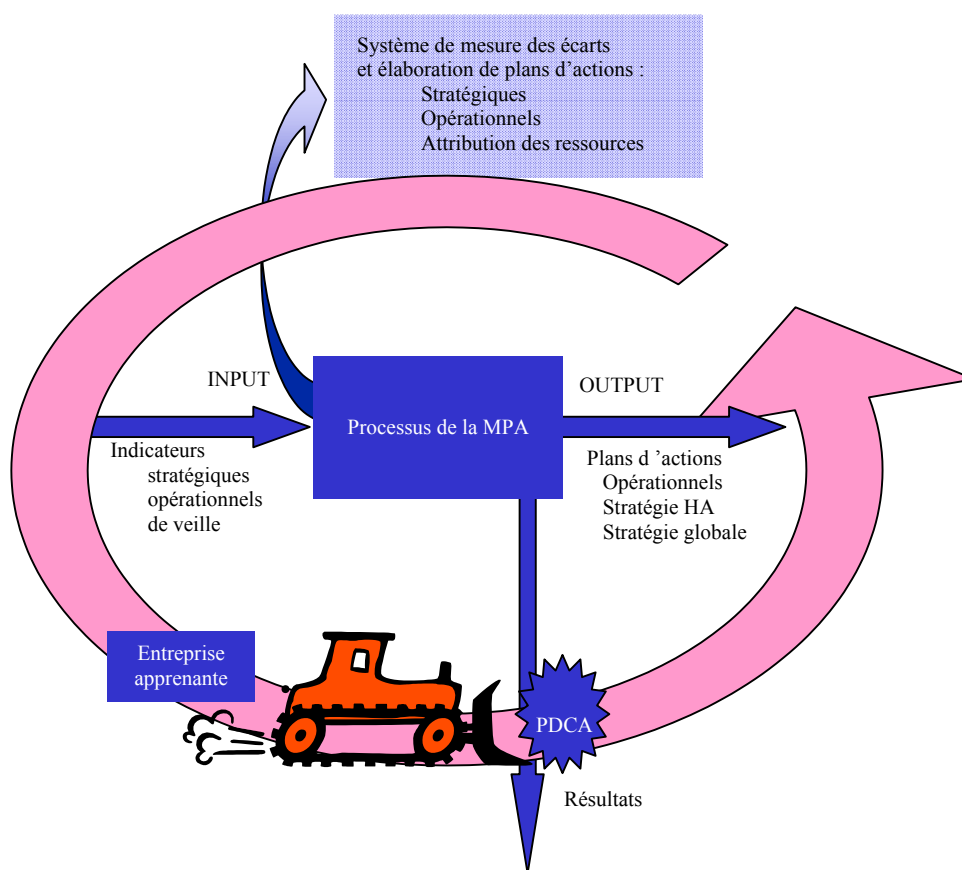


Schéma 1 : processus de la mesure de la performance achats

Dans ce schéma, nous avons à gauche les indicateurs “ carburant ” du moteur de progrès qui sont transformés en plans d’actions par la mesure de la performance. Il

s'agit d'un système continu : les plans d'actions génèrent de nouveaux indicateurs permettant le déclenchement de nouveaux plans d'actions. Ce système décrit une entreprise apprenante utilisant la mesure de la performance achats pour s'améliorer grâce à l'effet de cliquet de la démarche PDCA.

Le processus décrit par le schéma 1 ne peut fonctionner isolément dans l'entreprise, il doit s'intégrer dans le système de management de l'entreprise. Dans une démarche " Top down " la stratégie d'entreprise engendre une stratégie achats, elle-même déclinée en buts et objectifs : ils sont la raison d'être de la mesure de la performance achats. Les résultats de la mesure influent à la fois sur les acteurs opérationnels (le personnel achats ou les fournisseurs) et sur les acteurs stratégiques. Il est important que les premiers mesurent les écarts entre objectif et réalité et que les seconds tiennent compte de ces résultats : il s'agit là d'une démarche " Bottom up ". Par ces démarches simultanées se sont tous les niveaux de l'entreprise qui sont mobilisés par le processus d'apprentissage. Bien évidemment, ce déploiement de la mesure de la performance ne se limite pas aux achats mais doit être transposé dans les autres fonctions (cf. schéma 2)

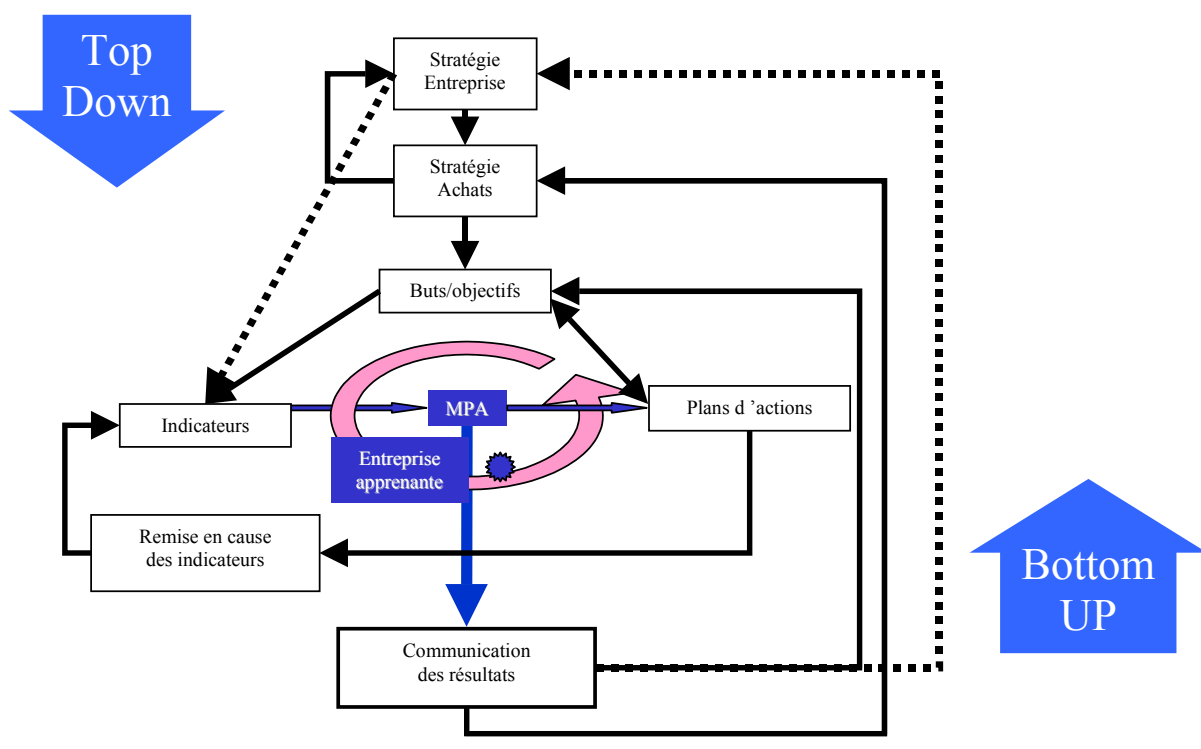


Schéma 2 : l'intégration de la MPA dans le système de management des achats

Pour la mesure de la performance achats, nous aurions aimé trouver un modèle idéal, modèle qui s'adapterait à toutes les stratégies et à toutes les structures de société. Mais ce modèle idéal n'existe pas et, il faudra que chacun crée son propre système de la mesure de la performance achats en gardant en mémoire les deux principaux aspects de la performance achats mis en évidence lors de notre recherche : les nécessaires dimensions stratégique et opérationnelle de la mesure.

Toutefois, malgré le fort caractère contingent de la mesure de la performance, nous avons identifié des facteurs clés à maîtriser pour concevoir un système de mesure de la performance :

Des indicateurs utiles et suffisants : des stratégies formalisées, des objectifs chiffrés seront les fondations d'un système de mesure. Ils permettront de déterminer quels sont les indicateurs nécessaires et pertinents.

L'équilibre des indicateurs : un groupe de travail pluridisciplinaire de définition des indicateurs favorisera l'expression des différents aspects de la performance. On évitera ainsi les systèmes par trop financiers et on pourra valoriser les facteurs qualité, innovation... En outre, ce fonctionnement holistique facilitera l'émergence d'un langage commun.

L'efficience, l'efficacité : les aspects fondamentaux de la performance, il faudra vérifier que les indicateurs permettent de contrôler ces deux aspects.

Des indicateurs évolutifs : comme nous l'avons vu, c'est la base d'une démarche d'entreprise apprenante. Dès la création du système de MPA, il faudra intégrer son caractère imparfait en mettant en place une procédure de remise en question régulière des indicateurs.

La communication : il faudra définir un plan de diffusion adéquat incluant les acteurs interne et externe en n'omettant pas les opérationnels pour favoriser l'auto-contrôle.

La modestie : les achats sont en interaction avec de nombreuses fonctions de l'entreprise et il est donc très difficile d'identifier les acteurs prépondérants dans les gains obtenus par un centre d'achats. La direction achats devra donc accepter que le mérite des gains obtenus soit partagé entre acteurs du buying center.

Le facteur humain : on ne peut dissocier la mise en place d'un système de mesure de la performance des hommes auxquels il va être appliqué. Il faudra donc communiquer sur la mise en place de ce nouvel outil de management, faire participer les utilisateurs à sa définition, présenter les côtés positifs (récompenses...) pour que les personnes "mesurées" s'approprient ce système.

La réactivité, la proactivité : la mesure de la performance n'est un outil de progrès que si la détection des écarts passés ou futurs déclenche des plans d'actions. Il faudra donc que les propositions et les actions soient encouragées et ceci, à tous les niveaux

Pour conclure, vu l'état actuel de la mesure de la performance achats dans les entreprises par rapport au degré de formalisation dont elle fait l'objet dans la littérature, il nous a semblé important de redéfinir clairement la MPA. En effet, avant de pouvoir faire évoluer un système de mesure, encore faut-il pouvoir en souligner les défauts par rapport à un idéal, une vue de l'esprit : une définition. Voici donc notre définition, résultat de notre réflexion sur le sujet :

"La mesure de la performance achats est une démarche de management stratégique.

Elle permet d'évaluer la contribution de la fonction achats dans la création d'avantages concurrentiels pour l'entreprise.

La mesure de la performance achats est un outil de management opérationnel.

Elle permet le pilotage des actions pour atteindre les objectifs avec efficacité dans le respect de la politique de l'entreprise.

Elle utilise des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, transfonctionnels et environnementaux définis en fonction de la stratégie de l'entreprise."

BIBLIOGRAPHIE

- [Auskalnis 1995] Richard J. Auskalnis, Carol L. Ketchum, Craig Carter, (1995), Purchasing from minority business enterprises : best practices, Center for Advanced Purchasing Studies : <http://www.capsresearch.org/>
- [Beloeuvre 1994] F. Beloeuvre, O. Bruel, O. Chatin, V. Malleret, H. Verdier, Comment mesurer la performance achats, (1994)
- [Bruel 1991] O. Bruel, (1991), Contrôle de gestion des achats, Politique d'achats et de gestion des approvisionnements
- [Duffy 2000] Roberta J. Duffy, (2000), New Measures Surface, Purchasing Today, p.68
- [Bales 1997] B. Bales, H. E. Fearon, Measures of purchasing effectiveness, (1997), Center for Advanced Purchasing Studies : <http://www.capsresearch.org/>
- [Kaplan 1996] R. S. Kaplan, D. P. Norton, (1996), Using the balanced scorecard as a strategic management system, Harvard Business Review
- [Leroy 2001] Estelle Leroy, 29 novembre 2001, Des outils de pilotage tournés vers la performance, La tribune (supplément mensuel), Des outils de pilotage tournés vers la performance, p.19
- [Crain 1991] Timothy B. Crain, Janet M. Goulet, Henry A. Malec, John D. McClean, (1991), Benchmarking purchasing in the semi-conductor industry with sigma, Center for Advanced Purchasing Studies : <http://www.capsresearch.org/>
- [PMMS 2001] PMMS Group International Consulting, (2001), Measuring Purchasing Performance, <http://www.pmms-group.com/performance-purchasing/>
- [Van Weele 2001] A. Van Weele, (2001), Purchasing and supply chain management, analysis, planning and practice, Business Press, chapitre 12

Annexe

Le questionnaire

ESA DESS Management de la fonction
Achats (DESMA)

Recherche Collective
Mesure de la performance Achats

Enquête

Questionnaire à retourner avant le 29 mars 2002

**Ce document est le résultat du travail d'une recherche collective de l'ESA Grenoble (Ecole Supérieure des Affaires, réseau IAE, Université Pierre Mendès France) et de l'EIPM (The European Institute of Purchasing Management)
Son utilisation est réservée à l'ESA et l'EIPM. Toute reproduction ou exploitation dans un cadre professionnel est interdite.**

Présentation du questionnaire

La mesure est une des clés du management, la fonction achat n'est pas une exception. Il n'y a jamais eu autant d'effort pour mettre en place des systèmes de mesures qu'aujourd'hui. Toutefois des études montrent que les mesures de la performance achat sont encore très focalisées sur l'opérationnel (notamment pour le reporting).

Notre objectif :

L'objectif de cette recherche est de faire le point sur la mesure de la performance de la fonction achat et d'analyser l'utilisation des indicateurs. Une attention particulière vise à recenser la place de ces mesures en tant que contribution à la stratégie de l'entreprise.

Si vous souhaitez recevoir une synthèse des résultats de l'enquête ou assister à notre présentation orale mi juin, indiquez vos coordonnées.

**Je souhaite recevoir le résultat de l'enquête
Je souhaite assister à la présentation orale**

Mes coordonnées sont :

Nom

Entreprise

Adresse
.....
.....
.....

Tél. :

Fax :

E mail :

MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA FONCTION ACHAT

I. Identification de la société :

Raison sociale :

1- Domaine d'activité :

2- Votre entreprise est-elle certifiée ISO 9000 ? oui non

3- Fonction occupée au sein du service achats : acheteur responsable achats
 autre :

4- Nombre de personnes au sein du service achat :
Nombre de personne dans votre entreprise en France:.....

5- Chiffre d'affaires achats :

6- Part des achats dans le CA de l'entreprise en
%:.....

7- A quelle direction sont rattachés les achats : production direction générale
 autres :

II. Place du service Achats dans la stratégie

8- Intégrez-vous la stratégie achats dans celle de votre société ? Si oui, comment ?
.....
.....

9- Quelle est votre stratégie achats ?
.....
.....

10- Existe-t-il des procédures achats définies ? oui non

11- Le service achat est il certifié ISO 9000 ? oui non

12- Qui définit les objectifs et les moyens pour la mesure de la performance achats ?
.....
.....

13- Quels sont les acteurs achats impliqués dans cette stratégie ?
 Directeur achats ; acheteurs ; approvisionneurs ; fournisseurs
 autres :

III. La finalité de la mesure de la performance :

14- Quels types de performances sont mesurées :

- la performance individuelle
- la performance du service achat
- l'impact des achats dans la performance globale de l'entreprise
- autres.....

15- A quoi sert concrètement la mesure de la performance du service :

- allouer les ressources / budget en fonction des résultats
- mener des actions correctrices afin de s'améliorer
- récompenser la performance individuelle
- faire de la communication : en interne , en externe

Après de qui :

-
- améliorer la stratégie globale de l'entreprise

autres :

.....

16- Qui utilise ces indicateurs :

- DRH directeur achats chefs de service contrôle de gestion
- Direction Générale management autres :

17- Avec quelle fréquence la performance est-elle mesurée ?

- bi-mensuelle mensuelle trimestrielle semestrielle autre :

18- Sous quelle forme les résultats sont ils présentés :

- tableau de bord
- mise sur Intranet
- autre :

19- La performance achat fait-elle partie des indicateurs du tableau de bord stratégique de l'entreprise : oui non

IV. Les INDICATEURS mesurant la performance :

20- Qui définit les indicateurs dans votre organisation :

- la direction générale
- la direction achats
- le contrôle de gestion
- une fonction support aux achats: ex organisation
- autre :

21- Ces indicateurs sont ils : majoritairement qualitatifs

majoritairement quantitatifs

plutôt d'ordre : financiers non financiers

plutôt d'ordre: stratégiques tactiques opérationnels

22- A l'aide de quels indicateurs, la performance du service achat est-elle mesurée:

- le prix
- nombre de fournisseurs
- coûts d'achats (acquisition, possession, destruction...)
- gain réalisé
- gestion des stocks
- coût global de possession ('TCO)
- nombre de demande d'achat
- nombre de commandes
- la satisfaction du clients interne moyen :
- la satisfaction du fournisseur moyen :
- le benchmarking réalisé par acheteur moyen :
- la connaissance du marché moyen :
- la veille stratégique réalisée moyen :
- contribution à la création de valeur moyen:
- contribution à l'innovation moyen:

Autres.....
.....
.....

23- Ces indicateurs sont ils remis en question périodiquement ? oui non

24- Si oui, avec quelle périodicité ?

25- Sur quels critères ?

26- Si des indicateurs ont récemment été abandonnés, lesquels ?
.....
.....

27- La performance fournisseur est-elle mesurée : oui non

28- Si oui, à l'aide de quels indicateurs :

- réduction du coût
- qualité du produit
- délais de livraison
- mise en place de contrats cadres
- condition de paiement
- innovation technologique
- force de proposition

29- Qu'elles sont, aujourd'hui, les orientations que vous souhaitez donner à votre mesure de la performance achats ?

.....
.....
.....
.....
.....