

Le Processus d'évaluation de la performance fournisseur

A la recherche d'une méthodologie

Recherche Collective – Juin 2003

Auteurs :

Peggy Archer	(DESMA 28 FC)
Anne-Lise Fontaine	(DESMA 18 FI)
Samuel Gauthier	(DESMA 18 FI)
Philippe Goret	(DESMA 28 FC)
Gérald Magat	(DESMA 28 FC)
Dorothee Reiter	(DESMA 18 FI)
France Rolin	(DESMA 28 FC)
Laure Schmich	(DESMA 18 FI)

Moniteurs de recherche :

Marie-Anne Le Dain	(ENSGI - INPG)
Richard Calvi	(ESA)

AVERTISSEMENT

L'école Supérieure des Affaires de l'Université de Grenoble n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires collectifs des candidats au DESS ; les opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Composant parmi d'autres des travaux de recherches réalisés, ne comptant que pour un dixième de l'évaluation globale des candidats au DESS de management de la Fonction Achats (DESMA), le mémoire ne saurait être considéré comme un travail achevé auquel l'Ecole confère un label de qualité professionnelle et universitaire. Il représente un essai d'application de connaissances et de méthodes acquises au cours de la formation.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

CONTACTER L'UNIVERSITE :

DESS Management de la Fonction Achat

Ecole Supérieure des Affaires
Université Pierre Mendès France
B.P. 47 - 38040
GRENOBLE CEDEX 9



Christine.sanchez@esa.upmf-grenoble.fr



Tél : 04.76.82.78.57/ Fax : 04.76.82.59.99

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION.....	3
1.1 CONTEXTE.....	3
1.2 PROBLEMATIQUE.....	4
1.3 OBJET DE L'ETUDE.....	4
2 METHODOLOGIE.....	5
3 ÉTAT DE L'ART.....	6
3.1 LA NOTION DE PERFORMANCE.....	6
3.1.1 <i>La définition de la performance</i>	6
3.1.2 <i>L'idée de mesure de la performance</i>	6
3.2 POURQUOI MESURER LA PERFORMANCE/ POURQUOI EVALUER SES FOURNISSEURS ?.....	7
3.2.1 <i>Développer et piloter une relation partenariale Client/Fournisseur</i>	7
3.2.2 <i>Évaluer le niveau de performance des fournisseurs</i>	8
3.3 COMMENT MESURER LA PERFORMANCE ?.....	9
4 LES TROIS QUESTIONS DE RECHERCHE.....	12
4.1 EXISTE-T-IL UN OU PLUSIEURS SEPF EN FONCTION DE LA NATURE DU PRODUIT, DE LA NATURE DE LA RELATION ET / OU DE L'ÉTENDUE DE LA PRESTATION ?.....	12
4.2 EXISTE-T-IL TROIS DIMENSIONS DANS L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE : EFFICACITE, EFFICIENCE, PRO-ACTIVITE ?.....	12
4.3 LE POIDS DES CRITERES D'EFFICACITE, D'EFFICIENCE ET DE PRO-ACTIVITE DANS L'ÉVALUATION DEPEND-T-IL DU TYPE DE RELATION?	14
5 ENQUETE.....	15
5.1 NATURE DU SEPF.....	16
5.2 ENJEUX.....	17
5.3 QUOI ?.....	18
5.3.1 <i>Méthodologie</i>	18
5.3.2 <i>Détail des critères évalués pour les achats de production</i>	20
5.3.3 <i>Détail des critères évalués pour les achats hors production</i>	22
5.3.4 <i>Les principaux critères</i>	24
5.3.5 <i>Synthèse</i>	26
5.4 COMMENT ?.....	26
5.4.1 <i>Étape 1: préparation</i>	26
5.4.2 <i>Étape 2: mesure de la performance</i>	28
5.4.3 <i>Étape 3: analyse des résultats</i>	30
5.4.4 <i>Étape 4 : restitution</i>	33
5.4.5 <i>Étape 5 : plan d'action</i>	34
5.5 GENETIQUE.....	36
5.6 L'ENSEIGNEMENT TIRE.....	39
6 SYNTHÈSE : OUTIL METHODOLOGIQUE POUR LA MISE EN PLACE D'UN SEPF.....	40
7 CONCLUSION.....	43
ANNEXE.....	47
BIBLIOGRAPHIE.....	53

1. INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE

La plupart des entreprises effectuent des évaluations des performances de leurs fournisseurs. Ce besoin est dicté par un suivi de plus en plus précis de la qualité des prestations et un besoin de flexibilité important, dans un contexte économique difficile où la rentabilité est le maître mot des stratégies des entreprises. L'évaluation fournisseur peut s'apprécier à diverses étapes du processus d'achats. Il existe deux approches différentes de cette appréciation :

- L'évaluation à priori

Ce premier type d'évaluation correspond à la phase de qualification du fournisseur, c'est-à-dire l'évaluation de ses performances potentielles. Il s'agit ici de mesurer l'aptitude du fournisseur à répondre aux besoins du client.

- L'évaluation à posteriori

Ce deuxième type d'évaluation, celui sur lequel nous nous focaliserons dans cette étude, s'intéresse à la mesure des performances effectives du fournisseur après la passation de la commande. Il s'agit alors de vérifier réellement la prestation effectuée par le fournisseur.

La figure 1 ci dessous schématise le processus global d'évaluation fournisseur. Dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons à la mesure de la performance fournisseur.

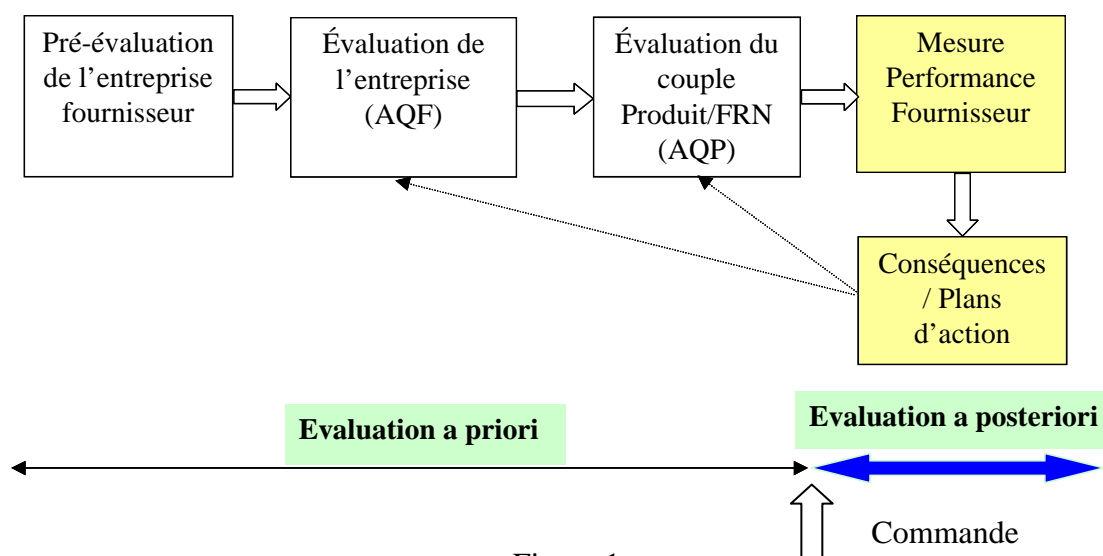


Figure 1

1.2 PROBLEMATIQUE

L'évaluation à posteriori est l'outil le plus répandu et le plus utilisé au sein des entreprises. Il est de ce fait intéressant d'étudier la structure de ce type d'évaluation en répondant aux questions suivantes : Comment cette évaluation de la performance a-t-elle été obtenue ? De quoi est-elle constituée et comment est-elle utilisée ?

1.3 OBJET DE L'ETUDE

De par cette étude, nous allons essayer de répondre à cette question et de définir les différentes étapes permettant de mettre en place un Système d'Évaluation de la Performance Fournisseur (SEPF) afin qu'il soit pertinent vis-à-vis de la stratégie de l'entreprise et qu'il soit efficace au quotidien.

- Qui intervient ?
- Combien d'outils ?
- Qui évaluer ?
- Comment utiliser cette évaluation ?
- Pourquoi mettre en place un tel outil ?
- ... ?

2 METHODOLOGIE

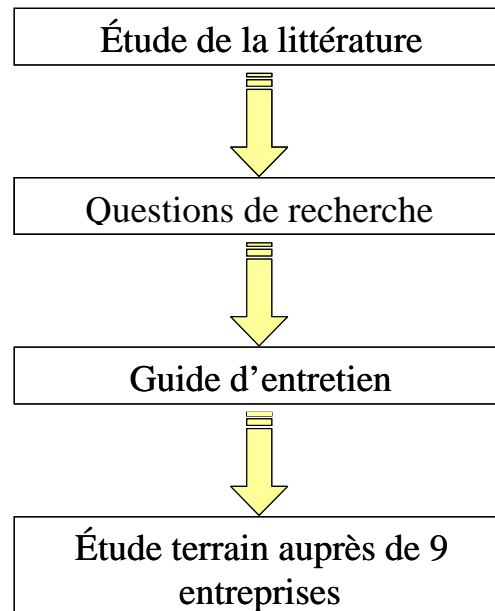


Figure 2

Comme nous le montre le schéma ci-dessus, nous avons réalisé une étude de la littérature avant d'aborder le sujet. Nous nous sommes inspirés d'ouvrages, de thèses ainsi que d'articles de revues spécialisées (cf. bibliographie pour plus de détails) afin d'émettre des questions de recherche sur le sujet. Elles ont été la base de notre guide d'entretien ; ce guide a été réalisé dans l'objectif d'uniformiser les entretiens réalisés auprès des entreprises. En effet, nous avons souhaité compléter notre recherche « théorique » par une approche terrain et confronter ainsi l'état de l'art avec ce qui se passe réellement au sein des entreprises. Nous avons choisi d'interviewer neuf entreprises, sélectionnées d'une part du fait de leur notoriété et d'autre part du fait de la performance de leur organisation achats.

La méthode choisie pour aborder l'évaluation de la performance fournisseur repose sur le triptyque ontologique, fonctionnel, génétique. Cette structuration de l'objet autour de trois pôles, dite approche par triangulation, a été développée par JL Le Moigne en 1977 :

- Le pôle ontologique s'intéresse à la description de l'objet et de ses spécificités.
- Le pôle fonctionnel correspond au fonctionnement de l'objet.
- Le pôle génétique s'intéresse au devenir de l'objet, c'est-à-dire les facteurs de changements internes et externes qui font évoluer l'objet.

3 ÉTAT DE L'ART

L'étape préliminaire de notre étude consistait à recueillir des informations, des articles sur le thème de l'évaluation de la performance fournisseur. Cette première étape avait ainsi pour but de nous familiariser avec le sujet, d'en comprendre les enjeux et de répondre à certaines de nos interrogations qui portaient notamment sur :

- La définition même de la performance
- Les raisons majeures qui poussent les entreprises à évaluer leurs fournisseurs
- La façon dont les entreprises évaluent leurs fournisseurs
- ...

3.1 LA NOTION DE PERFORMANCE

3.1.1 La définition de la performance

La notion de performance trouve son origine dans la théorie du pilotage : « piloter une entreprise », répond à deux objectifs :

- qu'elle sache faire : concerne l'atteinte des objectifs fixés, la comparaison réel / prévu, le calcul d'un écart et le retour aux objectifs,
- qu'elle sache faire de mieux en mieux : notion de progrès continu qui s'obtient par un apprentissage.

Dans ce cadre, « est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur coût » (Lorino, 1996).

La mesure des performances n'est pas un objectif en soi mais un moyen mis à la disposition pour progresser.

3.1.2 L'idée de mesure de la performance

Au sein de l'entreprise, les Achats ont un rôle d'interface entre l'interne et l'externe avec pour objectif de répondre aux besoins et attentes des clients internes, tout en bénéficiant du maximum d'avantages compétitifs de leurs fournisseurs.

Comme le précise Pierre-Yves Barreyre, « les meilleurs gains obtenus résultent bien souvent d'une action de longue haleine visant notamment à développer des réseaux de fournisseurs avec lesquels une collaboration suivie et constante génère des synergies ».

Ceci n'est possible que si un suivi des performances fournisseurs est réalisé.

Afin de caractériser de façon objective et continue le niveau de performance des prestations réalisées par le fournisseur, un système de notation est souvent mis en place dans les entreprises. Il s'agit généralement d'un processus visant à l'obtention d'une note globale, à partir d'un ensemble d'indicateurs.

3.2 POURQUOI MESURER LA PERFORMANCE/ POURQUOI EVALUER SES FOURNISSEURS ?

Il est donc indispensable pour l'entreprise de s'assurer en permanence du niveau de qualité des prestations de ses fournisseurs par rapport aux termes du contrat et d'améliorer de façon continue le niveau de performance attendu.

L'étude de la littérature nous a permis d'identifier plusieurs buts poursuivis lors de l'évaluation des fournisseurs à posteriori.

3.2.1 Développer et piloter une relation partenariale Client/Fournisseur

L'amélioration de la compétitivité passe par la qualité des relations qu'élaborent les entreprises avec leurs fournisseurs. Le partenariat constitue alors une forme de relation plus coopérative répondant à ces nouvelles exigences. En effet, aujourd'hui, la concurrence est de plus en plus accrue, d'autant plus que les cycles de vie des produits sont raccourcis. Ces deux facteurs poussent donc les entreprises à se recentrer sur leur Cœur de Métier, pour lequel elles disposent d'un savoir-faire spécifique et auront tendance à externaliser les activités non stratégiques. Dans cette optique, l'entreprise tente donc de mettre en place des relations partenariales avec ses fournisseurs.

Cette forme de relation présuppose une confiance dans le partenaire sélectionné. En effet, il s'agit d'un attribut indispensable à la réussite de ce type de relations. Le rôle de la confiance dans la coopération inter-entreprises fait l'objet d'une littérature foisonnante. Selon J.P Neuville, 1998, « dans la phase post-contractuelle, la confiance devient [...] un dispositif de

promesses qui permet aux deux entreprises liées par contrat de coopérer avec des coûts moindres par l'incarnation des risques et la réciprocité des engagements. »

Toutefois, la confiance n'est pas le seul élément à considérer. Par exemple, pour les constructeurs automobiles qui s'engagent dans une relation de partenariat, il est essentiel d'évaluer le mieux possible la qualité du fournisseur, en mettant en place des dispositifs d'évaluation qui soient rationnels. En effet, le constructeur s'engage sur le long terme avec son fournisseur qui effectue des investissements lourds et accroît, de ce fait, sa dépendance envers son partenaire. En outre, si ce dernier défaille, les conséquences économiques pour le constructeur peuvent être très coûteuses. D'où la nécessité d'évaluer au mieux son fournisseur.

3.2.2 Évaluer le niveau de performance des fournisseurs

Il s'agit de s'assurer de la conformité de la prestation par rapport au Cahier des Charges et aux éléments négociés.

Perrotin et Heusschen, 1995, identifient « quatre enjeux principaux de l'achat :

- le profit (action sur les prix d'achat)
- la qualité du produit
- le service (notion de flexibilité, quantité et délai)
- l'image de l'entreprise que le vendeur perçoit à travers l'acheteur »

En dehors de l'image de l'entreprise difficilement mesurable de façon objective, les critères de suivi de performance des fournisseurs sont généralement les suivants :

- le prix
- le respect des délais
- le respect de la quantité
- la qualité

D'après les exemples issus de la littérature, plusieurs types d'indicateurs sont mis en place afin de mesurer les variables citées ci-dessus.

Un indicateur de performance, selon l'AFNOR est « une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou

simulé), par rapport à une norme, un plan ou un objectif, déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ».

Par exemple, l'évaluation de la performance des fournisseurs d'Aérospatiale-Matra Airbus a fait l'objet d'une publication (Alcouffe, nd). Les divers indicateurs d'évaluation sont répertoriés ci-dessous :

Axes d'évaluation	Types d'indicateurs
Étude	Qualité et délai de qualification,...
Qualité	Qualité des produits, audit du système qualité et des processus de production,...
Industrie (production et logistique)	Délai de livraison, audit du système logistique,...
Économique et commercial	Évolution des prix, taux de dépendance, santé financière,...
Support après-vente	Qualité du support, respect des délais,...

Dans une précédente enquête (Calvi, Le Dain, Harbi,), il a été constaté que les objectifs contractuels en matière de qualité apparaissent de façon systématique dans les contrats. Les autres clauses telles que la productivité, la flexibilité, la transparence ou encore l'innovation n'apparaissent que dans 50% des cas.

Il ressort d'ailleurs de cette étude que les mesures de qualité (produit et délai) prédominent, suivies ensuite des mesures de coûts.

Les systèmes d'évaluation prennent rarement en compte la flexibilité, l'innovation, le potentiel de progrès, l'amélioration continue, la transparence.

3.3 COMMENT MESURER LA PERFORMANCE ?

L'étude des sources bibliographiques permet d'identifier différents systèmes en fonction de plusieurs variables.

Selon Karim Messaghem, 1998, chargé d'enseignement à l'Université de Montpellier I, l'évaluation du fournisseur pourra être différente selon la nature du produit acheté. Nous pouvons distinguer :

- les produits standards : la qualité est logiquement identique chez tous les fournisseurs du même secteur d'activité, les critères qui priment sont (par ordre décroissant d'importance) : le délai, le service et la qualité (la qualité ne constitue pas un caractère de différenciation)
- les produits spécifiques : répondent à une norme (exemple des entreprises agroalimentaires)
- les produits substituables : il est possible de trouver rapidement d'autres sources d'approvisionnement
- les produits essentiels : ils font le lien entre la survie de l'entreprise et le flux d'échange.

Cette classification n'est pas universelle. Par exemple, S. D'Amours and al., 2001, distingue les produits selon les critères suivants :

- criticité du produit
- volume d'achat par segment (classement ABC des segments d'achat,...)
- ...

L'évaluation du fournisseur peut dépendre également de l'étendue de la prestation achetée.

Les critères seront différents selon la nature de l'activité couverte par le fournisseur :

- conception / développement / production (prestation globale) : une évaluation qualitative est nécessaire (technologie, service, support étude, qualité) avec des indicateurs de processus ou de progrès qui évaluent les efforts lors de la conception du produit
- livraison du produit (négoce, import) : une évaluation quantitative est essentielle avec des indicateurs de résultat, de succès.
- prestation (service) : des indicateurs de mobilisation évaluent la dynamique de progrès de l'activité.

Ces critères peuvent également varier en fonction des contraintes liées à cette prestation tels que la production en juste à temps (le délai est le critère prépondérant), les investissements réciproques lourds (qualité), la flexibilité des volumes de consommation (flexibilité, réactivité).

Nos lectures nous ont permis enfin de différencier les critères d'évaluation selon la nature de la relation. En effet, le partenariat n'est pas forcément évalué de la même manière qu'une relation de court terme. De même, il est possible d'effectuer une distinction entre une situation de monopole et un marché concurrentiel,...

A titre d'exemple, RENAULT Trucks effectue une segmentation de ses fournisseurs, présentée sur son site internet. Il existe quatre niveaux pour lesquels sont associés différentes approches de mesure de performance :

- PARTENAIRE (orientations stratégiques communes, partenariat long terme) : les performances sont basées sur une évaluation globale, sur une réussite objective, sur un alignement des stratégies,
- PREFERENTIEL (fournisseur consulté en amont, relations à moyen terme) : les performances sont évaluées sur le coût complet, les idées d'amélioration,...
- CONVENTIONNEL (fournisseur consulté en tant qu'alternative, avec une possibilité d'évolution) : les performances sont évaluées sur la compétitivité, la qualité et la logistique,
- POTENTIEL : il s'agit d'un acteur actif du marché intéressé par les opportunités du véhicule industriel. Il pourra devenir un fournisseur courant de RENAULT Trucks.

Nous pouvons donc représenter les trois variables explicitées ci-dessus selon le schéma suivant :

- Nature du produit
- Étendue de la prestation
- Nature de la relation

4 LES TROIS QUESTIONS DE RECHERCHE

4.1 EXISTE-T-IL UN OU PLUSIEURS SEPF EN FONCTION DE LA NATURE DU PRODUIT, DE LA NATURE DE LA RELATION ET / OU DE L'ÉTENDUE DE LA PRESTATION ?

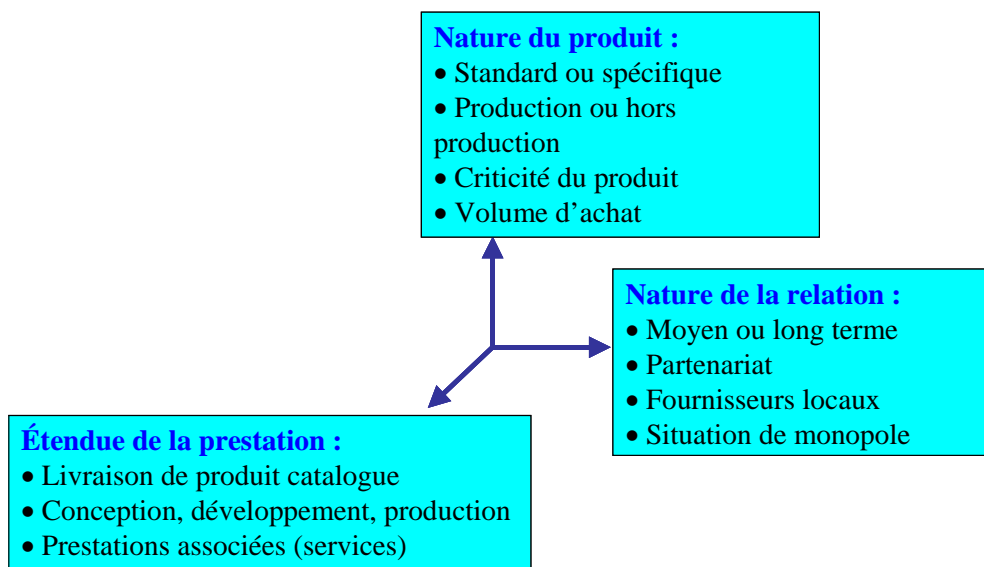


Figure 3

Nous nous sommes posés la question de savoir si le fait de se situer dans une relation long terme ou ponctuelle influence la manière dont la performance du fournisseur doit être évaluée. De même, en fonction de la nature du produit ou de l'étendue de la prestation, il se pourrait que l'évaluation ne porte pas sur les mêmes critères et incite ainsi à disposer de plusieurs outils distincts.

Par exemple une même entreprise va-t-elle évaluer avec le même outil ou de manière différente un fournisseur livrant 20 000 rivets par mois et un fournisseur en co-développement avec elle sur un projet particulier ?

4.2 EXISTE-T-IL TROIS DIMENSIONS DANS L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE : EFFICACITÉ, EFFICIENCE, PRO-ACTIVITÉ ?

Afin de pouvoir comparer les différents systèmes de mesure de la performance analysés, nous proposons d'appliquer la méthodologie de Jean-Louis Le Moigne qui consiste à analyser la performance selon trois axes : l'efficacité, l'efficience et l'effectivité.

Évaluer l'efficacité des fournisseurs consiste à comparer les résultats obtenus à ceux planifiés et à apprécier dans quelle mesure les objectifs pré établis ont été atteints. A cela, il faut ajouter l'évaluation de l'efficacité des fournisseurs, qui fait référence à la bonne utilisation des ressources dédiées pour parvenir aux résultats ; en d'autres termes, il s'agit de comparer les coûts effectivement engagés à ceux qui étaient planifiés. L'effectivité représente la pro-activité du fournisseur au delà du contrat visant à une meilleure satisfaction du client (la force de proposition du fournisseur pour améliorer sa performance ou remettre en cause nos objectifs).

Nous pouvons représenter ces 3 axes avec le schéma de la figure 4.

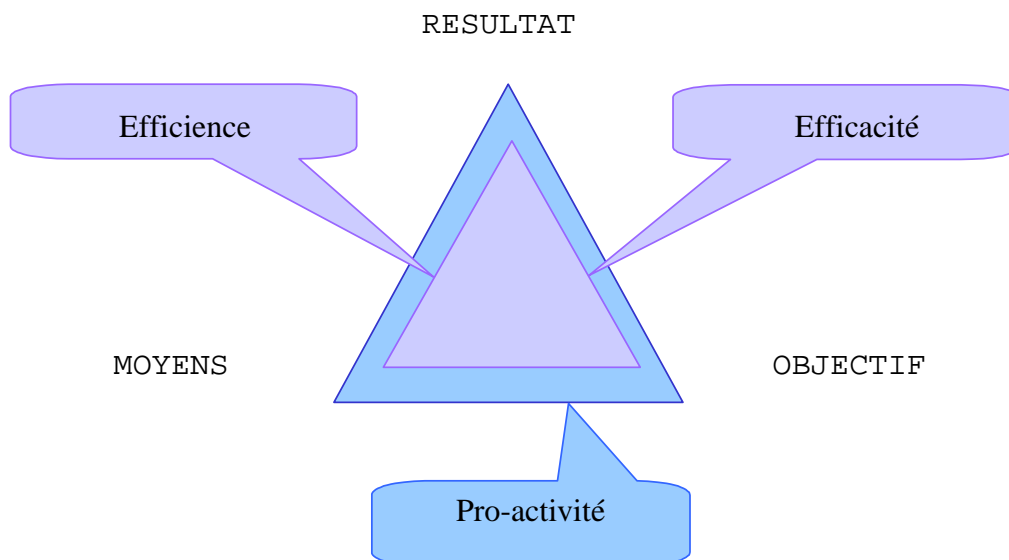


Figure 4

Chacun de ses critères peut être mesuré de façon qualitative ou quantitative.

4.3 LE POIDS DES CRITERES D'EFFICACITE, D'EFFICIENCE ET DE PRO-ACTIVITE DANS L'EVALUATION DEPEND-T-IL DU TYPE DE RELATION?

La figure 5 ci-dessous illustre les différences d'exigences entre deux niveaux de relation client-fournisseur. Dans les deux cas, le besoin d'atteindre l'objectif est identique. Vérifier l'atteinte du résultat est nécessaire, cette mesure est souvent réalisée de manière quantitative. Dans le cadre d'un partenariat, les attentes vis-à-vis du prestataire sont bien supérieures.

L'évaluation des performances du fournisseur va porter alors sur des aspects supplémentaires, à savoir la mesure de son efficacité et de sa pro-activité. Ces mesures font généralement l'objet d'une évaluation qualitative.

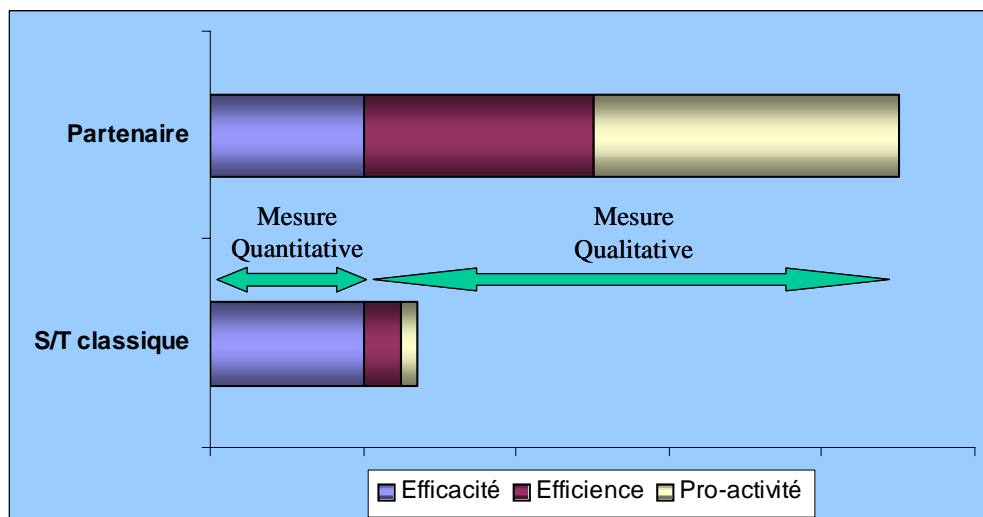


Figure 5

5 ENQUETE

Pour réaliser cette enquête, la méthode des interviews dans les entreprises a été retenue afin d'obtenir le plus d'informations qualitatives possibles, de visualiser les outils d'évaluation et de mesurer leurs niveaux d'utilisation par les acteurs.

Un échantillon de 9 entreprises a été sélectionné sur la base des critères suivants :

- Maturité reconnue du service achats
- Certification ISO
- Entreprises opérant dans des univers différents

En vue de l'analyse et pour des raisons de confidentialité, nous avons codifié les neuf entreprises en fonction de leur domaine d'activité, public ou privé, et selon leur taille. Nous obtenons la segmentation suivante:

- A : 3 grandes entreprises publiques (50.000 à 200.000 p)
- B : 4 multinationales industrielles (35.000 à 75.000 p)
- C : 2 entreprises industrielles de taille moyenne (~2.500 p)

Les effectifs achats de ces entreprises varient de 20 à 800 acheteurs et les fonctions des personnes interviewées étaient soit achats, soit qualité fournisseurs.

Afin de structurer et d'homogénéiser les entretiens que nous nous sommes repartis entre les différents membres de l'équipe, nous avons bâti un guide d'entretien (cf. annexe) articulé autour des chapitres ci-dessous :

- Champs de l'étude
- Objectif de l'étude:
 - ✓ Les enjeux: Un ou plusieurs SEPF
 - ✓ Le contenu
 - ✓ Comment ?
 - ✓ Contraintes de réalisation et d'évolution

Les résultats de cette enquête vous présentés dans les chapitres suivants.

5.1 NATURE DU SEPF

Les résultats de l'enquête relative à la nature du SEPF nous ont permis de constater que toutes les entreprises étudiées ont un seul outil. Les raisons sont essentiellement économiques mais aussi pour répondre à un besoin de cohérence et d'uniformité de l'outil. Afin de tenir compte des différents axes présentés ci-dessous, la plupart des entreprises pondèrent les résultats des évaluations selon deux axes principaux :

- la nature du produit
- la nature de la relation

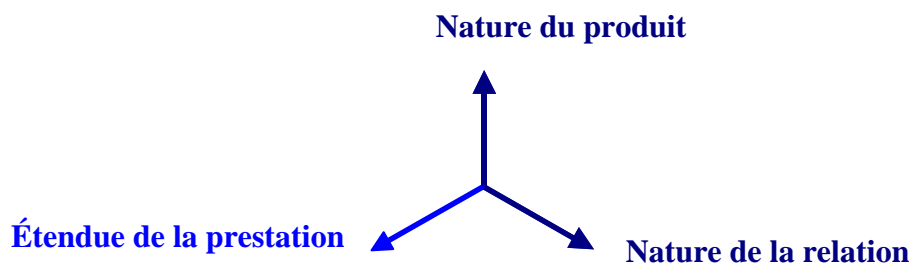


Figure 6

Les entreprises distinguent les achats de production des achats hors-production, les achats stratégiques des achats simples afin de ne pas affecter le même poids aux critères selon la nature des produits. Les critères relatifs à l'efficacité sont privilégiés pour des produits simples et/ou sur des marchés simples. La mesure quantitative est plus facile à réaliser que la mesure qualitative, puisqu'il s'agit essentiellement de regarder des chiffres ou des résultats concrets et tangibles.

A contrario, les critères liés à la mesure de l'efficacité et de la pro-activité sont favorisés pour la mesure de la performance des fournisseurs de produits stratégiques.

On observe ce même phénomène lorsque l'on s'intéresse à la nature de la relation, à savoir que les fournisseurs partenaires du donneur d'ordre sont évalués non seulement sur leur efficacité mais aussi (et parfois surtout) sur l'efficacité et la pro-activité. Les fournisseurs de prestation/produits simples sont évalués principalement sur les critères coût/qualité/délai (efficacité).

5.2 ENJEUX

Les résultats de l'enquête font ressortir que la **réduction des coûts** et la **rationalisation du panel fournisseurs** sont les deux principaux axes stratégiques des entreprises interviewées. De ce fait, nous avons constaté que les enjeux principaux du SEPF d'après ces mêmes entreprises, sont liés à la stratégie Achat de l'entreprise. Ainsi, les trois premières raisons ressortant de l'enquête sont :

- La mesure de la performance du fournisseur en vue de le faire progresser
- La structuration du panel fournisseur
- L'obtention d'une image précise de la performance du fournisseur

Nous constatons effectivement que le SEPF est l'un des outils permettant, aux entreprises étudiées, de vérifier l'atteinte des objectifs stratégiques qu'elles se sont fixées.

Les autres enjeux identifiés d'un SEPF :

- L'implication de tous les acteurs dans la satisfaction du client final
- L'amélioration continue
- Une réponse à la norme ISO qui impose un système de mesure de la performance
- La mise en place d'un SEPF imposée par la direction des Achats
- Un moyen pour éviter un comportement opportuniste du fournisseur

Ces enjeux répondent également aux autres axes stratégiques cités par les entreprises interviewées, à savoir :

- La professionnalisation de l'acte d'achat
- La standardisation et la consolidation des achats
- Le développement des relations Clients-Fournisseurs
- L'internationalisation des sources d'approvisionnement

Le tableau de la figure 7 reprend les enjeux principaux du SEPF selon les entreprises interviewées. Ces enjeux ont été classés selon un système de pondération fonction de l'importance accordée à chaque critère.

La pondération a été obtenue en classant par ordre les enjeux annoncés par les entreprises et en leur affectant un coefficient en fonction de la position dans ce classement. Par exemple, pour une entreprise qui aurait cité les trois premiers critères du tableau ci-dessous dans l'ordre, cela donnerait le classement suivant:

- ✓ Mesure de la performance du fournisseur en vue de le faire progresser : 5 points
- ✓ Structuration du panel fournisseur : 4 points
- ✓ Image de la performance du fournisseur : 3 points

Enjeux du SEPF	Pondération
Mesure de la performance du fournisseur en vue de le faire progresser	25
Structuration du panel fournisseur	24
Image de la performance du fournisseur	23
Amélioration continue	7
Implication des acteurs dans la satisfaction du client	6
Dicté par la norme ISO 9000	5

Figure 7

5.3 *QUOI ?*

Nous analyserons dans cette partie les critères d'évaluation des SEPF étudiés.

5.3.1 **Méthodologie**

Comme nous l'avons décrit dans les deux dernières questions de recherche du chapitre 4, nous analyserons les critères d'évaluation selon leur nature (efficacité, efficacité ou pro-activité et selon leur moyen de mesure (quantitatif ou qualitatif)).

Au cours de l'analyse nous avons constaté que certains critères ne rentraient pas dans cette classification. Nous avons donc créé une quatrième nature de critère que nous appellerons « **Risk management** ». Cette notion, qui regroupe des critères comme la santé financière du fournisseur, le taux de dépendance ou l'actionnariat, fait référence à des éléments de la

'qualification' des fournisseurs (évaluation a priori). Cependant ces éléments sont dans certains cas suivis en dynamique et intégrés dans les SEPF. Cette 4ème nature de critères remet en cause l'hypothèse 2 de notre étude qui définissait 3 natures de critères.

Sur la base de ces deux axes d'analyse, la nature du critère et le moyen d'évaluation, nous avons établi la grille d'analyse suivante pour chaque entreprise (exemple d'une des entreprises étudiées):

Critères	<i>Nature des critères</i>			
	<i>Efficacité</i>	<i>Effizienz</i>	<i>Pro-activité</i>	<i>Risk management</i>
La relation commerciale				
L'organisation qualité				
La qualité technique du produit				
Les délais				



Figure 8

En vue de l'analyse et pour des raisons de confidentialité lors de la soutenance de ce mémoire, nous avons codifié les 9 entreprises en fonction de leur domaine d'activité, public ou privé, et selon leur taille. Nous obtenons la segmentation suivante: (vérifier que le mémoire sera classé confidentiel sinon ne pas mentionner les noms)

Au cours de notre étude, nous avons identifié, au niveau des combinaisons nature/moyen, des différences significatives entre les évaluations des fournisseurs dits de 'production' et celles des fournisseurs de 'prestations et services'. Pour cette raison nous analyserons séparément les SEPF de ces deux types d'achats.

5.3.2 Détail des critères évalués pour les achats de production

✓ *Le nombre de critères*

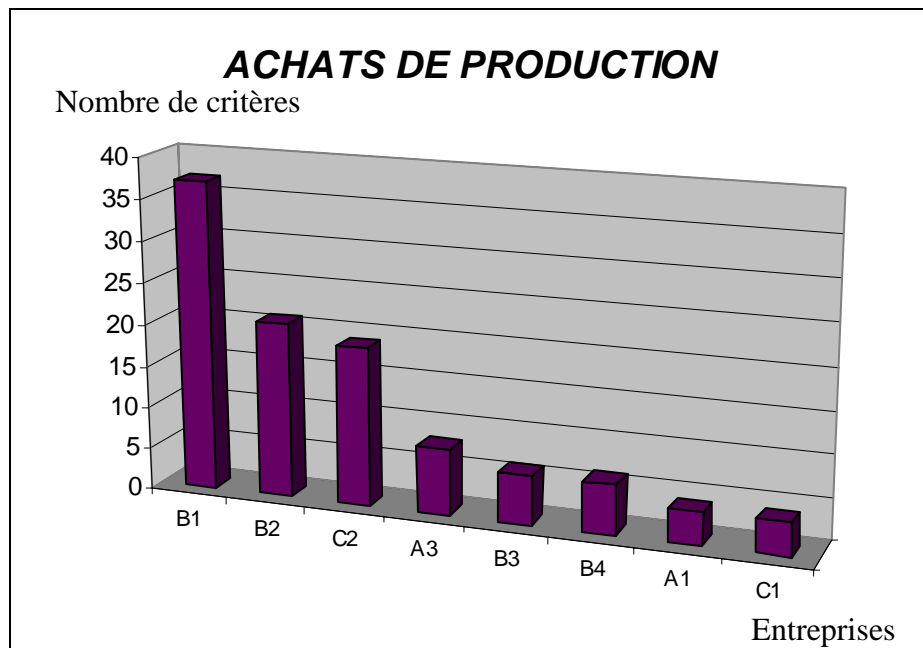


Figure 9

Nous observons une hétérogénéité importante sur le nombre des critères puisqu'il varie de 4 à 37 en fonction des entreprises. Cette dispersion met en évidence des approches différentes avec des systèmes d'évaluation dont les spectres sont plus ou moins large. Il est important pour chaque entreprise de trouver le bon équilibre entre le nombre de critères à évaluer et la charge de travail que cela représente. Il est clair qu'au plus le spectre est large, au plus l'automatisation et la périodicité doivent être augmentées.

✓ *Analyse des critères :*

La grille ci-dessous (figure 10) synthétise l'ensemble de notre analyse.

Au total, sur les 105 critères analysés, nous constatons une forte dimension analytique de la mesure de la performance via le nombre de critères d'efficience mesurés qualitativement et d'efficacité mesurés quantitativement.

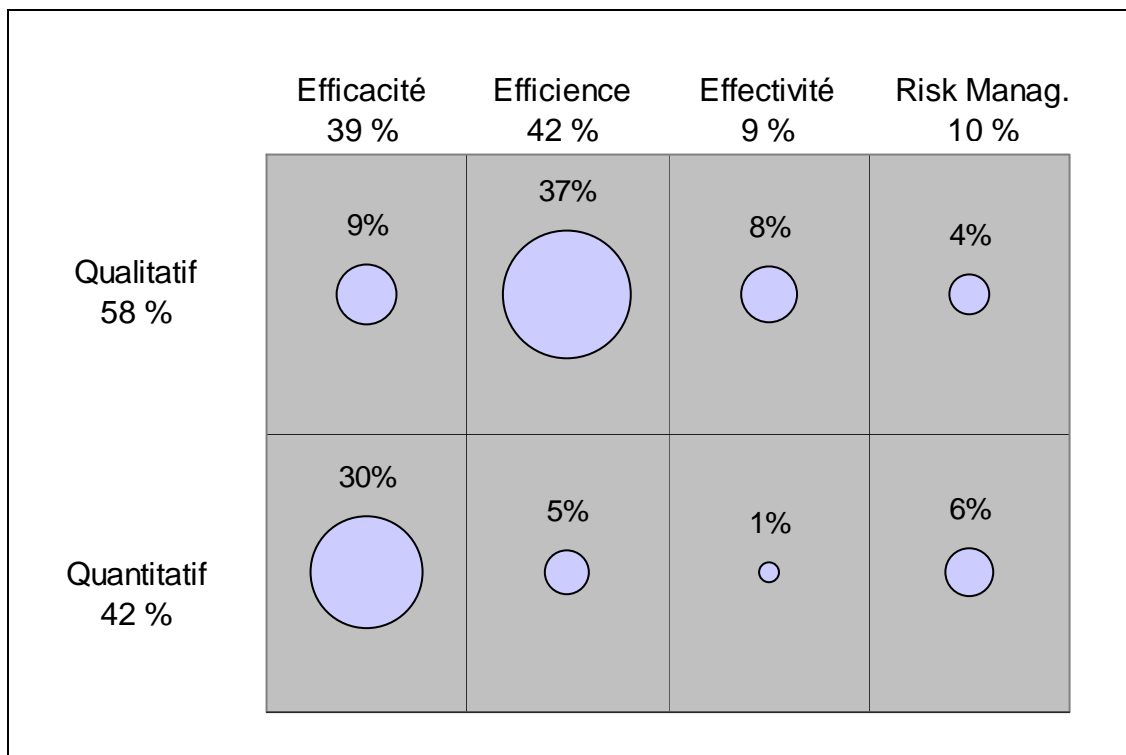


Figure 10

Nous pouvons illustrer chacun de ces critères par les exemples suivants retrouvés dans notre enquête:

	Efficacité	Effizienz	Pro-activité	Risk Management
Qualitatif	- Organisation qualité (TQM) - Efficacité des processus	- Aptitude du service R&D - Dynamique d'amélioration continue Adaptation de l'outil industriel aux spécifications de l'entreprise - Fiabilité, réactivité, disponibilité, compétences, ponctualité.	- Participation aux actions de réduction des coûts - Transparence des coûts Implication en amont - Capacité à innover	- Actionnariat - Risk Management du fournisseur

	Efficacité	Effizienz	Pro-activité	Risk Management
Quantitatif	<ul style="list-style-type: none"> - Respect des Délais de livraison (%) - Évolution des prix (%) - Taux de conformité produits (%) - Taux de mise en AQP 	<ul style="list-style-type: none"> - % du CA dédié à la R&D - Connexion EDI (prog., avis d'exp., factures) ISO 14000 (environnement) 		<ul style="list-style-type: none"> - Taux de dépendance - Solidité financière

Figure 11

5.3.3 Détail des critères évalués pour les achats hors production

✓ *Le nombre de critères*

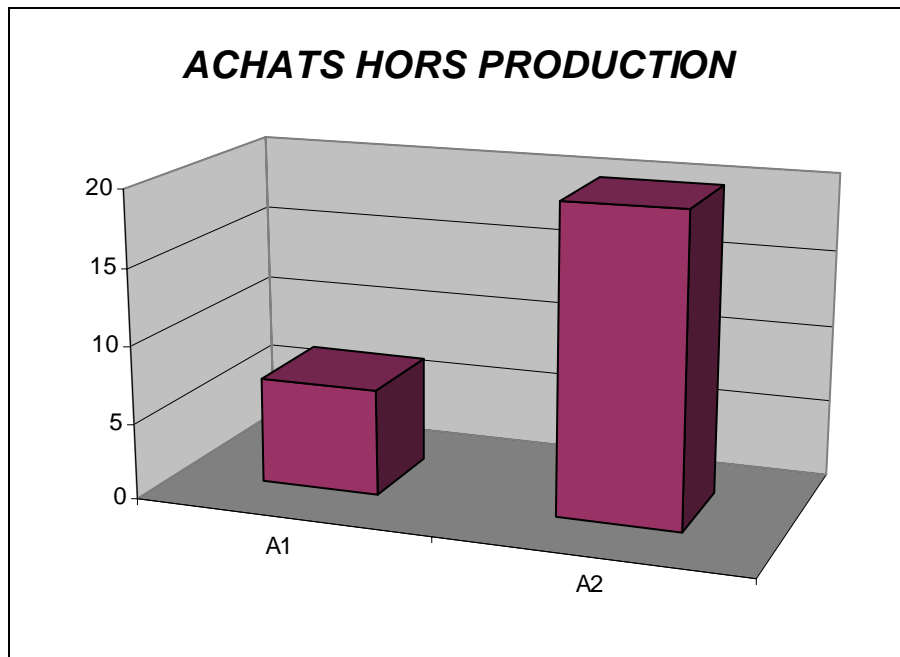


Figure 12

Le nombre de critères pour lesquels une note est donnée varie de 7 à 20 en fonction des entreprises.

Ces deux entreprises fournissent du service, c'est pourquoi leur outil est adapté à leur segment d'achat. Les autres réfléchissent sur le sujet pour élargir leur SEPF aux achats hors production.

✓ *Analyse des critères*

La synthèse de notre analyse est représentée dans la grille de la figure 13.

Au total, sur les 27 critères analysés, on constate une forte dimension analytique de la mesure de la performance via le nombre de critères d'efficience et d'efficacité mesurés qualitativement.

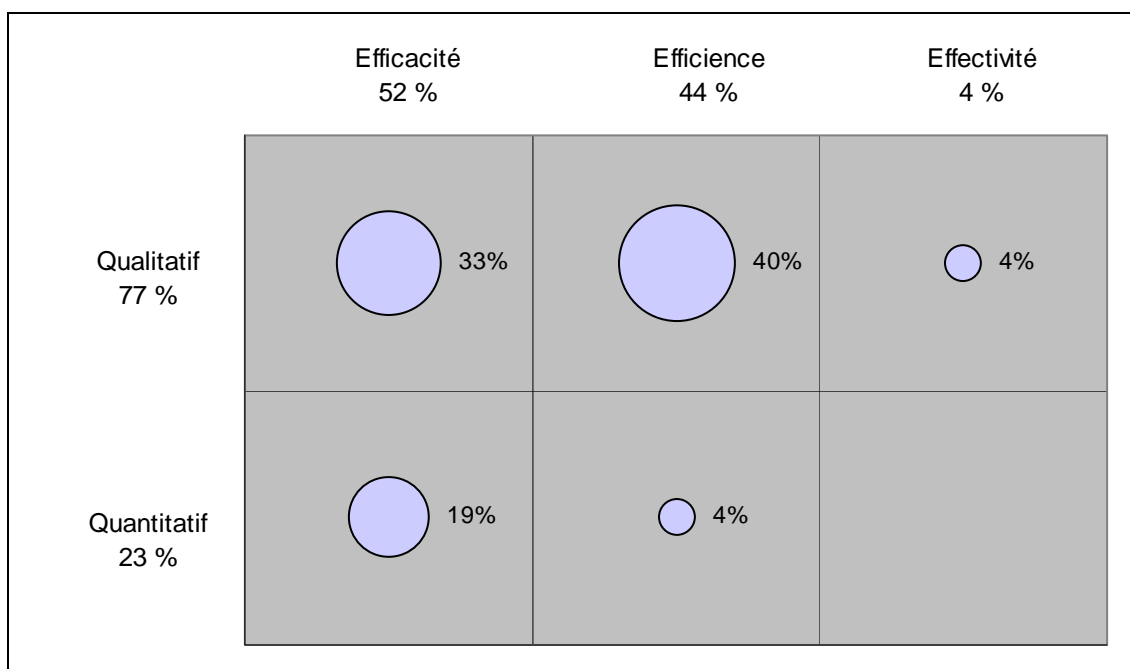


Figure 13

La notion de risk management n'est pas abordée. Cette absence peut s'expliquer par le fait que pour la plupart des achats hors production, il y a en règle générale moins de dépendance et d'engagement à long terme vis à vis d'un fournisseur. L'analyse du risk management est faite à priori, c'est à dire avant de reconduire un contrat cadre ou la passation d'un nouveau marché.

Nous pouvons illustrer chacun de ces critères par les exemples suivants:

	Efficacité	Efficienc e	Pro-activité
Qualitatif	Organisation qualité (TQM) Prix/prestation Transfert de compétences Connaissance de l'entreprise	Moyens mis en oeuvre Environnement (Gestion des déchets, propreté du chantier) Niveau d'expertise des intervenants Capacité d'intégration sur les projets Réactivité (hot line)	Visibilité donnée sur l'exécution des prestations, réunions de suivi
Quantitatif	Taux de non conformité qualitative Constance dans le qualité Respect des délais de réalisation	Sécurité: Nombre d'accident	

5.3.4 Les principaux critères

✓ *Critères et mode de calcul :*

Nous observons que les critères sont homogènes entre les achats de production et hors production. En revanche, la façon de mesurer les critères et la pondération est contingente à la taille et à la structure de l'entreprise, aux aspirations du top management ainsi qu'aux buts assignés à la fonction achats.

Les thèmes des critères les plus récurrents sont :

- **Performance Logistique** : conformité délais et qualité du produit.
- **Performance Industrielle** : flexibilité, organisation qualité, environnement.
- **Performance Économique** : évolution des prix, action de réduction des coûts, transparence sur les coûts.
- **Performance de Service** : disponibilité, fiabilité, réactivité, ponctualité.

Les achats hors production orientent la performance de service vers la relation commerciale et la performance logistique vers le respect des conditions de sécurité.

Pour Robert Kaplan et David Norton qui ont développé en 1990 un modèle d'évaluation de la performance d'une entreprise ou « Balanced Scorecard », les objectifs financiers restent le but et les 3 autres dimensions ne sont que les moyens.

✓ *Le critère de coût*

Les critères de mesure de la performance "coûts" peuvent ne pas évaluer que la performance des fournisseurs. En effet, dans certains cas ils jugent également la performance de l'acheteur. Pour illustrer ce propos, nous vous proposons ci-dessous la liste des critères, observés dans notre enquête, ayant attiré à la notion de coût.

Typologie	Sous critères
Efficacité/ quantitatif	Évolution des prix d'achat par rapport à une base budget ou des contrats cadres.
Pro-activité/ qualitatif	Existe-t-il un process interne chez les fournisseurs pour réduire les coûts
	Participations aux actions de réduction coût
	la transparence des coûts
	Compétitivité coût
Pro-activité/ quantitatif	Engagement sur des objectifs de coûts dans le cadre de développement de produits nouveaux.

Nous observons par exemple que la notion de compétitivité est subjective puisqu'elle impose un référentiel correspondant à la connaissance du marché de l'acheteur. La performance de ce dernier, et notamment sa capacité à faire du marketing Achat, influe donc sur ce type de critère.

D'autre part les critères dits de "coûts" se résument souvent à des évolutions de prix et non de coût global. Ces évaluations se faisant généralement en automatique via le système d'information, l'ensemble des coûts liés à un achat n'est pas forcément pris en compte. Nous pouvons citer l'exemple des coûts de transport qui peuvent être négligés lorsque les conditions d'achats sont ex-works et que la partie logistique dépend d'une autre direction.

5.3.5 Synthèse:

Le SEPF des achats de production est plus mature que les achats hors production. On observe une prédominance des couples efficacité / quantitatif et efficience / qualitatif pour les achats de production alors que la mesure qualitative est prépondérante pour les achats hors production.

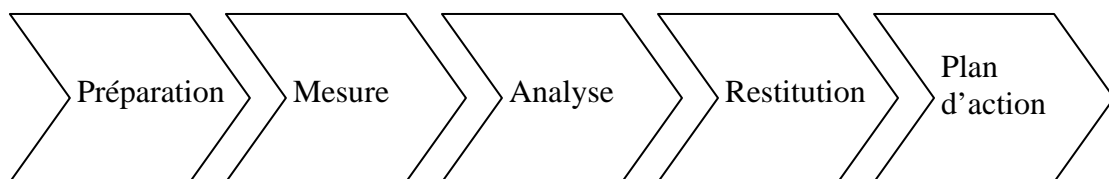
Le Risk Management est un nouveau critère dans cette évaluation, qui mesure en dynamique certains critères de la phase de qualification.

Les critères d'efficacité mesurés quantitativement représentent des indicateurs d'alerte tandis que les critères de pro-activité mesurés qualitativement représentent des indicateurs d'avancement. Le point commun entre ces différents éléments étant le caractère nécessairement prospectif de l'indicateur: il permet de prévoir et de mesurer des écarts plus que des valeurs absolues.

Enfin, nous n'avons pas identifié de corrélation entre les secteurs d'activité ou la taille des entreprises définis dans le chapitre 1 et les critères d'évaluation. Le développement du SEPF semble plus lié à la maturité de la fonction achat dans l'entreprise et à la culture de celle-ci.

5.4 COMMENT ?

Dans cette partie, nous nous attacherons à expliciter comment les différentes entreprises interviewées mesurent la performance de leurs fournisseurs. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur le schéma suivant, retraçant les grandes étapes de la mesure :



5.4.1 Étape 1: préparation

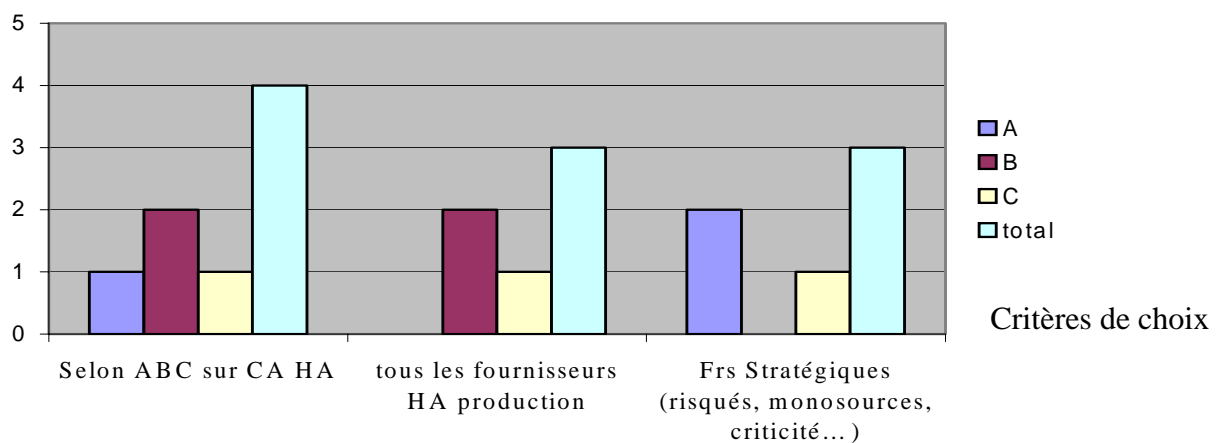
Une bonne évaluation des fournisseurs doit être préparée. En effet, il est nécessaire de savoir notamment quels fournisseurs seront évalués, combien, par qui, et à quelle fréquence.

➤ Critères de sélection des fournisseurs interrogés

Nous pouvons remarquer que pour les entreprises interrogées, le critère de sélection des fournisseurs évalués est le chiffre d'affaires achats. En effet, d'une part, ce dernier est facile à obtenir et se base sur des données tangibles, d'autre part il permet de concentrer les efforts sur un échantillon de fournisseurs impactant fortement la performance achats globale.

Le schéma suivant exprime quantitativement comment les entreprises choisissent d'évaluer leurs fournisseurs :

Nombre d'entreprises



Entre 70 et 100 % du chiffre d'affaires achats réalisé avec les fournisseurs est soumis à une évaluation.

➤ Fréquence d'évaluation

La fréquence d'évaluation diffère selon les entreprises:

- 3 entreprises effectuent une évaluation annuelle,
- 2 entreprises procèdent à deux niveaux d'évaluation: une évaluation annuelle avec un état des lieux bimestriel ou semestriel des données quantitatives automatiques via lotus ou des extractions des Systèmes d'Information,
- 2 entreprises effectuent des évaluations bi-annuelles,
- une d'entre elles évalue son panel annuellement et systématiquement à chaque nouvelle attribution d'affaires.

➤ **Qui pilote l'évaluation ?**

Le pilote principal des mesures est un acheteur pour 7 cas sur 9 et un qualicien pour les autres cas. Parfois interviennent d'autres personnes telles que la logistique ou la direction des Achats en support aux pilotes principaux.

Le nombre d'évaluations effectué par pilote et par an, varie selon le type d'entreprise: entre 1 et 4 évaluations par pilote dans les entreprises de service public interviewées, alors qu'il s'élève entre 4 et 40 dans les entreprises industrielles privées; la médiane étant de 5 évaluations par pilote.

➤ **Faut-il communiquer sur les critères et les modalités de l'évaluation ?**

7 entreprises sur 9 communiquent les critères d'évaluation auprès de leurs fournisseurs:

- 2 entreprises éditent des kits et des manuels à cet effet,
- 5 d'entre elles forment les fournisseurs aux modalités d'évaluation afin que le fournisseur soit proactif.

En revanche 2 entreprises du secteur public ne communiquent pas du tout car elles estiment que le fournisseur pourrait alors modifier sa relation en ne se focalisant que sur les critères retenus dans la notation.

➤ **Déroulement et durée de la préparation**

Le planning de préparation se déroule généralement en 3 étapes et dure entre 3 jours et 1 mois:

- la récolte des informations qualitatives par le SI,
- la diffusion de la grille d'évaluation pour les critères quantitatifs,
- la consolidation des informations.

D'après les personnes interviewées, l'évaluation est considérée comme une procédure lourde en interne (consolidation, temps, mobilisation de personnes).

5.4.2 Étape 2: mesure de la performance

Voyons à présent plus en détail comment la performance est mesurée dans les entreprises de notre panel :

➤ **Qui intervient dans la notation ?**

Le service achats intervient systématiquement dans la notation (en binôme avec le service qualité pour 8 cas sur 9. Le service Logistique est également un acteur important intervenant 6 fois sur 9. Les autres services (BE, Compta, Production) sont consultés de façon plus aléatoire selon les produits et le niveau d'évolution du SEPF. A titre d'exemple, le service Comptabilité a été récemment ajouté dans l'une des entreprises de type C (respect du délai de paiement,...).

Dans la mesure de la performance à posteriori, l'intégration d'une partie d'auto évaluation du fournisseur n'est pas une pratique courante : seule 1 entreprise la pratique de façon non systématique. En effet, de sa propre initiative et dans son intérêt, le fournisseur contrôle et évalue sa performance et la compare à celle du donneur d'ordre. Cela lui permet d'évaluer la véracité des données, et d'être plus proactif, afin d'améliorer ses résultats au jour le jour.

➤ **Comment sont collectées les informations ?**

Dans 8 cas sur 9, une grille d'évaluation est diffusée à l'ensemble des acteurs participant à l'évaluation. Chacun remplit la partie dont il est l'expert, puis la compilation est faite par le pilote. Une entreprise se différencie dans la mise en œuvre en éclatant les critères d'évaluation par pôle d'expertise et diffuse ainsi une grille spécifique par acteur. Cette dernière pratique a l'avantage d'offrir une grille plus courte et plus rapide à compléter et ainsi participer au sentiment d'allègement de la procédure auprès des acteurs de la notation.

➤ **L'objectivité des notes obtenues ?**

Les notes des données quantitatives sont obtenues de manière mathématique selon une méthode de calcul définie.

Pour les données qualitatives, seulement 5 entreprises sur 9 ont des modalités de notation claires qui permettent d'avoir un jugement le plus objectif possible quelque soit l'auditeur. Ce dernier dispose alors d'une matrice le guidant critère par critère et lui offrant une définition détaillée des attentes correspondant à chaque note (A, B, C ou D par exemple). Il n'y a ainsi pas d'ambiguïté d'interprétation.

La perception de l'évaluation doit être la même quelque soit l'individu, afin d'effacer le caractère subjectif de la notion qualitative.

➤ **Outils de recueil des informations ?**

Les données quantitatives sont généralement extraites du SI puis traitées par tableur sous Excel ou Lotus par exemple. Pour le recueil des informations qualitatives, trois moyens sont utilisés selon la maturité (seuil d'avancement) de l'entreprise dans le développement et le partage de ses informations en interne:

- l'intranet achat,
- l'envoi du fichier d'évaluation par e-mail,
- réunion collégiale au cours de laquelle est complété le fichier d'évaluation.

Deux entreprises industrielles du secteur privé (B) se distinguent par l'utilisation d'outils plus sophistiqués et plus conviviaux:

- l'une d'entre elles à créé des formulaires Excel qui permettent une saisie des données conviviale et centralisée sur un même fichier (pas de consolidation nécessaire), et une visualisation directe de l'impact des données entrées sur la note finale.
- l'autre a développé un outil dédié à la mesure de la performance qui permet de récupérer les informations QCD du SI, de saisir les données, les visualiser et les partager.

Nous pouvons donc affirmer qu'il existe rarement un outil dédié dans les entreprises, mais plutôt un outil intégré dans un système d'information existant ou partagé sur un réseau. Cela permet aux utilisateurs d'accéder facilement aux informations, d'avoir un système avec une plus grande convivialité et plus ergonomique. Cela a aussi pour conséquence directe de réduire les charges administratives (gains de temps, utilisation accrue...) et donc de réduire les coûts liés à ce processus.

5.4.3 Étape 3: analyse des résultats

Une fois les fournisseurs interrogés, il est nécessaire de traiter les données accumulées.

➤ **Forme des résultats**

Pour 8 entreprises, l'évaluation se traduit par une note globale sur une échelle numérique (1, 2, 3, 4, 5) ou alphabétique (A,B, C, D, E) de 3 à 5 niveaux d'appréciation qui interviendra dans la renégociation annuelle.

Ceux-ci correspondent à des adjectifs qualifiant le fournisseur de bon à insuffisant.

exemples:

- I Insuffisant
- M Moyen
- S Satisfaisant

- entre 80 et 100 = fournisseurs de type A: travaille bien et participe au développement,
- entre 50 et 80 = fournisseurs B: amélioration continue,
- moins de 50 = fournisseurs C: gel des affectations de nouvelles références + plans d'actions

- 4 très satisfaisant
- 3 satisfaisant
- 2 insatisfaisant
- 1 très insatisfaisant

Une entreprise de type B conserve 3 notes finales indépendantes selon 3 axes d'évaluation: qualité défauts, ponctualité, compétitivité (coûts, réactivité...)

Elle estime que cette note comparative est plus adaptée à la nature du panel et se prête plus à la négociation.

La note globale n'est utilisée qu'en interne pour l'allocation des parts de marché :

A = accroître

B = borner

C = continuer

D = disparaître

E = exit

➤ **Comment les résultats sont ils utilisés ?**

1) Les entreprises interrogées comparent systématiquement les résultats obtenus avec ceux de l'année antérieure.

2) 3 d'entre elles complètent cette analyse par une comparaison entre fournisseurs du même métier ou de la même famille d'achats : elles obtiennent ainsi une vue plus fine de la performance d'un fournisseur, qui permet de déceler un fournisseur médiocre au regard de ses concurrents directs du panel alors que sa note semble être satisfaisante comparée à l'ensemble des fournisseurs.

3) En fonction de la note obtenue attribuée au fournisseur, des mesures sont prises par l'entreprise cliente :

- restriction ou augmentation du CA confié
- mise en place de plans d'actions
- interdiction de passer de nouvelles commandes

➤ **Analyse et animation du système ?**

Le système d'évaluation mis en place par les sociétés est un outil de gestion du panel fournisseur pour l'acheteur et de communication interentreprises entre les interlocuteurs concernés du client et du fournisseur.

A ce jour, il est encore peu développé dans les entreprises comme moyen de communication en interne alors que ces effets ne se limitent pas aux seuls acteurs acheteurs ou qualitatifs mais interviennent tout au long de la chaîne de valeur du produit (de sa réception à sa facturation finale).

L'acheteur de son côté utilise peu la mesure de la performance du fournisseur comme vecteur d'amélioration de la performance achat du service. Les données ne sont pas globalisées et ne permettent pas à l'acheteur d'avoir une vue d'ensemble des incidences et améliorations du panel qu'il gère : Seules 2 entreprises de type B et C, établissent des tableaux de bord de suivi de la performance des fournisseurs, de façon officielle ou non, par famille. Cette mise en adéquation des résultats obtenus par l'acheteur en regard de sa contribution aux résultats de l'entreprise permettra d'ailleurs de légitimer la mise en place des outils d'évaluations des fournisseurs et la prépondérance de la fonction achat dans l'entreprise.

➤ **Le fournisseur a-t-il des objectifs de performance ?**

Dans la plupart des systèmes actuels les fournisseurs ne sont pas sujets à atteindre un niveau de performance personnalisé mais se doivent de se situer dans une tranche de notation préétablie (seuil minimum). Cette remarque est pertinente car on peut se demander si ce

manque d'objectif n'incite pas les fournisseurs à rester sur leurs acquis, au lieu de les pousser vers une amélioration continue ?

5.4.4 Étape 4 : restitution

Dans la plupart des cas, l'évaluation à posteriori du fournisseur donne lieu à une restitution. Sur les 9 sociétés que nous avons interrogées, 7 ont adopté un système de restitution à la fois en interne et en externe (sauf A2 et B3).

En interne, les données sont principalement accessibles via l'Intranet (6 sociétés sur 9 : A1/A2/B1/B2/B4/C2) ; les autres fonctionnent soit via des fichiers partagés ou fichiers papier. Ces informations sont généralement accessibles au service Achat (achats, logistique, qualité achat) et parfois au service Production (responsable de la production, responsable d'atelier) ou encore à la Direction Générale.

En externe, les fournisseurs sont informés de l'évaluation de leur performance par courrier, par e-mail ou lors d'une réunion.

Si le fournisseur est très performant, certaines entreprises interrogées peuvent attribuer des récompenses : réunion annuelle au cours de laquelle sont nommés les meilleurs fournisseurs (B2) ; courrier mensuel adressé aux trois premiers fournisseurs et affichage en interne des meilleurs fournisseurs (B4).

Si la performance d'un fournisseur est jugée insatisfaisante, une réunion est organisée par les clients pour permettre la mise en place de plans d'action. Ces derniers représentent un engagement du fournisseur d'atteindre les résultats demandés.

Parmi les sociétés interviewées, il est intéressant de noter que l'une d'elles ne communique pas les résultats de l'évaluation à ces fournisseurs (A2). Nous pouvons alors nous demander comment sont intégrées les notions d'amélioration continue, de plans d'action et quelle est la capacité de l'entreprise à faire progresser ses fournisseurs.

En plus de la restitution, toutes les entreprises prennent en compte la note obtenue au moment de la renégociation du contrat. Une entreprise interrogée laisse à l'acheteur la liberté de

décider si oui ou non, il utilisera la note. En effet, si l'évaluation est bonne, elle peut jouer en défaveur de l'acheteur car son fournisseur risque de ne pas accepter d'améliorer son « coût global ».

5.4.5 Étape 5 : plan d'action

➤ Quand y a-t-il mise en place d'un plan d'action?

Généralement, les plans d'action sont mis en place lorsque la note obtenue est inférieure à un certain seuil déterminé par l'entreprise. Ce seuil est spécifique à chaque entreprise : par exemple, le plan d'action sera déclenché si le fournisseur entre dans la catégorie à surveiller, dans la catégorie « fournisseur acceptable avec réserve (partiellement conforme) pour l'entreprise A1, dans la catégorie « fournisseur critique » (C1).

Une des sociétés met en place systématiquement un plan d'action à l'issue de l'évaluation, ceci dans un souci permanent d'amélioration continue (B1).

➤ Comment est mis en place le plan d'action et son suivi?

Il existe des plans d'actions différents qui sont menés au cas par cas, selon les axes sur lesquels le fournisseur doit s'améliorer (C1) et pour toute non-conformité (C2).

Afin d'illustrer la mise en place d'un plan d'action, nous prendrons l'exemple concret d'une des sociétés interrogées (A1) qui utilise la note de l'évaluation de la performance du fournisseur pour le décliner sur 5 niveaux :

- Qualification : suspendre ou disqualifier un fournisseur,
- Sélection : retrait de la liste des fournisseurs consultés (le fournisseur reste qualifié mais ne peut être consulté),
- Attribution du marché : l'attribution au mieux disant inclut une note de performance afin de lui attribuer une part de marché supérieure,
- Exécution du marché : la surveillance est allégée, normale ou renforcée,
- Conclusion du marché : un bonus ou malus peut être attribué au couple produit/fournisseur en fin de contrat.

Le plan d'action est décidé de façon conjointe entre le client et le fournisseur lors d'une réunion.

Généralement, ce plan d'action mentionne :

- les objectifs à atteindre
- le planning
- les responsables d'action

Parfois, le client demande au fournisseur d'être capable de mettre en place un plan d'amélioration dans un délai imparti (de quelques jours chez pour la société B4 à 6 mois pour les sociétés A3 et C1).

Une fois celui-ci validé par le client, le fournisseur s'engage à la réalisation des objectifs fixés. La plupart du temps, le fournisseur s'engage à revenir ou à atteindre à un certain niveau (niveau satisfaisant pour l'entreprise (C2)).

Des visites chez le fournisseur peuvent être organisés par les Achats (acheteur ou qualité achats) afin de s'assurer du suivi du plan d'amélioration (A1, C1)

Les achats ont pour mission d'effectuer le suivi du plan. Cela peut être soit l'acheteur pilote, soit la personne en charge de l'assurance qualité fournisseurs.

A l'issue du plan d'action, les résultats demandés doivent correspondre aux objectifs fixés. Les engagements sont contrôlés à travers la réalisation d'audits, l'analyse du nombre de retards de livraisons, des non conformités,...

➤ **Les sanctions**

Si les objectifs ne sont pas atteints, nous avons pu remarquer qu'une certaine pression pouvait être exercée sur les fournisseurs. Celle-ci peut se traduire par des sanctions : pénalités de retards de livraison, non-attribution de marché ou diminution de parts de marché, menace de changement de fournisseurs, notification à la Direction du fournisseur,...

Pour la majorité des sociétés interrogées, l'application de ces sanctions n'est pas vraiment formalisée et reste à l'appréciation des achats (types de relations client -

fournisseur) L'exclusion du panel est le plus souvent évitée dans un premier temps. En effet, comme analysé dans la phase de préparation de notre dossier, les fournisseurs évalués appartiennent couramment à la classe A (ABC) et sont ainsi des fournisseurs à fort chiffre d'affaires achat ou des fournisseurs stratégiques. Aussi, leur remplacement est difficile à envisager, et le coût de changement peut s'avérer élevé. La mise en place d'un plan d'amélioration est donc une solution alternative préférable.

L'initiative d'une entreprise de type C interrogée a particulièrement attiré notre attention: pour les fournisseurs Long terme, un protocole d'accord AQF a été mis en place entre les deux parties. Celui-ci prévoit des pénalités financières en cas de non respect des engagements en terme de performance (obligation de résultat et pas seulement de moyens).

5.5 GENETIQUE

➤ Historique

La mise en place de cette évaluation et le développement de l'outil incombent généralement aux Achats, et à la qualité fournisseurs, avec parfois l'appui du service informatique ou d'un cabinet extérieur. Il s'agit d'une démarche relativement récente pour la plupart des entreprises interviewées (entre 1996 et 2002).

Certains se sont inspirés de systèmes d'évaluation déjà existants en interne (cas de deux entreprises qui ont fusionné (B1, A2), cas d'entités indépendantes ayant leur propre système,...) ou ont benchmarké d'autres sociétés dans le but d'appliquer les « best practices » (A1).

Plusieurs facteurs sont à l'origine du développement de l'outil :

- Mise en place d'un chantier de réduction de coûts chez les fournisseurs (analyse de la valeur, réduction des stocks, TRS machines,...) (B1)
- Volonté de rendre rationnelles les décisions d'allocation de parts de marché (B3)
- Mise en place d'un système d'information qui suppose la cohérence avec un système d'évaluation de la performance de fournisseurs (B3)

- Norme ISO qui impose au client d'avoir un système d'évaluation de la performance de ces fournisseurs (A1, A3, C1)
- Privatisation qui amène à une logique de concurrence non seulement sur le prix mais sur l'approche TCO (A2)
- Homogénéisation d'un système d'évaluation commun aux différentes unités (B2, B3).

➤ **Évolutions majeures**

Pour les sociétés qui ont mis en place un système d'évaluation de la performance des fournisseurs depuis 1995-96, l'évolution réside principalement dans l'intégration de critères plus qualitatifs.

En effet, à la base il reposait sur des critères purement quantitatifs (nombre de retards de livraison, nombre de produits non conformes,...). Et aujourd'hui, les entreprises cherchent à mesurer des critères liés à l'innovation, la pro activité, le savoir-faire, les plans de progrès,...

Dans les entreprises où le système est plus récent (2000-2002), il n'y a pas d'évolution quant aux critères pris en compte. Le système est en phase de déploiement.

Les raisons de l'évolution du système d'évaluation que nous avons pu identifiées au travers des entretiens sont les suivantes :

- Mieux satisfaire les besoins des clients (C1)
- Disposer d'un meilleur outil de gestion du panel fournisseurs : garder les meilleurs fournisseurs, sortir les moins bons, faire progresser les autres, diminuer le nombre de fournisseurs,
- Harmoniser les méthodes d'évaluation afin d'avoir un référentiel commun,
- S'adapter au changement organisationnel,
- Lutter contre l'obsolescence d'un ancien système d'évaluation que les fournisseurs arrivaient à contourner en se focalisant uniquement sur les critères sur lesquels ils étaient notés (B2, C1)

Dans les évolutions possibles du système d'évaluation, nous constatons une volonté des entreprises interrogées de mettre en place via extranet des informations relatives à la

performance des fournisseurs (PPM, ponctualité, qualité,...) afin d'avoir une meilleure approche « Supplier Relationship Management ».

➤ **Les freins à l'utilisation de l'outil**

Suite aux différents entretiens, les principaux freins à l'utilisation du système qui ont ou être mis en exergue concernent :

- Le manque de disponibilité des acheteurs,
- L'inadéquation de la structure du système d'évaluation : convivialité, compréhension du système (les utilisateurs ne savent pas comment remplir les fiches d'évaluation et sous quelle forme les renvoyer à l'acheteur ?),
- La non alimentation du système : difficultés de collecte des informations (part de subjectivité dans l'appréciation des utilisateurs) ; les acheteurs ne remplissent pas les banques de données ; pas de centralisation des informations des sites vers les centrales.
- Le déploiement du système, dans une seule unité achat par exemple
- La méconnaissance des termes du contrat par l'utilisateur et donc difficultés de juger la pertinence des résultats,

➤ **Les freins au développement de l'outil**

Les principaux freins au développement du système résident également dans la mise à jour des données ainsi que dans la motivation des individus à alimenter le système. Globalement, le critère financier, contrairement à ce que nous aurions pu penser n'apparaît pas comme un frein dans la mesure où il n'y a pas forcément besoin d'outils très sophistiqués pour mettre en place un outil d'évaluation des fournisseurs.

Nous avons souhaité interroger les entreprises sur ce que représentait pour elle un système d'évaluation de la performance idéal :

- Avoir une approche TCO : réduction des coûts, diminution de la non-qualité, etc...
- Identifier les risques et l'impact sur le client final,
- Gérer au mieux le panel fournisseurs : travailler avec les meilleurs fournisseurs, rationaliser le panel, définir le niveau de surveillance des fournisseurs...

- Acceptation du système : par tous en interne et par les fournisseurs,
- Avoir un système qui reflète la réalité en étant le plus objectif possible,
- Mise en place du système doit permettre de générer des gains par rapport aux moyens engagés.

5.6 *L'ENSEIGNEMENT TIRE*

D'une entreprise à l'autre, les systèmes d'évaluation de la performance sont assez hétérogènes dans la forme adoptée. Nous nous apercevons que le système adopté est fonction de la taille et des ressources de l'entreprise (intranet, extranet, fichiers excel). Au delà des moyens qui sont déployés, c'est bien la volonté d'une personne, d'une équipe, d'une direction qui va être déterminant dans le succès de la mise en place et de l'utilisation du système. En effet, l'animation et l'adhésion à ce dernier sont indispensables afin de le faire vivre et évoluer.

Nous remarquons que la mise en place de systèmes d'évaluation est plutôt récente et qu'elle nécessite une certaine maturation pour être développée, utilisée et acceptée. Les acteurs sont indispensables pour faire évoluer le système pour être en permanence en phase avec l'organisation.

Au-delà d'un outil de mesure et de gestion, un système d'évaluation de la performance des fournisseurs doit permettre de répondre aux attentes des clients finaux et de l'entreprise, en gardant à l'esprit la notion de rentabilité de l'outil (gains engendrés supérieurs aux moyens engagés).

6 SYNTHÈSE : OUTIL METHODOLOGIQUE POUR LA MISE EN PLACE D'UN SEPF

Compte tenu des résultats de notre enquête, nous proposons dans cette partie un outil méthodologique visant à mettre en place un système d'évaluation des fournisseurs. Celui-ci mentionne d'une part les pratiques actuelles et d'autre part, les meilleures pratiques ou évolutions à venir.

Questions	Pratiques actuelles / fréquentes	Pratiques originales / éléments de différenciation
Pourquoi / enjeux ?	- faire progresser le fournisseur - Structurer le panel fournisseur - Obtenir une image précise de la performance du fournisseur	
Sur quoi porte l'évaluation ?		
Critères qualitatifs ou quantitatifs ?	Achats de prod. = prédominance des couples efficacité / quantitatif et efficience / qualitatif Achats hors prod. : mesure qualitative est prépondérante	
Critères d'efficience ou d'effectivité ?	Le poids des critères varie selon la nature du produit et de la relation	
Nombre de critères	4 à 37 critères	
Performances mesurées	Produit (qualité) Logistique, Industrielle, Économique (profit) et de Service (flexibilité, innovation, impliquer les fournisseurs dans la satisfaction clients)	- économique et financière : risk management si relation > 1 an - communication : exemple Renault Truck (classement fournisseur selon 4 critères partenaires, préférentiels, conventionnels et potentiels)
Comment		
La préparation Qui évaluer ?	Les principaux fournisseurs représentant de 70 à 100 % du CA achats	Sélection fonction de la criticité des fournisseurs ou du produit
Quelle fréquence ?	1 fois par an avec un point intermédiaire éventuel	- point automatique QCD mensuel ou bimestriel + un point annuel incluant des critères qualitatifs, d'efficience et de pro-activité - lors de l'attribution d'une nouvelle affaire
Qui pilote l'évaluation ?	- acheteur pilote ou famille - éventuellement un qualitatif	
Nombre d'évaluation par acteur/an ?	- Entre 4 et 40 (secteur industriel privé) - 4 en moyenne (dans les services public)	
La formation du fournisseur ?	Communiquer sur les rubriques, les critères et les modalités d'évaluation semble essentiel	Kit de présentation ou un manuel explicatif afin que le fournisseur soit proactif
Durée de l'évaluation	Entre 3 jours et 1 mois	
La mesure de la performance Qui intervient ?	Le service achat en binôme avec la qualité avec une consultation fréquente de la logistique.	- service comptabilité ou finance dans le cadre de critères impactant la santé de l'entreprise : délais de paiement, refacturation auprès des fournisseurs des pénalités...
Comment recueillir les évaluations des acteurs en interne ?	une grille d'évaluation unique diffusée à tous les acteurs de l'évaluation.	Des grilles spécifiques par pôle d'expertise = sentiment d'allègement de la procédure d'évaluation.
Objectivité des critères qualitatifs ?	Fournir une matrice détaillée, par critère, des modalités d'attribution des notes	Cette pratique n'est pas encore généralisée !
Traitement des données	Qualitatives : Tableau Excel ou Lotus après extraction des données Quantitatives : - Grille accessible dans l'Intranet - Envoi de la grille via e-mail - Réunion collégiale	- outil créé sous Excel avec des formulaires d'entrée des données - un outil dédié développé sur l'Extranet ou l'Intranet qui permet de récupérer les informations QCD du SI, de saisir les données, les visualiser et les partager.

Analyse des résultats Sous quelle forme sont analysés les résultats ?	1 note globale sur une échelle : - numérique (1, 2, 3, 4, 5) - ou alphabétique (A,B, C, D, E)) - de 3 à 5 niveaux d'appréciation	- 3 notes finales indépendantes selon 3 axes d'évaluation: qualité défauts, ponctualité, compétitivité (coûts, réactivité...) La note globale utilisée qu'en interne pour l'allocation des parts de marché
Les fournisseurs ont-ils un objectif à atteindre ?	- Pas d'objectif personnalisé - Mais des objectifs minimums requis pour rester dans le panel	Objectifs personnalisés : amélioration continue.
Comparaison des évaluations ?	Avec l'année N-1	Avec l'année N-1 + avec les fournisseurs de même métier ou famille d'achat.
Actions post évaluation?	- + / - de CA confié - mise en place de plans d'actions - interdiction de passer de nouvelles commandes	
Analyse et animation du système ?	Peu d'analyse ou d'animation du SEPF	Tableau de bord de la performance des fournisseurs par famille d'achats.

Restitution

Quel mode de restitution ?	En interne : Via Intranet, fichiers partagés, document papier En externe : Par mail ou courrier	
Accessibilité des résultats	Aux acteurs de l'évaluation (achats, qualité, logistique) parfois production et direction générale.	
Récompense ?	Peu de communication sur les meilleurs fournisseurs	- Nomination des meilleurs fournisseurs annuels - courrier mensuel adressé aux 3 premiers fournisseurs et affichage en interne
Sanction ?	L'exclusion du panel est évité dans un premier temps : le remplacement est difficile à envisager	Protocole d'accord AQF : prévoit des pénalités financières en cas de non-respect des engagements
Plan d'actions Quand est-il mis en place ?	Il dépend de classification de l'entreprise et de la note obtenue	Plan d'action systématique = objectif d'amélioration continue
Qui établi le plan d'action ?	Les achats & le fournisseur	
Qui assure son suivi ?	Les achats ou l'Assurance Qualité Fournisseur	
Contrôle / résultats du plan d'action ?	Les engagements sont contrôlés pas des audits, et des évaluations QCD.	

Evolutions à venir

Critères d'évaluation	évaluation QCD → critères qualitatifs intégrant efficience et pro-activité	Intégration du TCO
Mode de communication	Interface Extranet pour une consultation aisée et mensuelle = approche SRM	Extranet : approche SRM
Freins à l'utilisation ?	- Disponibilité des acheteurs - Convivialité, compréhension du SEPF - Difficulté de collecte des infos. - Méconnaissance des termes du contrat	
Frein au développement ?	- Mise à jour des données - Motivation des acteurs - Critère financier n'est pas un frein !	

7 CONCLUSION

Toutes les entreprises interviewées ont mis en place un SEPF. On constate qu'il n'existe pas un SEPF universel mais un SEPF adapté à une entreprise en fonction de ses besoins, en constante évolution pour répondre aux stratégies du moment des entreprises (intégration, concentration, différenciation, ...) en tenant compte des enjeux économiques (globalisation des fournisseurs, mondialisation des marchés,...) et du cycle de vie des marchés (consommation environnementale, éthique,...) ou des produits.

Indépendamment du SEPF adopté, les enjeux du SEPF restent les mêmes : progression du fournisseur, structuration du panel et obtention d'une image réelle de la performance du fournisseur qui sont satisfaits au travers des mesures mises en place post évaluation.

La mise en place des systèmes est récente, dans les entreprises interrogées, puisqu'elle se situe entre 1996-2002. Le développement du SEPF semble plus lié à la maturité de la fonction achat dans l'entreprise et à la culture de celle-ci qu'à sa taille ou son secteur d'activité. Les grandes entreprises ont l'avantage d'avoir plus de ressources pour la mise en place de l'outil, mais on observe une certaine lourdeur à la mise en place d'un outil groupe plutôt récent et qui nécessite une certaine maturité pour être développé, utilisé, accepté puis exploité.

Au delà des moyens qui sont déployés, c'est bien la volonté d'une personne, d'une équipe, d'une direction qui va être déterminant dans le succès de la mise en place et de l'utilisation du système. En effet, l'animation et l'adhésion à ce dernier sont indispensables afin de le faire vivre et évoluer, et de faire en sorte qu'il participe aux enjeux principaux du service achats :

- ✓ Standardiser et globaliser les achats
- ✓ Développer des relations Clients-Fournisseurs

Les acteurs sont indispensables pour faire évoluer le système pour être en permanence en phase avec l'organisation.

Confrontation des pratiques à nos questions de recherche :

✓ Contrairement à notre **première hypothèse**, qui **proposait des systèmes d'évaluation différents selon la nature du produit, de la relation ou de l'étendue de la prestation**, nous avons observé qu'il n'existe qu'un seul SEPF au sein des entreprises interviewées pour des raisons économiques, de cohérence et d'uniformité de l'outil. Aussi, des pondérations sont utilisées selon la nature du produit et de la relation. Le critère de l'étendue de la relation n'intervient pas.

En effet, seuls sont évalués les fournisseurs partenaires et/ou représentant une part importante du volume d'achat.

✓ Quant aux **hypothèses 2 et 3 : existe-t-il 3 dimensions dans l'évaluation de la performance : efficacité, efficience, pro-activité ? le poids de ces critères dans l'évaluation dépend-il du type de relation ?**

Eu égard aux enquêtes terrain, il n'existe pas 3 dimensions d'une évaluation de performance mais 4 : l'efficacité, l'efficience, la pro-activité et le risk management coexistent dans les systèmes. Leur pondération, leur nombre de critères alloués, et leurs modalités de notation permettent de valoriser certaines dimensions selon le type de suivi que l'on souhaite effectuer.

On constate que le SEPF diffère selon qu'il s'agit d'achats de production ou hors production. Pour les achats de production, le SEPF est plus mature et un plus grand nombre de critères sont évalués. Les critères d'efficacité et d'efficience sont représentés de façon équivalente. La prédominance des couples efficacité/quantitatif et efficience/qualitatif ressort alors que pour les achats hors production, les critères d'efficacité prévalent. Ces deux types de critères sont essentiellement mesurés qualitativement.

Les critères de pro-activité (une meilleure satisfaction des clients), de risk management (la maîtrise des risques) n'interviennent que marginalement pour l'instant avec quand même une nette volonté des entreprises de les développer. Ces critères sont principalement utilisés dans le cadre de relations fournisseurs à long terme (partenariat) et d'achats de production. En effet, il est essentiel d'évaluer au mieux les fournisseurs sur leur capacité d'innovation, de flexibilité, de potentiel de progrès, d'amélioration continue, car la dépendance du client envers le fournisseur est accrue (investissement lourds).

Pour une entreprise qui souhaite instaurer ou améliorer un système d'évaluation de la performance des fournisseurs dans son organisation et réussir sa mise en œuvre, il faut que l'outil respecte ces 5 règles:

Simple : facile d'utilisation, convivial pour les utilisateurs.

Mesurable : les critères quantitatifs d'efficacité, d'efficience et de pro-activité doivent être mesurables. Quant aux critères qualitatifs, ils doivent être objectifs. Pour cela, il est nécessaire d'intégrer des modalités de réponse (afin d'éviter toute ambiguïté d'interprétation).

Améliorable et source d'amélioration : il doit être améliorable en interne. L'outil doit permettre d'intégrer de nouveaux critères d'évaluation en fonction des besoins internes et des exigences liées à l'évolution des relations interentreprises. En externe, la mise en place de plans d'actions préventifs et correctifs doit inciter les fournisseurs à adhérer à une logique d'amélioration continue.

Réaliste : Les objectifs doivent être atteignables afin d'inciter les fournisseurs à la performance des objectifs fixés.

Temps :

- La fréquence de la mesure doit être déterminée en fonction de la nature de la relation avec le fournisseur, de la nature du produit, de la criticité des fournisseurs.
- De plus, la durée du processus d'évaluation doit être optimisée (rapport temps passé / résultat & amélioration) et contingente à l'entreprise.
- Le système d'évaluation doit intégrer un historique des performances de ces fournisseurs dans un but de comparaison.

Enfin, un système d'évaluation de la performance des fournisseurs est un outil mis à la disposition de l'entreprise dont l'enjeu est la création de valeur pour les clients et les actionnaires. L'outil doit avant tout permettre de générer des gains par rapport aux coûts engagés (développement, mise à jour, animation, gain de temps également).

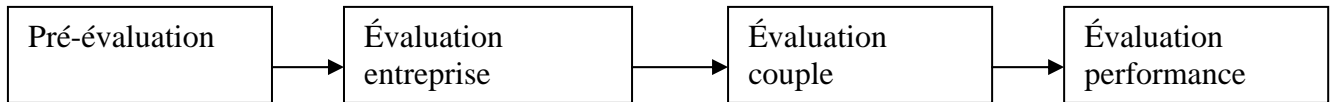
L'aboutissement du SEPF, serait l'intégration des informations relatives à la performance de chacun des fournisseurs et sa contribution aux résultats de l'entreprise - avec un archivage des données permettant de conserver l'historique de l'évolution - dans le SI partagé de l'entreprise accessibles par tous rapidement et en temps réel. La grille d'évaluation est une vue synthétique opérationnelle mais statique à date, permettant de faire des points sur les attentes de l'entreprise envers son fournisseur et de les réactualiser en fonction de la fréquence qui s'impose. C'est une première étape vers le résultat dynamique.

On pourrait imaginer une intégration d'un SEPF paramétrable directement dans l'ERP. Ceci permettrait une gestion intégrée des critères QCD, un accès partagé et une animation automatique (en interne et vers l'externe ...).

ANNEXE

**MESURE DE LA PERFORMANCE FOURNISSEUR : A LA RECHERCHE
D'UNE METHODOLOGIE**

1. Champ de l'étude



2. Objectifs de l'étude

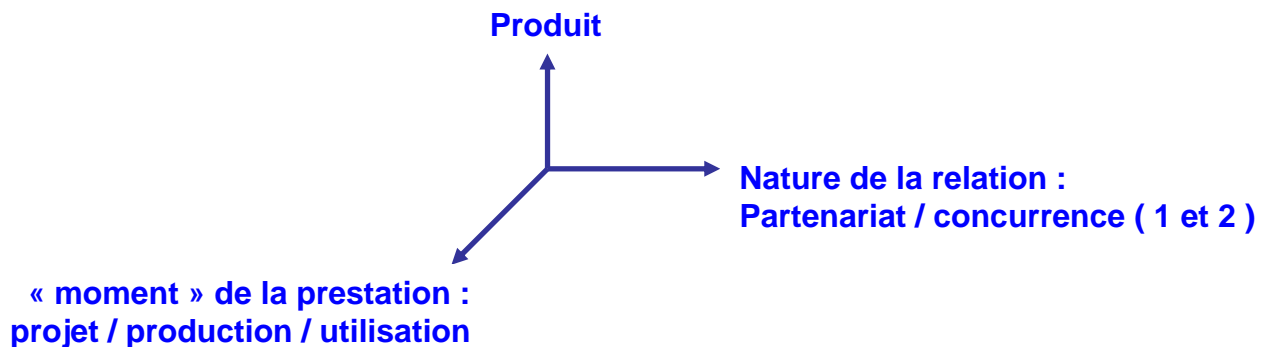
- a) **Un ou plusieurs Système d'Evaluation de la Performance / Enjeux**
- b) **Contenu du SEP**
- c) **Comment**
- d) **Contraintes d'évolution, de réalisation**

a) Un ou plusieurs SEP ? Enjeux

- ✓ Avez-vous un ou plusieurs SEP ?
- ✓ Si oui, sur quels critères les avez-vous conçus ?

GUIDE VISUEL POUR L'ENTRETIEN :

A priori, nous avons pu identifier 3 critères : produit, nature de la relation, moment de la prestation. Ces 3 critères pourraient expliquer l'existence de plusieurs SEP au sein d'une entreprise.



- ✓ S'il n'en existe qu'un, comment intégrez-vous les 3 critères présentés ci-dessus?
 - Système de pondération des différents indicateurs selon le type d'achat
 - Comment adaptez-vous le SEP ?
- ✓ Parmi les enjeux de cet outil répertoriés ci-dessous, lesquels sont les vôtres ?
Y en a-t-il un ou plusieurs ?
 1. Mesurer la performance du fournisseur dans le but de l'aider à s'améliorer

2. Obtenir une image aussi précise que possible de la performance du fournisseur
 3. Besoin dicté par la norme ISO 9001
 4. Mesure imposée par la direction des Achats
 5. Outil de structuration du panel (au sens qualitatif et quantitatif)
 6. Outil d'amélioration continue
- ✓ Pourquoi un outil commun d'évaluation ?
- faciliter et gagner du temps dans l'opération, d'évaluation
 - rendre un résultat objectif et homogène
- ✓ Y'a t'il des objectifs qui sont définis en internes ? (par service / acheteur / famille)
Note mini ? Croissance de tant de point par ans ?

b) Contenu du SEP

- ✓ Combien avez-vous de critères de mesure de la performance ? Pouvez-vous donner une répartition en pourcentage des critères qualitatifs et quantitatifs utilisés ?
- Ex : Critère quantitatif : taux de service,...
 - Critère qualitatif : disponibilité fournisseur,...
 - On peut s'attendre à ce que dans le cadre de produits standards, les indicateurs de résultats soient plus nombreux que les critères d'effectivité et inversement dans le cadre d'une relation partenariale
- ✓ S'il existe plusieurs SEP, avez-vous des indicateurs différents ?
- ✓ Avez-vous des indicateurs qui permettent de mesurer le respect des engagements ? En quels termes (Q, C, D, voir plus si le fournisseur est en co-développement comme par exemple l'innovation,... h) ? MESURE DE L'EFFICACITE
- ✓ Avez-vous des indicateurs permettant de mesurer les ressources engagées dans la relation ? MESURE DE L'EFFICIENCE
- ✓ Avez-vous des indicateurs mesurant la pro-activité ? MESURE DE L'EFFECTIVITE
- Force de proposition, capacité d'innovation,...

c) Comment ?

ETAPE 1 : PREPARATION

- ✓ Quels types fournisseurs sont évalués ?
- Fournisseurs stratégiques, panel produit/fournisseur,...
 - Nombre de fournisseurs évalués ?
 - Volume de CA ?
- ✓ A quelle fréquence ?
- Evaluation annuelle, pluriannuelle, tous les 3 ans,...
- ✓ Qui est le pilote de la procédure d'évaluation ?

- ✓ Avez-vous un planning ? Quel est le planning à respecter pour une procédure de SEP ?
 - Dans quel délai souhaite-t-on obtenir les résultats ? Combien de temps laisse-t-on au client pour répondre ? quel est de délai de la procédure (de la préparation à la restitution au fournisseur)
- ✓ La procédure est-elle présentée au fournisseur ? en interne ? Comment est elle perçue ?
- ✓ Le fournisseur est-il formé ?
 - penser à recueillir des données chiffrées

ETAPE 2 : MESURE DE LA PERFORMANCE

- ✓ Qui intervient dans la notation ?
 - Qualité, logistique, achats, autre client interne,...
 - Le fournisseur (auto-évaluation)
- ✓ Chaque acteur a t'il une grille spécifique ?
- ✓ Combien de fournisseurs sont évalués par acteurs ?
- ✓ Quel est le temps estimé pour évaluer un fournisseur ? Par acteur ?
- ✓ Comment sont transmises les informations (document préparé par le leader) ?
 - Envoi par e-mail, rapports trimestriels, SAP/Intranet, réunion en face à face,...
- ✓ Comment et par qui sont récupérées la notation des indicateurs ?
 - Renvoi par Intranet, fichier Excel, Word,...
- ✓ Comment sont retraitées les données des calculs de score ? agrégation, forme, facilité d'utilisation...
 - En automatique pour les données quanti (SAP, système extranet, logiciel interne, intégration dans le système d'information...), par les acheteurs ou d'autres acteurs pour les données qualitatives?
- ✓ Comment sont stockées les informations ?
 - Base de données,...

ETAPE 3 : ANALYSE DES RESULTATS

- ✓ Comment la note est-elle utilisée ?
 - Comparaison des notes de chaque fournisseur pour un même produit, référence à une norme interne (ex : si note <2 sur une échelle de 5, inacceptable),...
 - Permet-elle de changer de catégorie ? (certification)
 - Quelles sont les sanctions possibles? (Ex: Interdiction de passer de nouvelles commandes)

- ✓ Quelle est l'interprétation de la note finale ?
- ✓ Existe-t-il un classement et des plans d'action différents selon le classement ?
 - Classement en 3 catégories : bon, à surveiller, à éliminer,...
- ✓ La note obtenue est-elle comparée avec la note que le fournisseur a eue précédemment ?
 - En automatique ? Y a t'il un historique ?

Qui contrôle l'objectivité des notes obtenues ?

- ✓ y a t'il des commentaires « verrouillés » ? impossibilité de passer au champ suivant s'il n'est pas complété
- ✓ le fournisseur a t'il un objectif de score à atteindre ?
- ✓ La note intervient-elle lors de la renégociation ?
- ✓ Comment animez-vous le SEP ?
 - Tableau de bord (évolution du panel fournisseur par famille, par produit...)

ETAPE 4 : RESTITUTION

- ✓ Y a-t-il restitution ? à qui ? (client interne / fournisseur)
- ✓ COMMENT les données sont elles accessibles ?
 - dans le détail ou en partie)
 - intranet / extranet / fichier partagé
- ✓ Sous quelle forme ?
 - Envoi d'un courrier, présentation en face à face des résultats,...
- ✓ Qui participe s'il y a une réunion ?
 - Acheteur, fournisseur (qui chez le fournisseur ?), client interne,...
 -
- ✓ Quels sont les supports conservés par le fournisseur ?

ETAPE 5 : PLAN D'ACTION

- ✓ Quand sont mis en place des plans d'action ?
 - Mauvaise note, note moyenne, identification des points critiques...
- ✓ Existe-t-il des plans d'action différents ?
 - Cas par cas, fournisseurs à surveiller, fournisseurs à sortir du panel,...
- ✓ Comment sont-ils mis en place ? Quel est le type de suivi ?
 - Planning, mesures correctives, résultats attendus, pilote des actions,...

- Rendez-vous chez le fournisseur ? audits ?
- ✓ Qui assure ce suivi ?
 - Le pilote en interne / l'acheteur / autre acteur de la notation ?
- ✓ Quels sont les résultats demandés ?
- ✓ Comment le fournisseur prouve-t-il ses corrections ?
- ✓ Que se passe-t-il si le fournisseur ne met pas en place les plans d'action ou s'il n'atteint pas les résultats après les mesures correctives ?

d) contraintes d'évolution :

Historique :

- ✓ Quelles ont été les grandes étapes de l'évolution de l'outil ?
- ✓ Quelles sont les dernières fonctionnalités introduites ? Pourquoi ?
- ✓ Quelles seront les futures ?
- ✓ Qui a créé l'outil ?
- ✓ Quelles sont les principaux freins à l'utilisation de l'outil ?
- ✓ Quels sont les freins au développement d'un système idéal ? (coûts par rapport aux résultats obtenus, moyens mis en œuvre, temps...)

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Le Moigne, Jean-Louis (1997), *La théorie du système général : Théorie de la modélisation*, Edition PUF

Lorino, Philippe, (1996), *Méthodes et Pratiques de la Performance*, Les Editions d'Organisation

Perrotin, Roger ; Heusschen, P, (1995), *Acheter avec profit*, Les Editions d'Organisation, Paris, 3^{ème} tirage

Périodiques

Calvi, Richard ; Le Dain, Marie Anne ; et Harbi, Slim, (2001), Le pilotage des partenariats Client - Fournisseur dans l'industrie, *Revue Française de Gestion Industrielle*, 19, 1, 5-15

Alcouffe, Christiane ; Corrége, Nathalie, (nd), Evaluation des performances dans les organisations en réseaux de sous-traitants : l'exemple d'Aérospatiale-Matra Airbus, *Revue française de gestion industrielle*, 18, 4, 27-42

Neuville, Jean Philippe, (1998), Figures de la Confiance et de la Rationalité dans le Partenariat industriel, *Revue Française de Gestion*, 15-24

Colloques

Messeghem, Karim, (1998) La qualité dans les relations inter-entreprises, , *VIIème Conférence Internationale de Management Stratégique*

D'Amours, Sophie; Jabiri, Anass et Poulin, Diane;. Montreuil Benoit, (2001), Evaluation and selection of suppliers : a benchmark study in a canadian network of manufacturing enterprises, , *The 10th International Annual Ipsera Conference*

Presse et sites internet

www.renaultvi-mack.com/suppliers/relation_princ.htm