



Université Pierre Mendès France
Institut d'Administration des Entreprises
Grenoble

La mesure de la performance achats dans les projets de développement de produits nouveaux : *Comment construire un modèle ?*

Mémoire pour l'obtention du
Master Management Stratégique des Achats DESMA



ARNO. CALOR. KRUPS. MOULINEX. ROWENTA. SEB. TEFAL

Présenté par : Tamara MOREL

Moniteur de recherche : Richard CALVI

Promotion DESMA FC 32, 2007

AVERTISSEMENT

L'Institut d'Administration des Entreprises de Grenoble n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires collectifs des candidats de la spécialité « Management Stratégique des Achats - DESMA » du Master MSGO; les opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Composante parmi d'autres du processus d'obtention du DESMA, le mémoire ne saurait être considéré comme un travail achevé auquel l'IAE 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. Les opinions émises dans ce document doivent être considérées comme propres à leur auteur.

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 :

Spécialité de Master « Management Stratégique des Achats » (DESMA)

IAE

Université Pierre Mendès France

B.P. 47 - 38040

GRENOBLE CEDEX 9



Christine.sanchez@iae-grenoble.fr



Tél : 04.76.82.78.57/ Fax : 04.76.82.59.99

REMERCIEMENTS

Je tiens à adresser mes chaleureux remerciements à tous ceux qui m'ont aidé à mener à bien ce travail de recherche :

Monsieur Richard CALVI, Moniteur de recherche I.A.E. Grenoble,

Monsieur Pierre CHAPAZ, Groupe Schneider Electric,

Monsieur Jean-Paul MARTINEZ, Groupe Valeo Essuyage,

Monsieur Gael CHALMENDRIER, Société Crouzet,

Monsieur Hugues OGER, Groupe SEB, Activité Cuisson électrique

Monsieur Jean-Marc Tesson, Groupe SEB, Activité Cuisson électrique

TABLE DES MATIERES

PREAMBULE	6
• Présentation du Groupe SEB	6
• Les Achats dans le Groupe SEB.....	7
INTRODUCTION.....	9
PARTIE 1 : LES ACHATS DANS LE PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT PRODUITS	13
1.1 Le management par projet du processus de développement de nouveaux produits	13
1.1.1 Définition du projet	13
1.1.2 Les caractéristiques d'un projet de développement	14
1.1.3 L'organisation projet	14
1.1.4 Le pilotage des projets.....	16
1.2 Les enjeux de l'intégration des Achats dans les projets nouveaux produits.....	16
1.2.1 Améliorer la qualité des produits	16
1.2.2 Agir sur les coûts.....	17
1.2.3 Améliorer les délais de mise sur le marché des produits nouveaux.....	18
1.2.4 Capturer l'innovation	18
1.3 Les rôles des achats dans les projets.....	19
1.3.1 Les typologie de projets	19
1.3.2 Le rôle des achats dans les projets de modification des produits existants.....	22
1.3.3 Le rôle des achats dans les projets de création de connaissances	22
1.3.4 Le rôle des achats dans les projets de développement de produits	23
1.3.5 Le rôle de management de la relation fournisseurs dans les projets de développement de nouveaux produits	24
1.3.6 La maîtrise des risques liés aux projets de développement produits.....	25
1.4 Conclusion partie 1 :	28
PARTIE 2 : LA MESURE DE LA PERFORMANCE ACHATS.....	31
2.1 La problématique de la mesure de la performance achats.....	31
2.1.1. Qu'est-ce que la performance ?.....	31

2.1.2. Pourquoi mesurer la performance des achats ?	31
2.1.3. L'approche contingente de la performance achats	32
2.1.4. Que doit-on mesurer ?	33
2.2 La mesure de la performance des achats dans les projets de développement de nouveaux produits	35
2.2.1 Les mesures liées à l'apport d'innovation	36
2.2.2 Les mesures de prix /coût :	37
2.2.3 Les mesures de délai (time to market):	39
2.2.4 Les mesures de management de la relation fournisseur	40
2.2.5 Les mesures de maîtrise des risques projets	42
2.3 Conclusion partie 2.....	44
PARTIE 3 : ETUDE DE CAS D'ENTREPRISE	46
3.1 Méthodologie.....	46
3.2 Présentation des entreprises interrogées et de leur processus de développement de produits nouveaux	47
3.2.1 La société Crouzet	47
3.2.2 Le Groupe Schneider Electric	49
3.2.3 Valeo Essuyage	50
3.2.4 Le Groupe Seb – Activité cuisson électrique	53
3.3 Synthèse des entretiens	55
3.3.1 Le système de mesure de la performance achats projets	55
3.3.2 Le contenu du système de mesure de performance	57
3.3.3 Comment, qui, quand réaliser l'évaluation de la performance achats projets.....	58
3.3.4 Contraintes de réalisation	58
3.4 Conclusion partie 3.....	58
PARTIE 4 : PROPOSITION D'UN MODELE DE MESURE DE PERFORMANCE ACHATS PROJETS.....	60
4.1 La démarche d'évaluation	60
4.1.1 Les objectifs achats projet développement de produits.....	61
4.1.2 Analyse causes-effets pour l'identification des leviers de performance	61
4.2 La conception du modèle de performance	62

4.2.1 Les axes structurants du modèle.....	62
4.3 Les mesures de performance.....	65
4.3.1 Les mesures d'efficacité.....	65
4.3.2 Les mesures d'efficience.....	66
4.4 Les outils opérationnels de mesure et pilotage de la performance.....	66
4.4.1 Les tableaux d'indicateurs de performance par phase du projet.....	67
4.4.2 Le système d'évaluation.....	69
CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES.....	72
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	73
ANNEXE 1 : Tableau 5 - Indicateurs de performance achats projets – phase 2.....	75
ANNEXE 2 : Tableau 6 - Guide d'évaluation – phase 2.....	76
ANNEXE 3 : Tableau 7 - Indicateurs de performance achats projets – phase 3.....	77
ANNEXE 4 : Tableau 8 - Guide d'évaluation – phase 3.....	78
ANNEXE 5 : Tableau 9 - Indicateurs de performance achats projets – phase 4.....	79
ANNEXE 6 : Tableau 10 - Guide d'évaluation – phase 4.....	80
ANNEXE 7 : Guide d'entretien.....	81

Préambule

🔴 Présentation du Groupe SEB

Présent depuis plus de cinquante ans dans les foyers, le Groupe SEB est une société industrielle et commerciale, leader et spécialiste mondial du petit équipement domestique avec un CA de 2,65 milliards d'Euros réalisé en 2006 dans plus de 120 pays.

☐ Un Groupe multispécialiste :



Articles culinaires



Cuisson électrique



Soin du linge et de la personne



Entretien des sols et confort domestique



Préparation des boissons et des aliments

☐ Des positions mondiales

n°1 – Articles culinaires, autocuiseurs, fers et générateurs vapeur, bouilloires, cuiseurs vapeur, préparateurs culinaires, grille-pain, friteuses, repas conviviaux

n°2 – Fours posables, barbecues électriques/grills, gaufriers/croque-gaufres

n°3 – Cafetières filtre et expresso

Marques mondiales



Marques locales

□ La vision du Groupe SEB :

Vocation : faciliter la vie du consommateur

Ambition : être la référence mondiale du petit équipement de la maison pour le consommateur

Objectif : être à la fois un leader mondial et un leader local

□ Les axes stratégiques du Groupe SEB :

Leadership sur les familles de produits clés

- L'innovation est au cœur de la stratégie
- Vision mondiale des métiers en termes marketing et industriel

Leadership géographique : renforcement sur les grands marchés mondiaux

Le service client

- Offrir aux clients une logistique au meilleur niveau mondial, améliorer le délai de sortie de nouveaux produits

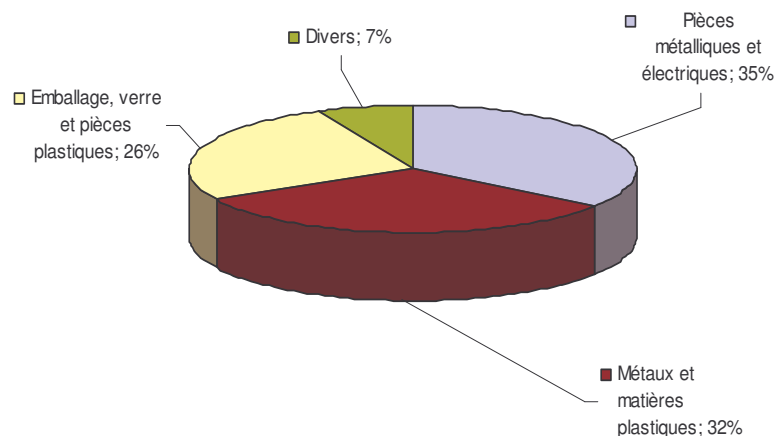
Excellence opérationnelle : compétitivité

- Améliorer l'efficacité vis-à-vis des clients et en interne
- Bénéficier de l'effet de taille du Groupe : améliorer les conditions d'achats

● Les Achats dans le Groupe SEB

Figure 1 : Répartition par famille technologique des achats du Groupe SEB en 2006

(Total 700 MEur)



Source : www.groupeseb.com

■ Stratégie achats :

- Stimuler la concurrence entre un nombre limité de fournisseurs robustes, par famille technologique
- Augmenter la contribution des fournisseurs dans tous les termes d'achat : les conditions de paiement, transparence, service, innovation, qualité, productivité...
- Impliquer les acheteurs et les fournisseurs en amont des processus de développement de produits
- Optimiser le panel des fournisseurs avec des contrats d'achats globaux

■ Organisation :

La fonction Achat est structurée de façon bipolaire :

Les achats marchés	Les achats projets
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Des spécialistes par domaines définissent les stratégies d'achat par famille technologique ▶ Ils sélectionnent les fournisseurs du panel ▶ Ils négocient les termes globaux et les contrats cadres ▶ Ils stimulent les sites à converger vers les fournisseurs du panel 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les acheteurs projets impliquent les fournisseurs du panel en amont des projets ▶ Ils négocient les termes et prix de référence ▶ Ils transfèrent leurs volumes d'achats vers les fournisseurs du panel ▶ Ils mènent des actions de productivité avec ces fournisseurs
Les équipes sont structurées par familles technologiques :	Chacun des sites industriels du Groupe a son équipe d'acheteurs projets :
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Matières métalliques et plastiques ▶ Pièces plastiques, emballages, verre ▶ Pièces et sous-ensembles métalliques et électriques ▶ Hors production ▶ Qualité achats 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Certains acheteurs projets ont en outre une spécialisation par technologie ▶ Acheteurs hors production ▶ Qualiticiens achats

L'auteur de ce mémoire de recherche exerce la fonction d'acheteur projet sur le site de Tefal Articles culinaires à Rumilly, activité qui fait partie du Groupe Seb.

Introduction

■ Contexte

La plupart des entreprises évoluent aujourd'hui dans des secteurs industriels où les avantages concurrentiels se créent et se détériorent rapidement. En effet, le cycle de vie des produits et des technologies se raccourcit alors que les investissements atteignent des sommes colossales, les incertitudes technologiques et la demande sont fortes, les nouveaux entrants et les nouvelles technologies peuvent être nombreux.

Dans le contexte des marchés actuels très concurrentiels et globalisés où l'intensité de la concurrence est forte à l'échelle mondiale, une première logique d'innovation consiste à accroître la rapidité et le rythme dans l'introduction de produits nouveaux. L'accroissement de la rapidité s'appuie entre autres sur l'organisation en projet d'équipes de métiers multiples, afin d'améliorer le délai de mise sur le marché de nouveaux produits, (Chanal, Mothe, 2005).

Au cours des quarante dernières années, le management par projet s'est étendu à l'ensemble des secteurs de l'économie et connaît un considérable succès. L'équipe projet, pluridisciplinaire, a ainsi été placée au cœur du processus d'innovation et chargée de la conception de produits nouveaux dans des délais relativement précis.

La fonction achats est un acteur stratégique dans les équipes projet compte tenu de l'importance de l'intégration des fournisseurs dans le développement des nouveaux produits. En effet, la fonction achats occupant une position d'interface entre l'entreprise et son réseau de fournisseurs, il est de sa responsabilité de « *susciter chez les fournisseurs un esprit de compétitivité créative, de promouvoir les propositions des fournisseurs et leurs suggestions pour la réduction des coûts et/ou l'amélioration des performances et d'informer les autres fonctions des évolutions affectant l'environnement* », (AFNOR, 1990).

Le secteur d'activité dans lequel évolue le Groupe Seb, leader du marché mondial du petit équipement domestique, connaît depuis quelques années une phase de durcissement concurrentiel, en particulier sur les marchés matures. La stratégie du Groupe Seb, dans ce contexte, est de se focaliser sur l'innovation, qui constitue un vecteur puissant de différenciation et de gain de parts de marché, se traduit par une montée en gamme des produits, permettant d'apporter de la valeur ajoutée pour le consommateur.

Dans une optique de compétitivité le Groupe a intensifié sa politique d'externalisation des composants et sous-ensembles, avec une partie de négoce de produits finis. L'impact pour la fonction achats est fort, car la part achats dans le chiffre d'affaires a augmenté de plus de 60%.

La démarche d'innovation et d'accélération de sortie de nouveaux produits innovants, de qualité, et compétitifs pour chaque segment de marché s'appuie sur une organisation alliant compétences internes et partenaires externes, dont les fournisseurs. Les fournisseurs et leur expertise représentent un bénéfice que le Groupe peut transmettre à ses clients finaux. Car les clients finaux attendent de l'innovation, des produits fonctionnels et d'une qualité irréprochable correspondant à l'image que véhiculent les marques réputées du Groupe Seb, les clients distributeurs attendent de la ponctualité. Les achats sont un maillon essentiel de la mise en œuvre des nouveaux produits au meilleur niveau de qualité, prix et délai. Cependant, ils ne peuvent le faire qu'avec des fournisseurs robustes et performants, stimulés par des acheteurs professionnels. **C'est pourquoi, évaluer la performance des achats dans les projets de développement produits dans le but de la faire évoluer constitue un enjeu important pour l'entreprise.**

■ **Problématique de la mesure de la performance achats dans les projets de développement de nouveaux produits**

Une étude récente réalisée par Bruel et Petit, (2005) sur la mesure et le pilotage de la performance globale des achats, conclut que *« dans la pratique, on mesure essentiellement les résultats économiques et l'amélioration des variables du besoin en fonds de roulement, ainsi que les résultats de type quantitatif (quantité livrée, délais de livraison) »*.

De façon équivalente, *« l'efficacité dans la contribution des acheteurs aux processus de conception et à la définition des cahiers des charges est très peu mesurée dans les entreprises. ... peu de développements effectivement opérationnels dans le domaine de l'achat amont et, plus généralement, de l'intervention des acheteurs à la « valeur ajoutée » et à la « création de valeur » dans les projets »*.

De part sa position d'expert des marchés fournisseurs et d'interface entre l'entreprise et ces marchés, la fonction achats a une action directe sur les projets et **oriente le développement**. Les achats contribuent au déploiement des objectifs stratégiques des projets, tels que **l'innovation, la qualité, la réduction des coûts et des délais de mise sur le marché**, à travers la **sélection et l'intégration des fournisseurs en amont dans les projets de développement de nouveaux produits**.

L'intégration des fournisseurs en amont des projets de développement de produits nouveaux implique pour l'entreprise cliente un **pilotage renforcé de la relation fournisseur**. La fonction achats assume le rôle de leader dans le management de la relation client/fournisseur.

Enfin, les achats doivent identifier et **maîtriser les risques** encourus par l'entreprise en amont : la sécurité des approvisionnements, pérennité des sources d'approvisionnement, protection de l'innovation menée conjointement avec les fournisseurs et celle de la confidentialité des informations partagées avec eux.

Comment évaluer et faire évoluer la performance des achats dans les projets de développement de nouveaux produits?

■ Objectifs de la recherche

Le principal objectif de notre recherche, est de proposer une **méthodologie d'évaluation de la performance de la fonction achats dans les projets de développement de nouveaux produits**.

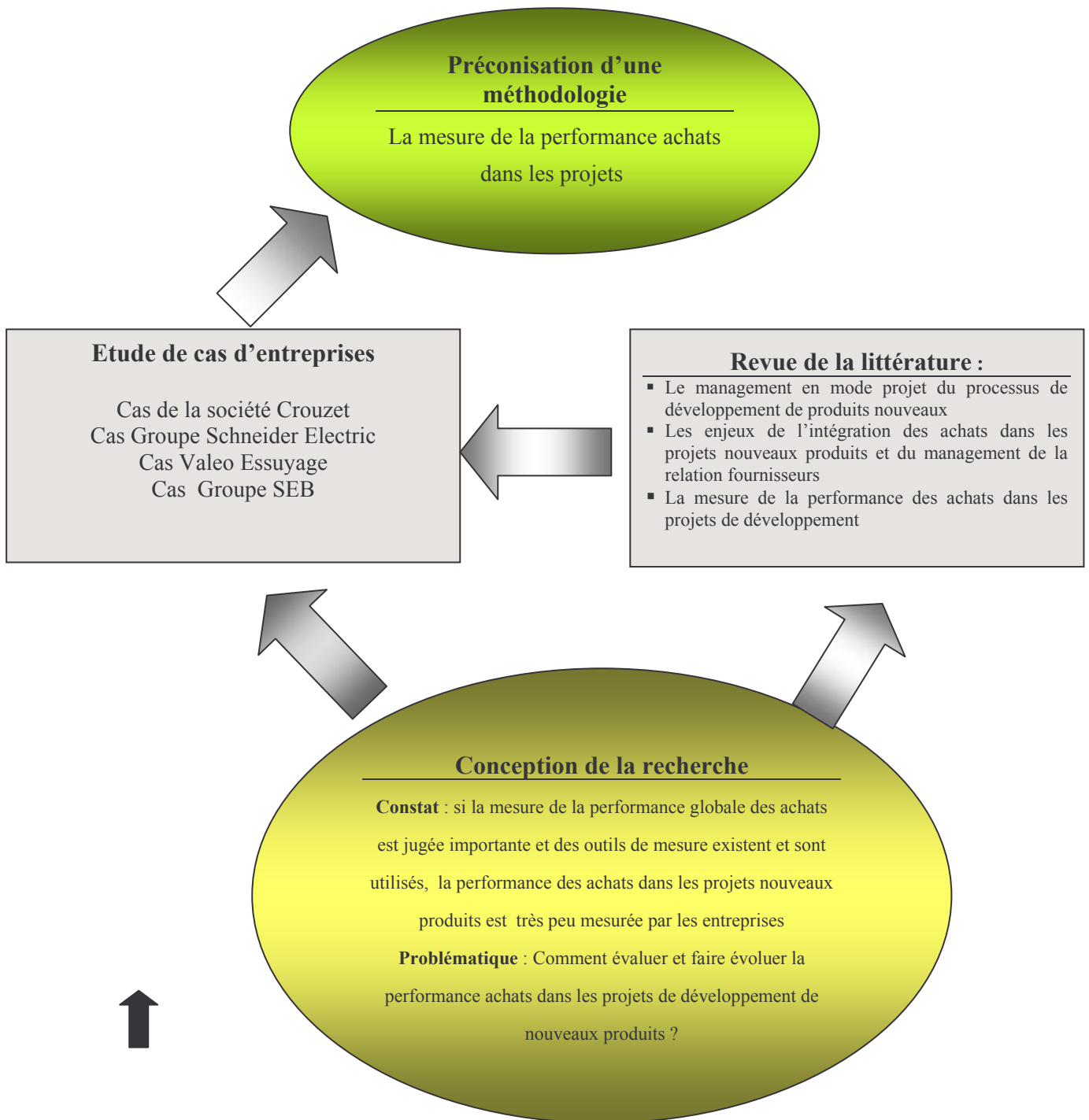
Afin de répondre à la problématique, nous allons procéder par les étapes suivantes :

- Faire une revue de la littérature sur le management par projet du processus de développement de nouveaux produits, les enjeux et rôles des achats, le management de l'intégration des fournisseurs et la mesure de la performance achats dans les projets produits nouveaux.
- Etudier et présenter des cas d'entreprises afin de compléter notre recherche et confronter les exemples de processus, méthodes et outils pratiqués avec la théorie.
- Préconiser une méthodologie de mesure de la performance achats en intégrant des indicateurs de performances à chaque phase des projets.

■ Méthodologie générale de la recherche

La méthodologie de notre recherche pourrait être représentée par le schéma ci-dessous :

Figure 2 : Méthodologie générale



Source : personnelle

Partie 1 : Les achats dans le processus de développement produits

1.1 Le management par projet du processus de développement de nouveaux produits

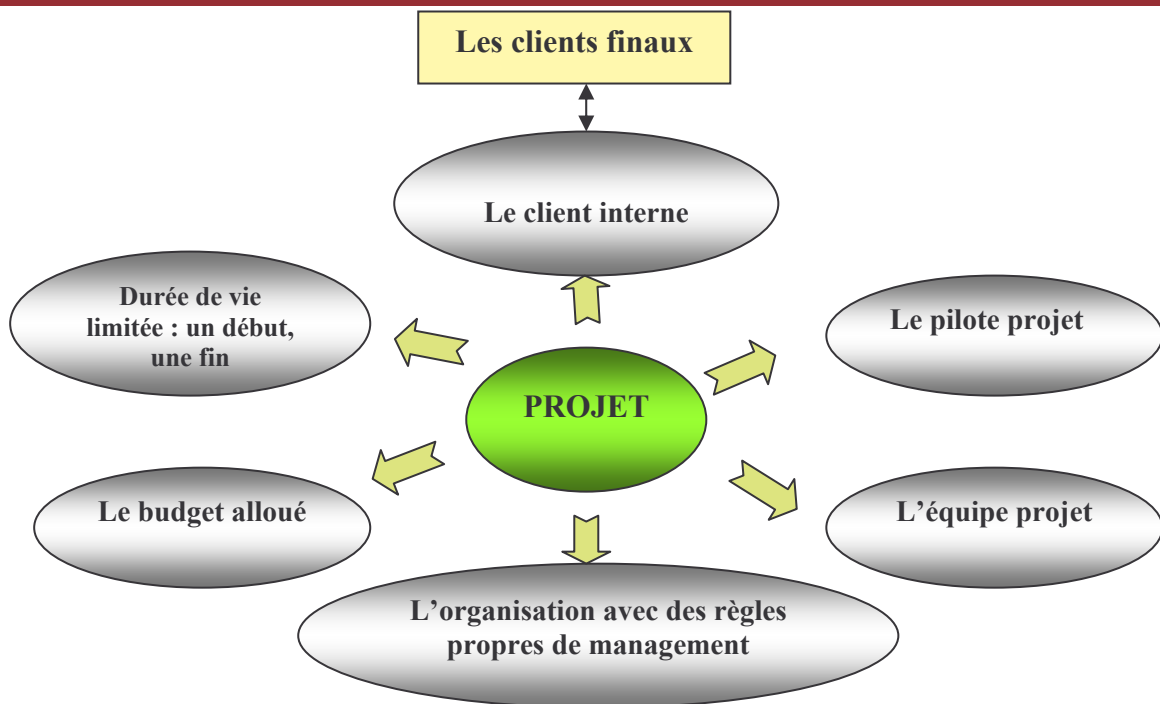
L'environnement de l'entreprise est de plus en plus évolutif, la durée de vie des produits se réduit; les sociétés sont amenées à élaborer des projets de produits nouveaux. De nouveaux défis apparaissent au fil du temps : l'évolution de la technologie, les exigences et les attentes des clients, les contraintes économiques, la décentralisation des responsabilités. Tous ces éléments nécessitent que l'on accorde une attention plus grande à l'optimisation du processus de réalisation des projets (AFITEP, 2000).

1.1.1 Définition du projet

« Le projet est un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin », (AFITEP, 1996).

Les composantes indissociables du projet sont représentées dans la figure ci-dessous :

Figure 3 : Le projet et ses composantes (source personnelle)



Le projet est un procédé de pilotage transversal des processus de l'entreprise. Parmi les

processus de l'entreprise il y a une catégorie de processus « gérés en projets », dont le processus de développement produit.

Le pilotage transversal part de deux constats :

- ➔ Les besoins de coordination sont complexes : aucun acteur ne détient une connaissance suffisamment exhaustive du processus pour établir des normes de coopération fiables et complètes ;
- ➔ Les besoins de coordination sont changeants et ne peuvent être totalement prévus à l'avance : ils doivent continuellement être réajustés, par une concertation continue.

Le décloisonnement de métiers présent dans le cas d'un projet exige le développement de savoirs qui ne sont pas des savoirs métiers, mais des savoirs spécifiques d'intégration : faire circuler l'information, développer une culture de coordination, favoriser la créativité... (Lorino, 2003)

1.1.2 Les caractéristiques d'un projet de développement

Le processus de développement d'un nouveau produit est géré en projet et présente des caractéristiques qui le distinguent très nettement de la phase de production série (Garel, 2003) :

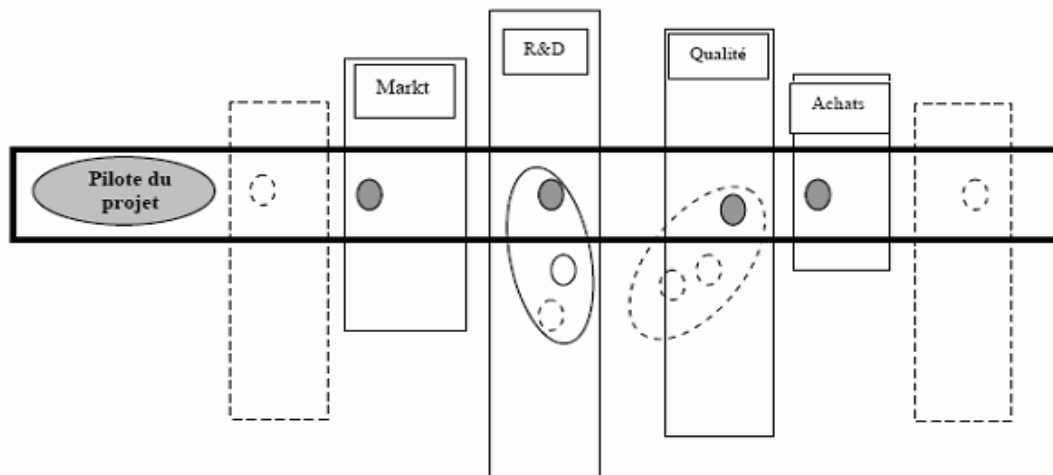
- *Unicité et singularité* : chaque développement de nouveau produit répond à un cahier des charges marketing spécifique.
- *Temporalité et irréversibilité* : la phase de développement constitue une phase temporaire dans le cycle de vie du produit, tendue vers un but ponctuel et précis, délimité dans le temps ; une fois lancé, le processus est irréversible et le temps perdu en amont ne se rattrape pas en aval.
- *Ouverture à l'incertitude* : l'incertitude est au cœur du développement des nouveaux produits ; de nombreux aléas de toutes natures peuvent émerger à tous moments.
- *Transversalité et combinaison de compétences* : le développement d'un nouveau produit contient nécessairement une forte dimension collective et associe des contributions diverses ; il s'agit ici de combiner des compétences pour atteindre un objectif qu'aucune, prise isolément, n'aurait pu atteindre

1.1.3 L'organisation projet

Afin de répondre efficacement aux spécificités des projets de développement de produits nouveaux, les entreprises mettent souvent en place, pour cette phase du cycle de vie produit, des équipes projet constituées de représentants des différents métiers concernés de l'entreprise

(Marketing, Design, R&D, Industrialisation, Qualité, Achats), permettant ainsi de créer un cadre propice à la transversalité et la multidisciplinarité. Constituer une équipe projet, plus ou moins formelle, représente la façon la plus classique de réunir des contributeurs de différentes expertises, qui n'ont pas vocation à rester ensemble au-delà du terme de leur mission.

Figure 4 : La composition de l'équipe projet



Source : Directive Recherche et Développement, Groupe Seb

Une équipe projet est une équipe pluridisciplinaire dirigée par un Pilote de Projet et composée de plusieurs membres représentant l'ensemble des métiers de l'ingénierie simultanée.

L'équipe est chargée du développement, de la qualité, des délais et du prix de revient d'un produit ou d'un système déterminé, dans le respect du budget.

Au sein de cette équipe projet, l'acheteur est le garant de la bonne intégration du fournisseur dans le projet

Les enjeux de l'équipe projet :

- Partager et porter ensemble les objectifs du projet
- Décloisonner les métiers pour assurer une plus grande fluidité du processus
- Impliquer tous les acteurs le plus en amont possible pour que chacun puisse apporter ses idées et faire connaître des difficultés.
- Faire circuler l'information
- Prendre en compte les objectifs et les contraintes de chaque métier pour :
 - o La satisfaction du client
 - o La satisfaction de l'entreprise

1.1.4 Le pilotage des projets

Une des problématiques de l'organisation projet est le pilotage global. Rappelons les trois fonctions principales du pilotage, pouvant se résumer ainsi (Unilog Management, 2006) :

- 1) **Mesurer** la performance
- 2) **Analyser** les résultats pour comprendre les causes des écarts par rapport aux objectifs
- 3) **Anticiper** les écarts futurs afin de détecter en amont les difficultés potentielles futures et pouvoir y faire face

Cependant, comme l'évoque MIDLER, (1993), la problématique du pilotage du projet reste complexe lorsqu'il s'agit de mesurer l'apport de chacun des métiers au résultat du projet : « *Comment valoriser la contribution au projet dans l'évaluation des acteurs métiers ? La question n'est pas facile : l'efficacité projet se mesure dans un résultat collectif ; l'horizon pertinent pour son évaluation dépasse généralement la durée d'intervention de chaque acteur métier* », p. 136

C'est cette problématique de mesure de l'apport de la fonction achats dans les projets que nous avons choisi d'analyser dans la partie théorique ainsi que dans les cas terrain avec l'objectif de proposer un modèle de mesure de la performance des achats.

1.2 Les enjeux de l'intégration des Achats dans les projets nouveaux produits

L'accélération du processus de développement de produits nouveaux, l'amélioration de la qualité des produits, la réduction du coût des produits et le *time to market* sont les objectifs communs des équipes projets de toute entreprise.

Les achats jouent un rôle actif dans l'atteinte de ces objectifs de performance concurrentielle à travers leur implication dans le processus de développement, au sein de l'équipe projet et l'intégration des ressources externes que sont les fournisseurs (Monczka, 2005).

1.2.1 Améliorer la qualité des produits

L'implication des achats dans les projets de développement nouveaux produits permet de déterminer très en amont les besoins en matières et technologies. L'approche projet permet aussi d'identifier les fournisseurs les plus performants et ainsi **agir sur la qualité** dès la conception. En effet, pour améliorer la qualité des produits les achats doivent susciter auprès des fournisseurs

des améliorations en termes de fonctionnalités (simplification du design et du processus de production, standardisation de composants, etc.) et de nouveauté (substitution de matière, etc.) en utilisant l'analyse technico-économique du besoin à satisfaire (Wynstra, 1998).

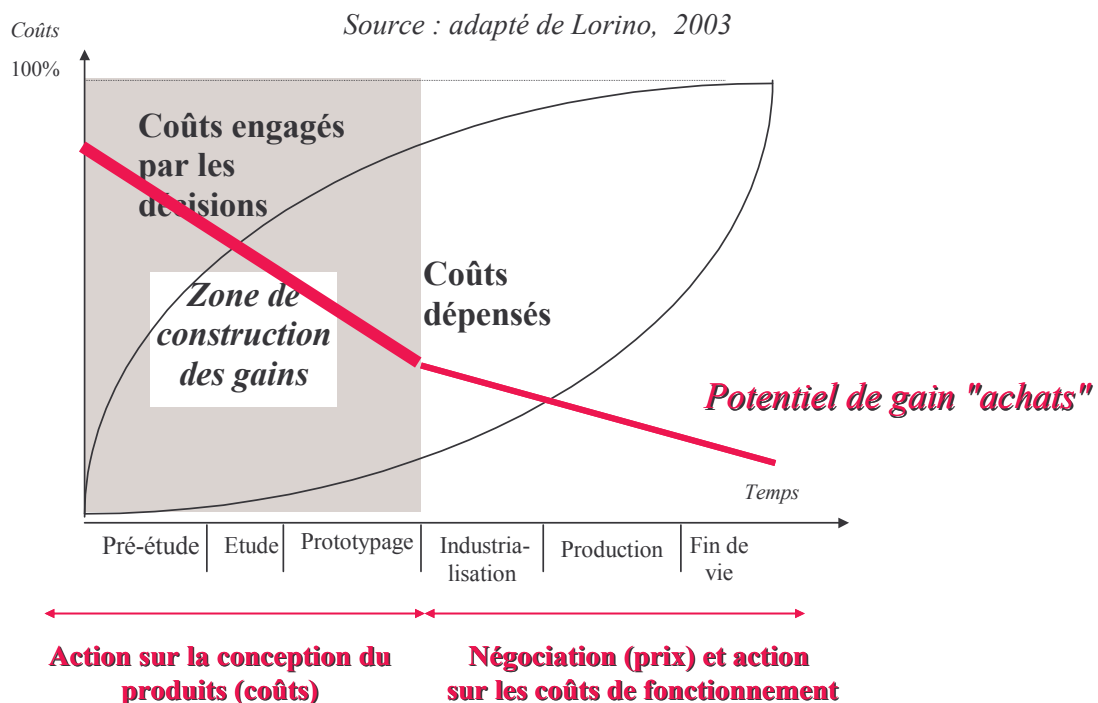
1.2.2 Agir sur les coûts

Il est désormais bien connu que la rentabilité des produits se joue pour l'essentiel dans les phases amont (planification et conception) du cycle de vie et non dans les phases aval (production et distribution). 80% des coûts du cycle de vie d'un produit sont pré-engagés par les décisions prises avant le lancement du produit en production, alors même que 80% de ces coûts ne seront effectivement dépensés que plus tard (Lorino, 2003).

Le constat évoqué ci-dessus a des conséquences très importantes :

- La majorité des coûts aval de production et de distribution dépend de facteurs de performance liés à la conception du produit ; il est donc plus facile de s'attaquer au coût des produits avant que les facteurs structurels de conception soient figés.
- Les décisions de conception ont un fort impact sur les résultats futurs de l'entreprise.

Figure 5 : Coûts pré-engagés versus coûts constatés



Il est donc nécessaire de gérer les activités amont du cycle de vie en ayant en permanence la vision globale du cycle. Les décisions amont doivent répondre à une préoccupation essentielle : optimiser les performances futures du produit. C'est l'objet du « *target costing* », qui apparaît ainsi comme un maillon essentiel dans la gestion du cycle de vie.

A contrario, « *il n'y a plus beaucoup d'occasions de réduction de coûts au niveau de la production. A partir d'un certain seuil, l'investissement requis pour réduire les coûts dépasse la réduction de coûts qu'on peut espérer* » (Kato, cité par Lorino, 2003).

Nous pouvons donc tirer l'enseignement suivant : **agir sur les coûts, c'est agir en amont** dans les phases de conception. C'est donc vers l'amont que doivent se tourner les entreprises pour être plus performantes. Agir après, au niveau de la production, c'est actionner simplement un levier de négociation de marché.

1.2.3 Améliorer les délais de mise sur le marché des produits nouveaux

Pour créer des avantages concurrentiels durables dans un environnement d'accélération de la concurrence mondiale et d'instabilité des technologies, les entreprises doivent s'appuyer sur l'amélioration des délais de mise sur le marché des produits nouveaux.

Selon Midler, (1993), pour être efficace dans un contexte de concurrence moderne, il faut avoir une puissante productivité de développement de produits nouveaux, en sortir beaucoup, rapidement, dans de bonnes conditions économiques. Cela s'avère nécessaire pour ne pas passer à côté d'une réponse positive à un produit, mais aussi pour copier rapidement la réussite d'un concurrent. Cette concurrence moderne est essentiellement une concurrence par l'offre.

Ainsi, le délai de développement d'un projet devient l'un des critères par lesquels on juge de la performance d'une entreprise. Une étude montre, que l'implication des fournisseurs dès la phase de conception, réduit efficacement le temps de mise sur le marché, à condition que les objectifs du projet de développement de produits nouveaux soient clairement définis et les technologies utilisées suffisamment matures (Eidenhardt, Tabrizi , 1994).

Le management par les achats de l'intégration des fournisseurs dans les projets de développement peut contribuer à atteindre les objectifs de réduction du temps de développement en profitant de l'expertise du fournisseur.

1.2.4 Capturer l'innovation

Pour Schumpeter¹, les innovations rendues possibles par le progrès technique – mise sur le marché de nouveaux produits, développement de méthodes innovantes, amélioration

¹ Economiste autrichien du début du siècle, Schumpeter considérait que ce ne sont pas les besoins des consommateurs qui modèlent la production, mais l'inverse. Le rôle de l'entrepreneur est de réformer ou de révolutionner la routine par l'innovation. L'apparition de « grappes d'innovations » influe sur les cycles de croissance. Le capitalisme obéit à un processus de destruction créatrice.

de l'organisation de l'entreprise – permettent aux entrepreneurs de bénéficier d'un avantage comparatif – et donc des gains accrus – par rapport à leurs concurrents. (« *Théorie de l'évolution économique* », cité dans *Challenges* n°67, 2007).

L'activité des achats est fortement liée à l'innovation : aussi bien en interne lorsqu'il s'agit des processus, des modes de fonctionnement ou de l'organisation, qu'en externe, par le biais de fournisseurs, lorsqu'il s'agit de l'innovation en matière de produits et de technologies. Les achats doivent capturer cette innovation, se l'approprier techniquement et juridiquement, et la remonter en interne.

Notons, que dans le cadre des projets de développement, il s'agit principalement de l'innovation d'exploitation, c'est-à-dire basée sur des concepts et technologies existants dans l'entreprise, par opposition à l'innovation d'exploration qui se déploie davantage sur une logique de rupture et de création de nouvelles connaissances et compétences stratégiques (Chanal, Mothe, 2005).

1.3 Les rôles des achats dans les projets

Les achats impliqués en amont dans les projets jouent plusieurs types de rôles. Nous étudierons tout d'abord les différents types de projets évoqués dans la littérature et illustrerons le sujet par un exemple terrain. Ensuite, nous mettrons en évidence, à travers la bibliographie, les champs d'action et les rôles que peuvent jouer les achats en fonction des enjeux de chacun de ces projets.

1.3.1 Les typologies de projets

La complexité du management de la conception de produits dépend des caractéristiques suivantes (Afitap, 2004):

- La nature du produit
- La position par rapport au marché visé
- La nature et le degré de nouveauté
- La diversification de l'offre produit
- La nécessité de concevoir l'outil de production en même temps que le produit

En fonction de deux dimensions – le degré de changement du produit et le degré du changement du processus de fabrication – (Wheelwright et Clark 1992), identifient trois types de projets :

➔ Les projets de modification des produits existants

Ces projets sont orientés vers l'atteinte d'objectifs de baisse de coûts d'exploitation et/ou

d'amélioration de la qualité sur des produits existants. Les modifications apportées au produit ou au processus de fabrication sont mineures : changement de packaging, une nouvelle fonction, faible modification matière etc.

Du fait que les projets de modification de produits existants sont réalisés en quelques mois, leur management demande un engagement faible

→ Les projets de développement de nouveaux produits

✓ de rupture (breakthrough)

Ce type de projets implique des changements significatifs dans les produits et processus existants. Ils incluent souvent de nouvelles technologies ou matières et requièrent des processus de fabrication révolutionnaires. Ces projets sont destinés à alimenter l'offre de l'entreprise à court terme. Ils comprennent plusieurs phases (investigation, développement et industrialisation) auxquelles concourent des équipes pluridisciplinaires et demande un management conséquent.

→ Les projets de développement de nouveaux produits

✓ sur plateforme (platform)

Les projets sur plateforme se positionnent entre les deux types de projets évoqués : ils introduisent plus de changements dans le produit et le processus que les projets de modification de produits existants, mais n'utilisent pas de nouvelles technologies ou matières non validées comme le font les projets de rupture.

→ Les projets de création de connaissance

Il s'agit de projets qui ne sont pas directement attachés à un produit, mais sont destinés à s'intégrer dans les futurs produits de l'entreprise. Il peut s'agir de recherches fondamentales ou de la construction de « briques technologiques ». Dans ce dernier cas le projet débouche sur l'étude industrielle d'une solution technologique complète capable d'être mobilisée à moyen terme dans l'offre de l'entreprise.

Chacun des trois types de projets joue un rôle différent, chacun demande des niveaux et un mix différents de ressources et chacun génère des résultats très différents.

L'encadré ci-après propose un exemple de typologie de projets industriels définie par le Groupe Seb, qui se rapproche de celle développée dans la littérature (Wheelwright et Clark, 1992). Cette réflexion structurée sur les projets permet à l'entreprise de bien prendre en compte les enjeux et les spécificités de chaque type de projet afin de mettre en œuvre l'organisation et les ressources

adaptées. L'objectif visé ici est de diminuer les incertitudes, source de délais et d'inefficacité.

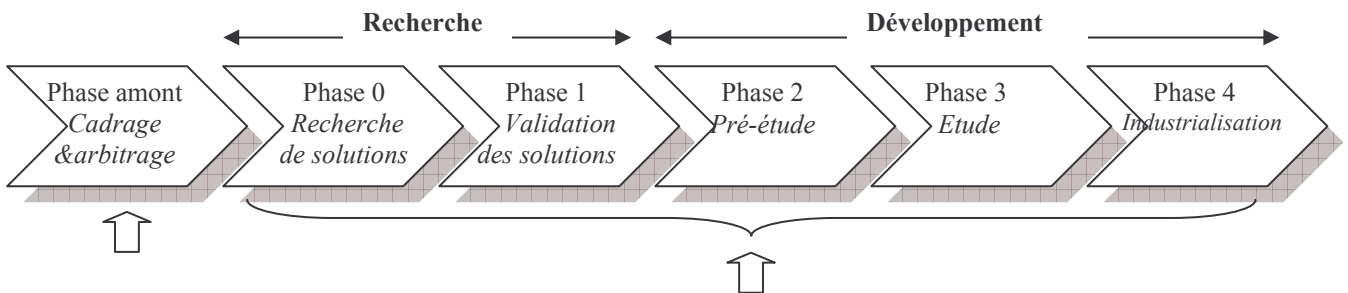
Encadré n°1

Exemple de typologies de projets nouveaux produits utilisées dans le Groupe SEB

La typologie des projets est basée sur une vision marketing de l'objectif des projets. On distingue 3 types de projets :

❶ Projets d'innovation (nouveaux concepts innovants)

- Projets stratégiques, ayant pour objet de modifier en profondeur l'offre
 - Projets incorporant de nouvelles fonctions dans la famille reposant sur une technologie nouvelle, un nouveau design.
 - Ils nécessitent souvent des investissements en communication importants et des approches commerciales nouvelles
- ➔ Les nouveaux concepts sont développés dans le cadre du processus R&D classique à partir de la phase 0 de recherche de solutions
- ➔ Un cadrage amont s'assure de la pertinence du lancement de chaque projet en regard du nombre de projets en cours et des ressources media disponibles

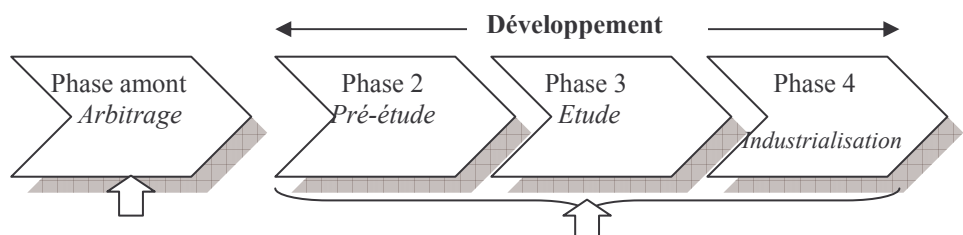


- Cadrage amont des axes de recherche
- Disposera-t-on de ressources média suffisantes pour soutenir les produits issus du nouveau projet ?

Gestionnaire du projet : pilote projet issu de R&D

❷ Projets de produits nouveaux

- Ces projets concernent l'utilisation d'une base technique existante avec adjonction de nouvelles fonctions et d'un nouveau design
- ➔ Les produits sont développés dans le cadre du processus R&D classique à partir de la phase 2 de Pré-étude
- ➔ Un cadrage amont assure la pertinence du lancement du projet en analysant le plus produit perçu par le consommateur en regard de son coût de développement



- Arbitrage amont entre la reprise de bases techniques existantes et les cahiers des charges marketing entraînant leurs modifications

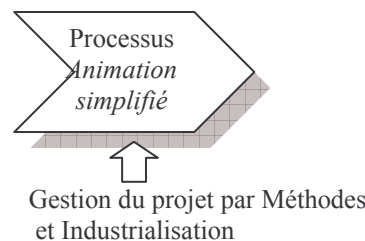
Gestionnaire du projet : pilote projet issu de R&D

③ Projets d'animation de gammes existantes

Ces projets répondent à un besoin tactique ou opérationnel :

- Modifications techniques pour répondre à une évolution des contraintes normatives
- Modifications techniques pour réduire le coût ou améliorer la qualité
- Ajout d'une fonction connue dans la famille (ex. minuteur)
- Réduction de fonction (ex. suppression d'un bouton pour une offre promotionnelle)
- Modification mineure de design (changement matière, ou teinte, marquage)
- Création d'une variante commerciale (notice, voltage...)

➔ Les produits d'animation de gamme sont développés dans le cadre d'un processus d'Animation simplifié



Lorsque les produits d'animation nécessitent des changements plus complexes (changement design, ajout d'une fonction), ils sont traités comme des projets de produits nouveaux (Groupe Seb, 2001).

La revue de la littérature nous a permis de mettre en évidence quelques exemples traitant des rôles des achats dans les différents types de projets cités.

1.3.2 Le rôle des achats dans les projets de modification des produits existants

Il s'agit d'actions incrémentales (coût, qualité, délai). Dans ce type de projets l'acheteur joue un **rôle de leader** et assume la responsabilité de l'atteinte des objectifs de sa famille de produits. Ce rôle classique est assumé par un acheteur famille qui travaille en « part time » sur des projets (Calvi, 2000).

1.3.3 Le rôle des achats dans les projets de création de connaissances

L'acheteur apporte, dans ce type de projets, ses connaissances du marché fournisseur et des technologies, car les « briques de connaissances » comprennent des éléments venant de l'extérieur de la firme. L'acheteur joue un **rôle d'initiateur** et oriente les choix technologiques vers des solutions susceptibles de réaliser le meilleur compromis coût-qualité. Il doit jouer ce

rôle d'initiateur avec les fournisseurs aussi, en orientant leurs développements technologiques vers la réalisation de solutions capables de faire progresser l'offre de l'entreprise cliente. Dans ces projets les achats doivent assurer aussi le **rôle de « facilitateur »** dans la gestion de la relation client / fournisseur : confidentialité des échanges, définition des règles de partage des gains etc. (Calvi, 2000).

1.3.4 Le rôle des achats dans les projets de développement de produits

Dans chacune des phases du processus de développement produits les achats doivent mener des actions spécifiques apportant une valeur ajoutée dans les projets :

➔ **En phase d'investigation**, un besoin à satisfaire a été identifié sur le marché et les membres du projet définissent des scénarios de réponse. Les achats doivent aider les concepteurs à établir des objectifs de prix, de performance, de disponibilité, de qualité et de fiabilité des composants, en anticipant les évolutions technologiques sur les marchés fournisseur. Les achats doivent informer les autres métiers sur les possibilités qu'offre le marché fournisseur pour atteindre ces objectifs pour chacune des solutions envisagées. (Burt et Soukup, 1985)

On peut donc considérer que dans cette phase les achats jouent un **rôle « d'initiateur »** Calvi (2000).

➔ **En phase de développement**, Les achats doivent jouer un **rôle de « facilitateur »** en veillant à rendre compatibles les choix à venir en matière de conception et les contraintes économiques inhérentes au projet. Les achats contribuent à cette tâche à travers différentes actions (Calvi, 2000) :

- la définition des spécifications : les achats doivent aider les concepteurs à éviter les pièges d'une définition trop restrictive des spécifications (expression fonctionnelle et non technique)
- la standardisation et la simplification des composants : l'acheteur possède une vision globale des achats effectués dans l'entreprise. Il peut orienter vers des spécifications de composants communs avec des produits existants et profiter ainsi des effets d'échelle.
- l'analyse de la valeur : elle consiste en une démarche systématique visant à maintenir voire augmenter les fonctionnalités du futur produit, tout en réduisant les coûts induits.
- le choix du fournisseur : l'acheteur joue un **rôle de leader** si certains fournisseurs sont intégrés dans le projet dès cette phase.

- **En phase d'industrialisation**, les achats ont la responsabilité d'assurer la disponibilité des composants nécessaires à la production en qualité, délai et sous contrainte de coût. Les achats doivent également encourager les fournisseurs à proposer des réductions de coûts sur toute la période des livraisons. Enfin, les achats doivent évaluer avec le marketing et les concepteurs l'impact de certaines demandes de modifications techniques en termes de coût produit et de livraison (Burt et Soukup, 1985). L'acheteur agit le plus souvent en **leader** dans cette phase mais dans le strict cadre des étapes précédentes du processus de développement produits nouveaux (Calvi, 2000).

1.3.5 Le rôle de management de la relation fournisseurs dans les projets de développement de nouveaux produits

Comme le souligne Midler, (1993) « *le mode de pilotage par projet donne une nouvelle dimension à la relation client-fournisseur et change profondément la fonction achats : pour les intégrer en amont, on sélectionne les fournisseurs sur de intentions et des réputations plus que sur des réponses explicites ; l'acheteur doit négocier dans un processus plein d'incertitude et d'évolution* ».

Le management de la relation fournisseurs comprend, selon Wynstra et al. (1999), cinq activités :

1) La connaissance du marché fournisseur et des technologies

Cette activité intègre une recherche proactive permanente de fournisseurs et de technologies qui peuvent s'avérer pertinents pour le développement de nouveaux produits.

2) La présélection des fournisseurs pour la collaboration dans le développement produits

Les achats doivent en permanence identifier et intégrer dans le panel fournisseurs un certain nombre de fournisseurs capables d'être impliqués dans le processus de développement produits. Lorsqu'il s'agit de collaboration avec les fournisseurs dans le développement, il est nécessaire de considérer leurs capacités technologiques et organisationnelles, leur volonté et intérêt à collaborer.

3) La motivation des fournisseurs pour acquérir /maintenir des connaissances spécifiques ou développer de nouveaux produits

La motivation du fournisseur dépend de la capacité du client à mobiliser ses ressources pour l'adaptation à ses besoins. Une des possibilités de mobiliser les ressources du fournisseur est de devenir un client attractif à travers des volumes d'affaires importants, son image, des

potentialités de développement de nouveaux produits, l'accès aux technologies de production.

4) *L'exploitation des capacités technologiques des fournisseurs*

Au lieu de demander au fournisseur de développer des produits dont a besoin l'entreprise cliente, il s'agit d'exploiter les capacités existantes du fournisseur. Le développement des nouveaux produits se fait dans ce cas autour des capacités et technologies maîtrisées par le fournisseur. Cette façon d'exploiter les opportunités et les capacités technologiques du fournisseur peut être particulièrement efficace lorsque le client est face à un nombre important de fournisseurs innovants.

5) *L'évaluation de la performance des fournisseurs dans les projets de développement*

L'évaluation peut se faire au niveau du processus de développement, par exemple en termes respect du planning, de la qualité et la fiabilité de la communication et de la documentation. Au niveau du produit, on évalue des paramètres qualité et coûts des pièces développées comparés aux objectifs initiaux.

L'évaluation peut s'appuyer sur une combinaison d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Les méthodes spécifiques au développement de produits sont assez récentes. Certaines entreprises, incluent dans leur évaluation des aspects tels que la rentabilité du fournisseur et le nombre d'heures de formation par salarié car considèrent que cela a un effet positif sur les possibilités d'investissement et la performance d'innovation du fournisseur.

1.3.6 La maîtrise des risques liés aux projets de développement produits

La notion de maîtrise des risques est intrinsèque à la notion de projet : on ne fait pas de projet sans prendre des risques.

Ce que l'on entend par risque de projet, «c'est l'éventualité qu'un projet ne se déroule pas conformément aux processus et objectifs souhaités, l'écart étant considéré comme dommageable » (AFITEP, 2000).

Les achats fournissent des informations technico-économiques capables de limiter la prise de risque qui accompagnera les choix de solutions techniques (Barreyre, 1976). Ils peuvent agir aussi directement sur le projet en faisant passer très tôt « le point de vue des achats ».

En tant que gestionnaire des relations avec des ressources externes, que sont les fournisseurs, les achats doivent en plus identifier, anticiper et maîtriser les nombreux risques qui peuvent venir du

côté des fournisseurs.

Selon Corbel (2003), les principaux risques liés au projet de développement nouveaux produits sont de différentes natures :

- Risques techniques de réaliser un produit défaillant ou peu performant
- Risque de dérive des coûts et de ne pas faire le profit objectif
- Risque de non respect des délais, ce qui peut engendrer des surcoûts
- Risques de non disponibilité de capacité de production et de ne pas avoir le volume nécessaire pour le lancement du produit.
- Risque de mauvaise maîtrise de la qualité du processus de fabrication
- Risque de confidentialité et de non respect de la propriété intellectuelle
- Risque de défaillance fournisseurs

La gestion et la maîtrise des risques est nécessaire pour éviter les problèmes. Dans beaucoup de projets il est constaté que des risques ont été identifiés mais sans plan d'action pour les éliminer.

L'identification des risques doit être un déclencheur d'action jusqu'à la certitude de l'élimination du risque.

La gestion du risque de l'intégration des fournisseurs existants ou nouveaux impose aux achats de prendre en compte, en amont, certains **critères** importants (Monczka, 2005) :

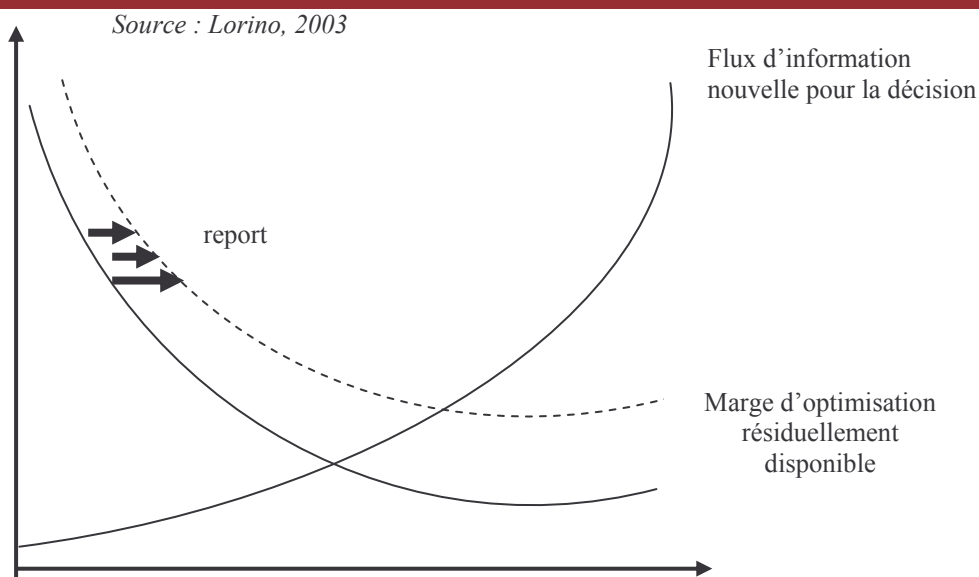
- *Objectifs* : Est-ce que le fournisseur est capable d'atteindre les objectifs de coût, qualité, délai ?
- *Timing* : Est-ce que le fournisseur sera en mesure de respecter le délai de lancement du produit ?
- *Montée en puissance* : Est-ce que le fournisseur sera en mesure d'augmenter sa capacité de production suffisamment rapidement pour répondre à notre besoin d'augmenter la part de marché ?
- *Innovation et technique* : Est-ce que le fournisseur dispose d'une expertise technique et des moyens physiques pour développer un design adéquat, assurer la production et résoudre les problèmes inhérents ?
- *Formation* : Est-ce que le personnel du fournisseur clé dispose de la formation adéquate pour démarrer les processus et solutionner les problèmes?
- *Engagement de ressources* : Si le fournisseur est déficient dans un des domaines ci-dessus, est-ce que le management a la volonté d'engager des ressources pour y remédier ?

Les risques apparaissent notamment lorsque des décisions irréversibles sont prises. C'est le

paradoxe des courbes information/marge de liberté. L'écoulement du temps est marqué par deux flux permanents (Fig.6):

- ↳ Un flux d'information : l'entreprise reçoit de l'information sur les situations futures (marchés ? concurrence) qui vient réduire la part d'incertitude dans le déroulement du projet,
- ↳ Un flux de décisions : au fur et à mesure que le projet avance, des décisions sont prises (choix de technologie, choix d'une localisation, choix d'un fournisseur, dimensionnement d'un investissement...), et la marge de manœuvre résiduelle ne cesse de diminuer (le coût de révision des choix est de plus en plus élevé).

Figure 6 : Le postponement



Une des voies pour minimiser le risque est donc de **minimiser l'irréversibilité** et la reporter le plus loin possible dans le temps.

1.4 Conclusion partie 1

A l'issue de cette partie théorique, nous pouvons conclure, que le management par projet est une réponse pour aider les entreprises à résoudre des problèmes à forts enjeux, que dans le cas d'un projet de développement de produits nouveaux, l'atteinte des objectifs du projet dépend de l'apport et de chacune des fonctions représentées, dont les achats.

La revue de la littérature nous a permis d'identifier qu'en fonction du degré de modifications apportées au produit ou au processus on distingue plusieurs grands types de projets : projets de création de connaissance, projets de développement de nouveaux produits et projets de modification de produits existants.

La recherche documentaire nous a permis d'identifier également les deux grandes catégories d'actions des achats avec chacune des champs d'actions de la fonction achat impliquée dans les projets :

1. L'action directe sur le projet :

→ *orientation du développement.*

Grâce à son expertise des marchés fournisseurs et à la connaissance des technologies, les achats orientent le développement afin d'atteindre les objectifs cibles en termes de coûts, de qualité, de délai, de satisfaction des clients. Le but étant de créer de la valeur à moindre coût.

2. Les actions indirectes :

→ *le management de l'innovation amont*

Les achats doivent connaître les technologies des fournisseurs, les solliciter et susciter en permanence l'innovation.

→ *le management de la relation fournisseur,*

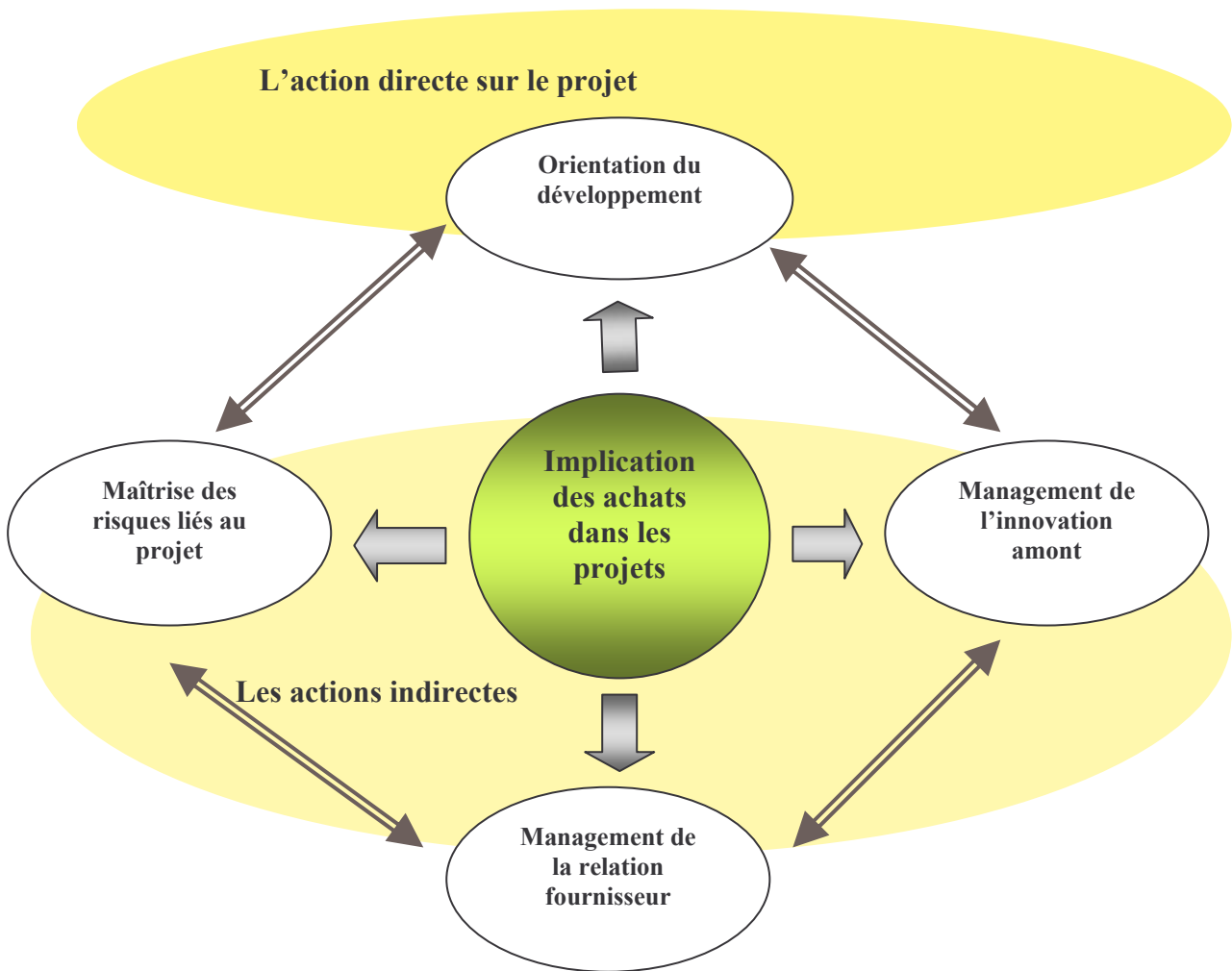
L'importance de ce champ d'action est amplifiée par l'intégration des fournisseurs en amont dans les projets, car la performance des fournisseurs passe aussi par la performance des achats.

→ *la maîtrise des risques liés au projet*

La maîtrise des risques est un critère clé de la performance d'un projet, compte tenu des exigences fortes en termes de respect de la qualité attendue, des coûts objectifs, du *time to market*.

Nous avons modélisé cette classification dans la figure 7 ci-après.

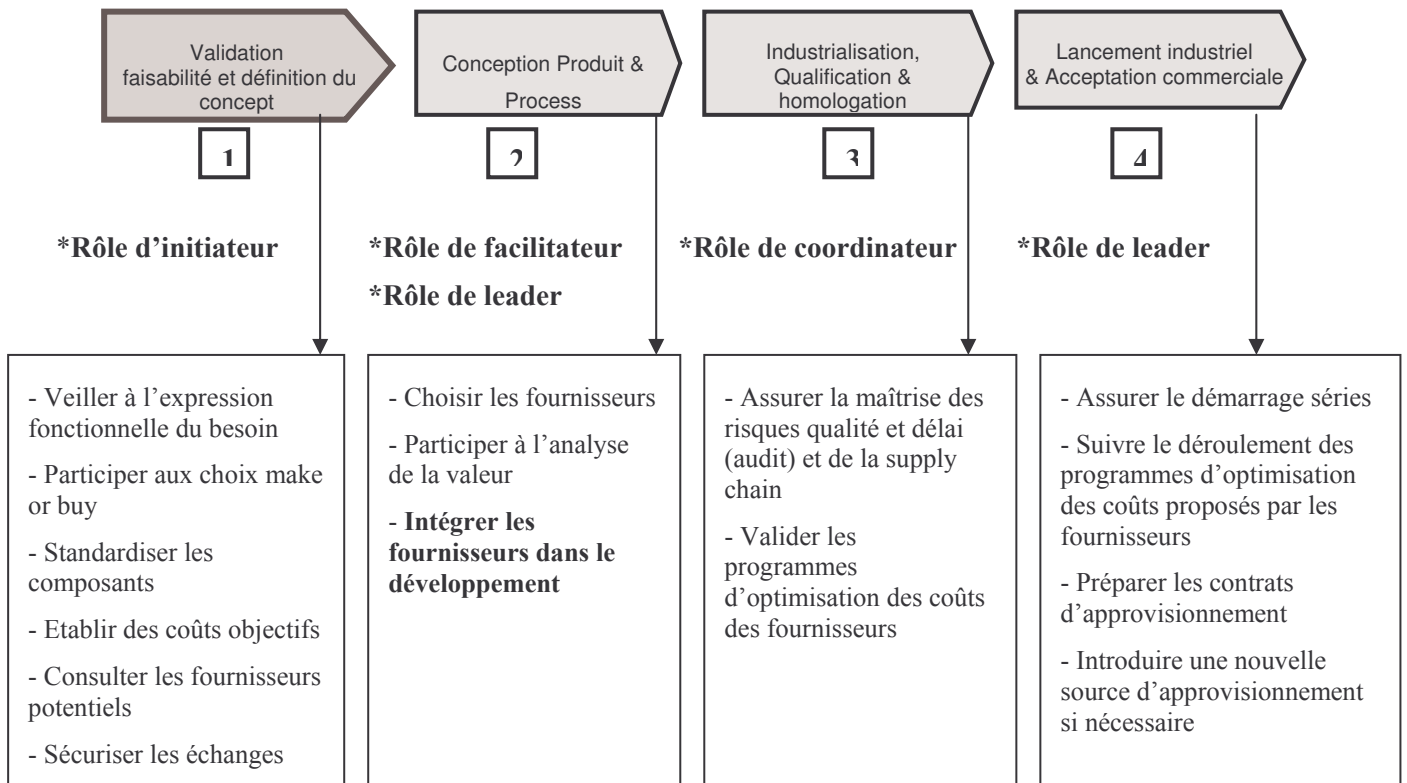
Figure 7 : Les champs d'action des achats dans les projets



Source : personnelle

D'autre part, la littérature évoque plusieurs types de rôles potentiels des achats, en fonction de la phase dans les projets de développement produits nouveaux (Fig. 8).

Figure 8 : Rôles des achats dans les projets de développement de produits nouveaux



Source : adapté de Calvi, 2000

Partie 2 : La mesure de la performance achats

2.1 La problématique de la mesure de la performance achats

Depuis de nombreuses années les achats utilisent des systèmes de mesure pour évaluer la performance, développer des stratégies, apprécier le personnel. Plus récemment, les achats ayant gagné en visibilité et importance stratégique au sein des entreprises, un besoin de mesures reflétant ce nouveau rôle a émergé. Dans un contexte de forte concurrence et de globalisation, les Directions générales attendent des achats une contribution à la création d'avantages concurrentiels durables pour l'entreprise.

Cette situation a accentué la nécessité de mesures fiables traduisant la contribution des achats à la création de valeur.

2.1.1. Qu'est-ce que la performance ?

De nombreuses définitions existent dans la littérature, nous en avons retenu deux :

- celle donnée par Lorino (2003), qui évoque une dimension globale de la performance,

*«A. Est performance dans l'entreprise tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût.
B. Est performance dans l'entreprise tout ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques.»*

- celle proposée par Calvi (2005), plus adaptée à la fonction achats :

« La performance est l'atteinte des objectifs prédéterminés sur une période de temps (efficacité) tout en optimisant les ressources « achats » consommés dans le processus (efficience)».

Il est à rappeler qu'une bonne mesure de performance doit :

- ↳ S'intégrer à une stratégie d'entreprise et à une politique achats
- ↳ Contribuer à communiquer et à expliquer la stratégie achats en définissant des objectifs
- ↳ Etre adaptée régulièrement à l'évolution et aux enjeux du projet
- ↳ Etre simple et facile à mettre en œuvre

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

2.1.2. Pourquoi mesurer la performance des achats ?

A la recherche de réactivité, d'innovation et d'amélioration de la qualité achetée, les entreprises font recours de plus en plus à des ressources et compétences externes et ce, très en amont.

De part la connaissance des marchés fournisseurs, des technologies, des sources d'approvisionnement, de la contribution effective aux projets de développement de produits nouveaux la fonction achats peut contribuer à la création de valeur pour les clients et pour les actionnaires.

Il est donc indispensable pour l'entreprise de s'assurer en permanence du niveau de professionnalisme des achats et d'améliorer de façon continue le niveau de performance attendu.

En effet, la performance fournisseurs passe aussi par la performance des achats. L'acheteur doit avoir des compétences managériales dans la gestion de la relation fournisseurs, pour donner envie aux fournisseurs de donner le meilleur d'eux-mêmes.

De manière générale, les raisons de la mesure de la performance se trouvent dans les bénéfices qu'on peut en attendre (Calvi, 2005):

- Définir des objectifs et mesurer les écarts pour identifier les causes de dérives et mettre en place des actions correctives qui s'imposent,
- Comparer les résultats avec d'autres pour définir ou infléchir les directions données à l'action,
- Rendre les actions visibles pour mieux communiquer sur l'impact effectif des achats
- Augmenter la motivation des acheteurs par une mesure plus juste des efforts de chacun.

La mesure de performance sert avant tout à déclencher des actions pour atteindre les objectifs et tendre vers l'excellence opérationnelle. Tendre vers l'excellence achats c'est **créer de la valeur au meilleur coût.**

2.1.3. L'approche contingente de la performance achats

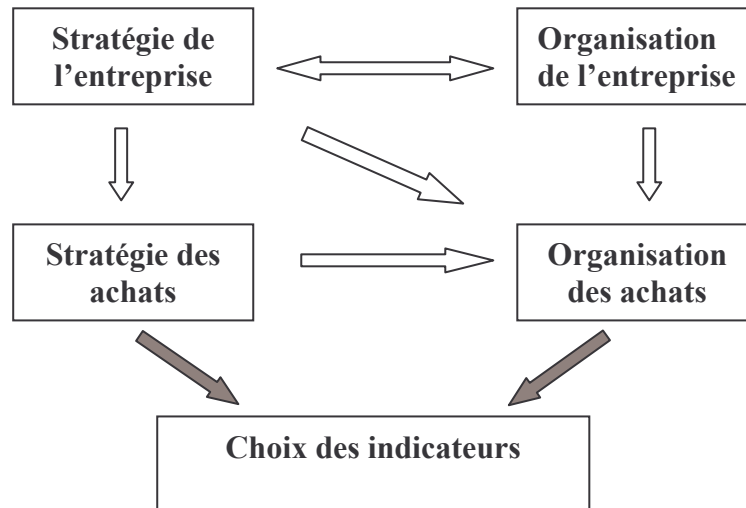
Selon Trehan (2002), la construction d'un tableau de bord achats et le choix des indicateurs pertinents demande l'adoption d'une approche contingente selon :

- Les objectifs stratégiques de l'entreprise
- La segmentation achats : matières premières, composants, sous-ensembles, investissements, prestations, projets, frais généraux
- La fréquence de l'achat : achats récurrents/ achats non récurrents
- La cible / l'utilisateur : Acheteur famille, Acheteur projet, Responsable achats, Direction achats, Contrôle de gestion, Direction financière, Directions de division, Direction générale

■ Le niveau de maturité de la fonction achats

Figure 9 : L'approche de la performance selon les objectifs stratégiques de l'entreprise

Source : Trehan, 2002



2.1.4. Que doit-on mesurer ?

Définition de l'indicateur de performance

« Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ». (Lorino, 2003, p. 130)

Chaque entreprise doit avoir ses propres indicateurs de performance qui sont établis en fonction du marché de l'entreprise et de la stratégie poursuivie, mais avec l'objectif la création de valeur pour l'entreprise et pour les actionnaires. Seule la connaissance de la stratégie de l'entreprise permet l'établissement d'indicateurs de performance pertinents (Corbel, 2003).

Selon Lorino (2003) on peut distinguer deux types d'indicateurs selon leur positionnement par rapport à l'action :

■ *Indicateurs de résultats*

Ils permettent de mesurer l'atteinte ou non d'un objectif cible. Ils correspondent aux résultats à atteindre sur les ambitions de l'unité d'œuvre (UO), au regard de la stratégie locale et de la stratégie du Groupe.

■ *Indicateurs d'avancement ou d'action*

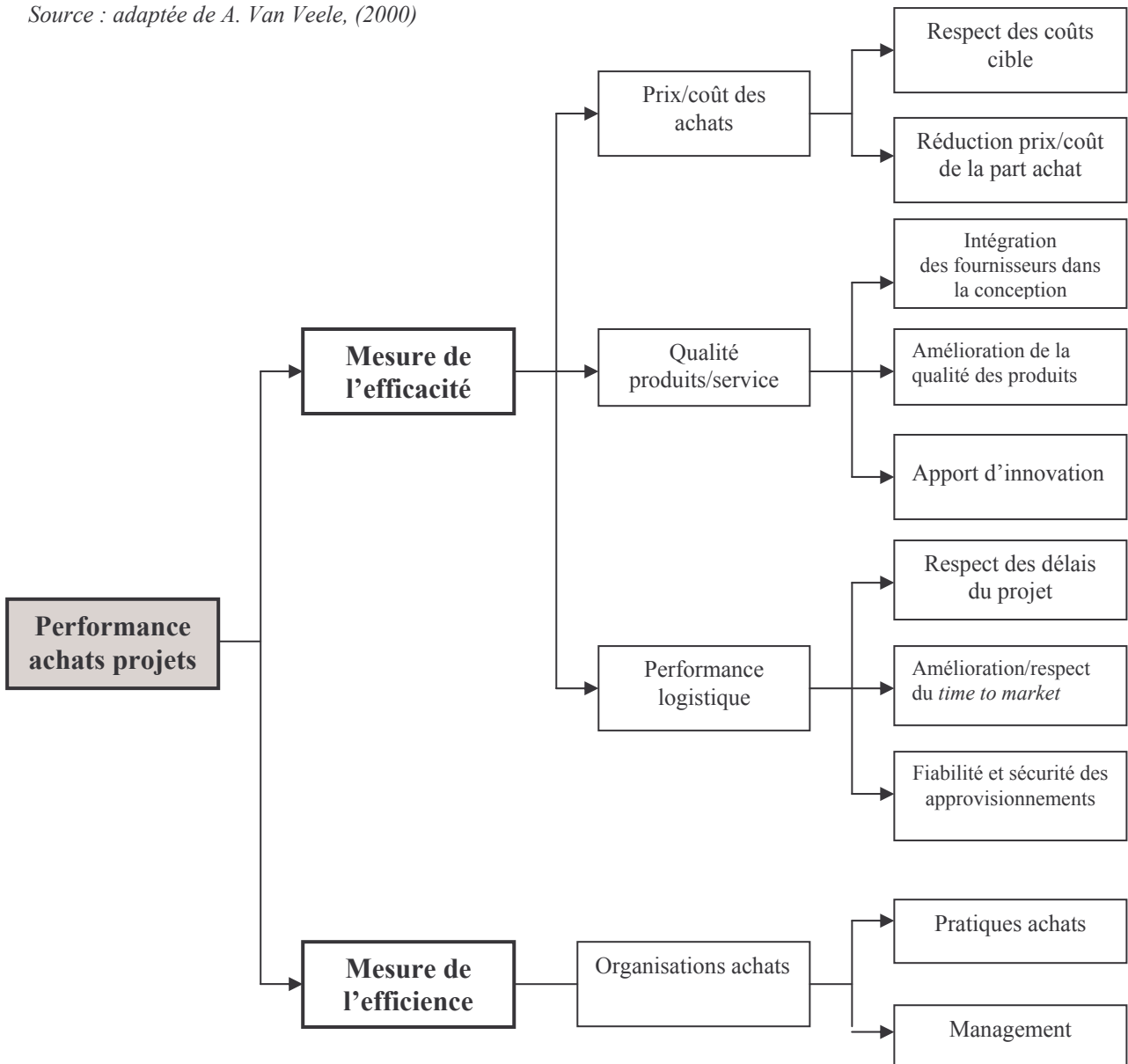
Les indicateurs d'action, associés à des leviers/plans d'action, permettent de piloter les actions

prises en œuvre pour atteindre un objectif. Ce sont donc les facteurs qui jalonnent le chemin parcouru vers la réalisation de l'objectif.

Dans la figure 10 ci-dessous nous proposons une modélisation des dimensions clés de la performance achats projets de développement produits adaptée de Van Veele (2000) :

Figure 10 : Les dimensions clés de la performance achats projets

Source : adaptée de A. Van Veele, (2000)



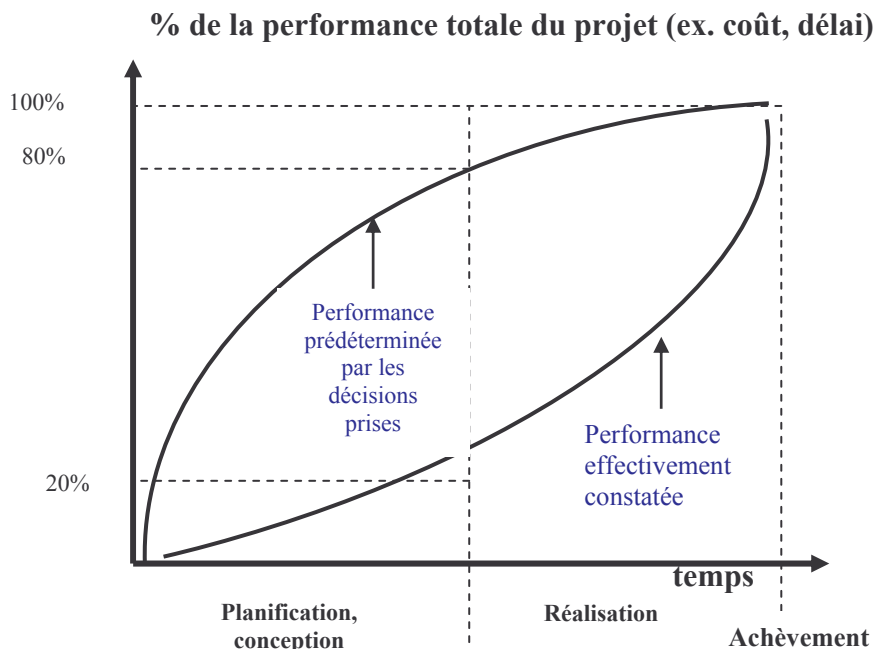
Nous pensons que la mesure de la performance achats doit tenir compte de ces deux dimensions : l'efficacité et l'efficience.

2.2 La mesure de la performance des achats dans les projets de développement de nouveaux produits

Dans la plupart des projets (Lorino, 2003), les activités amont (planification, conception) se traduisent par des décisions fortement structurantes pour la suite du projet. D'où le constat que lorsqu'on engage les phases de réalisation aval, 80% des performances d'ensemble du projet sont déjà prédéterminées.

Figure 11 : De la performance « engagée » à la performance « constatée »

Source : Lorino, 2003



Il s'ensuit que **le pilotage des activités amont est critique pour la réussite du projet.**

Les résultats d'une étude réalisée par Monczka et Carter (2005) ont mis en évidence plusieurs catégories de mesures stratégiques dont les mesures directement liées au développement et au lancement de nouveaux produits :

- l'apport de l'innovation et de technologies
- prix/coût
- délai (*time to market*)

2.2.1 Les mesures liées à l'apport d'innovation

Les mesures relatives à l'apport de technologies et d'innovation sont pratiquées de manière encore assez limitée. Si beaucoup d'entreprises considèrent que l'innovation est difficile à mesurer, elles pensent que c'est un indicateur clé pour évaluer la capacité à réduire les coûts et à introduire des nouvelles technologies dans les produits nouveaux et les processus, indispensables pour la création de valeur. Ces mesures de l'innovation concernent les nouvelles technologies provenant des fournisseurs, leurs suggestions pour l'amélioration des produits et des processus, leurs dépenses annuelles dans la recherche et le développement, ainsi que le nombre de brevets déposés. D'autres mesures de l'innovation sont envisageables (Monczka et Carter, 2005) :

La primauté d'accès à une nouvelle technologie du fournisseur. Cette mesure est liée à des accords contractuels grâce auxquels la firme cliente peut accéder, pour une période donnée avant que celle-ci soit partagée avec d'autres entreprises. Un indicateur spécifique à cette mesure peut être le nombre d'accords mis en place avec les fournisseurs clés.

La première utilisation d'une nouvelle technologie. L'objectif, surtout pour de technologies nouvelles, innovantes, serait de créer un avantage concurrentiel grâce à l'utilisation exclusive d'une nouvelle technologie pour les produits de la firme cliente, à laquelle n'ont pas accès d'autres firmes pendant une période de temps. Ces droits « exclusifs » doivent être contractualisés.

La standardisation interne et l'utilisation des standards de l'industrie. Ces mesures se focalisent sur la standardisation des composants, des systèmes et des services ou l'utilisation des standards de l'industrie par rapport à des produits uniques. Les mesures spécifiques incluent : la réduction du nombre de composants utilisés, le pourcentage de nouveaux produits/services utilisés et le nombre de composants uniques utilisés dans un nouveau produit/service.

Le processus de partage de technologie/ Développement conjoint des technologies. Ces mesures ciblent le nombre de contrats de partage de technologies avec les fournisseurs. La performance est mesurée par rapport aux cibles établies définies pour atteindre les objectifs stratégiques relatifs à la technologie.

Pour illustrer ces propos, voici quelques exemples d'objectifs achats projets et d'indicateurs de performance qui en découlent.

Encadré n°2 : Exemples d'objectifs et d'indicateurs de performance liés à l'innovation

(Monczka et Carter, 2005):

✓ Principaux objectifs :

- Apport de nouvelles technologies/innovation par les fournisseurs
- Propositions d'amélioration de produit et processus par les fournisseurs

✓ **Indicateurs de performance :**

- Nombre de propositions d'amélioration des produits et processus proposées par les fournisseurs
 - Nombre d'innovations retenues par rapport au total proposées par les fournisseurs
 - Nombre de brevets déposés et obtenus en commun avec le fournisseur
 - Nombre de contrats signés avec les fournisseurs clés permettant la primauté et l'exclusivité d'accès à une nouvelle technologie pendant une période de temps avant qu'elle soit proposée à d'autres firmes.
 - Nombre de contrats de partage de technologie ou de technologie co-développée avec les fournisseurs
 - Les économies liées à l'introduction des nouvelles technologies et de l'innovation initiées par les achats
-

Points critiques des mesures liées à l'apport d'innovation et nouvelles technologies :

- Il est difficile de mettre en place des mesures mettant en évidence les résultats réels dus à l'introduction de l'innovation.
- Du fait que l'innovation peut prendre des formes diverses et les mesures sont plutôt qualitatives, l'entreprise cliente doit définir ses besoins et élaborer une stratégie de management de l'innovation fournisseur.
- Il est important que les entreprises élaborent un ensemble de mesures d'innovation et d'alignement du fournisseur reflétant clairement ce qui est recherché pour créer un avantage concurrentiel dans le secteur respectif (ex. nouvelles technologies pour les nouveaux produits, standardisation des composants pour la réduction des coûts, substitution des technologies en fin de vie etc.).

2.2.2 Les mesures de prix /coût :

Dans le cadre du processus de développement de produits nouveaux, nous pouvons identifier trois principales catégories de mesures prix/coût : le respect du prix objectif, l'optimisation du couple coût/valeur et la réduction de coûts.

L'approche du prix objectif est basée sur des estimations de ce que les consommateurs sont prêts à payer pour un produit ou service. Le respect du prix objectif de chaque composant permet d'atteindre le prix objectif global (Monczka et Carter, 2005).

Pour Lorino, (2003) sous le vocable de « *target costing* » se pose un problème vital pour

l'entreprise : comment maîtriser la performance non de ce qui est en train de se faire mais de ce que l'on fera dans plusieurs mois, voire années. L'estimation de coût est un élément-clé du *target costing*. Une bonne estimation des coûts dès les phases amont du développement peut constituer un avantage concurrentiel décisif.

Une définition du target costing donnée par Kato citée par Lorino (2003) : « *Le target costing n'est en réalité pas une technique d'évaluation des coûts. C'est plutôt un programme complet de réduction de coûts, qui commence avant même qu'aient été créés les premiers plans du produit. C'est une démarche qui vise à réduire les coûts des nouveaux produits sur l'ensemble de leur cycle de vie, tout en satisfaisant aux exigences du consommateur en matière de qualité, de fiabilité et autres, en examinant toutes les idées envisageables de réduction des coûts au moment de la planification, du développement et du prototypage. Ce n'est pas une simple technique de réduction des coûts, mais un système complet de gestion stratégique des profits.* »

Encadré n 3 : Exemple d'application des mesures de prix/coût (Monczka et Carter, 2005)

✓ Principaux objectifs :

- Respect des coûts objectifs du projet
- Recherche du meilleur rapport coût/valeur pour chacun des composants et sous-ensembles achetés
- Recherche des produits/technologies de substitution permettant des réaliser des gains à l'achat
- Standardisation des composants et des processus

✓ Indicateurs de performance :

- L'écart des prix des pièces, par rapport à l'objectif, d'une phase à l'autre avec les gains/pertes globales sur la durée du projet
- L'écart des coûts/investissement outillages par rapport à l'objectif, d'une phase à l'autre avec les gains/pertes globales sur la durée du projet
- Gains réalisés par rapport au prix objectif en fonction de l'origine (proposition composants/produits/technologies de substitution, standardisation des composants, négociation, mise en concurrence)

Points critiques des mesures de prix/coût :

- Il est relativement difficile d'établir des prix objectifs réalistes pour les composants,

notamment lorsque les spécifications ne sont pas clairement définies.

- Il n'est pas aisé de vérifier si les gains annoncés ont été réellement réalisés car il faut comparer sur une base de volume égale.
- La visibilité en amont des problèmes potentiels, pouvant mettre en cause l'atteinte du prix objectif global du produit/service fini, permet de mettre en place des actions correctives. Si le prix objectif ne peut être atteint, le projet peut être stoppé en amont.

2.2.3 Les mesures de délai (time to market):

Comme nous l'avons évoqué dans la première partie de l'étude, le délai de développement d'un projet devient l'un des critères par lesquels on juge de la performance d'une entreprise.

La maîtrise des délais vient de la capacité à travailler en fonction de la planification des résultats attendus (démarche de convergence). La bonne planification se fait par retro-planning d'activités, indispensable pour produire des résultats attendus à l'heure promise, au niveau de qualité requis et au moindre coût. Dans l'encadré ci-après nous proposons des exemples d'objectifs et d'indicateurs de performance de délai qu'on peut utiliser pour des projets.

Encadré n°4 : Exemple d'application des mesures de délai (Monczka et Carter, 2005):

✓ Principaux objectifs des mesures de délai :

- Respect des délais de mise à disposition des livrables (maquettes, échantillons initiaux, préséries),
- Respect des jalons et des délais du projet (check-list et validation du passage des phases),
- Contribution des fournisseurs au respect de la date de lancement du nouveau produit,
- Disponibilité de la quantité de produit nécessaire lors de la montée en capacité,

✓ Indicateurs de performance :

- Suivi des délais réels par rapport aux délais estimés/objectifs, mesuré en nombre de jours de retard par rapport au planning phasé du projet
- Suivi des délais d'homologation des fournisseurs et des composants, mesuré en jours de retard du projet à cause de retard ou absence d'homologation fournisseurs et/ou composants.

Points critiques des mesures de délai :

- Les retards dans la réalisation des tâches des autres fonctions participant au projet peuvent impacter la tenue des délais par les achats,

- L'utilisation de nouvelles technologies non validées avant le démarrage du projet peut retarder le projet si problème qualité, fonctionnel etc.,
- Les modifications répétitives de plans, de cahier des charges marketing peuvent retarder les délais également,
- Le retard peut venir aussi des fournisseurs du fait de capacité insuffisante, de difficultés de management des fournisseurs de rang 2 et 3 etc.

Autres catégories de mesures de performance achats projets :

■ **le management de la relation fournisseur dans les projets**

■ **la maîtrise des risques liés aux projets**

2.2.4 Les mesures de management de la relation fournisseur

Ces mesures font partie des catégories relatives à la performance fournisseur. Rappelons que les mesures classiques de performance fournisseur sont la qualité, la disponibilité, la réactivité, la livraison *on-time*, la compétitivité prix, la technologie.

Les mesures de management du panel fournisseur peuvent intégrer : les dépenses annuelles réalisées avec les fournisseurs clés, le nombre de fournisseurs, le taux de réduction de la base fournisseurs. Ces mesures découlent des stratégies déployées par les Achats concernant le panel fournisseurs.

Les mesures de la relation fournisseurs se focalisent sur la qualité des relations de travail entre l'entreprise cliente et le fournisseur. Elles peuvent inclure les résultats des enquêtes fournisseurs et le traitement préférentiel de l'entreprise par le fournisseur tels que la primauté d'accès à une nouvelle technologie et 100% de disponibilité de produits dans des marchés serrés. Les enquêtes conduites par des organismes externes sur une base régulière peuvent fournir des informations significatives sur la santé des relations fournisseur en comparaison avec les concurrents (Monczka et Carter, 2005).

Comme pour toute mesure, il s'agit de trouver les indicateurs pertinents à partir des objectifs et des leviers d'action identifiés. Des exemples d'application de ces mesures sont donnés dans l'encadré ci-après.

***Encadré n°5 : Exemple d'application de mesures de management de la relation fournisseurs
(Monczka et Carter, 2005) :***

✓ **Principaux objectifs :**

- Connaissance du marché fournisseur et des technologies pour identifier et constituer un panel de fournisseurs capables d'être intégrés dans les projets de développement
- Développement du panel fournisseurs pour la collaboration dans les projets de développement
- Partenariats fournisseurs
- Motivation des fournisseurs pour mobiliser leurs ressources et donner le meilleur d'eux-mêmes
- Exploiter les capacités technologiques des fournisseurs
- Evaluer les performances de développement des fournisseurs

✓ **Leviers de performance achats :**

- Veille technologique et achats
- Impliquer les fournisseurs en amont dans les projets de développement
- Evaluer et faire évoluer la performance des fournisseurs dans les projets y compris la santé financière, l'apport d'innovation, la réactivité, la pro-activité, les aspects environnementaux et de développement durable.
- Faire du *reverse evaluation* afin de tenir compte de l'image dont nous bénéficions auprès des fournisseurs et de leurs attentes et créer ainsi les meilleures conditions de collaboration avec les fournisseurs
- Prévoir des contrats de partenariat avec clauses de partage des gains dans les projets de co-développement

✓ **Indicateurs de performance :**

- Nombre de fournisseurs impliqués en amont dans les projets de développement (dans l'optimisation du besoin, des actions de standardisation, les approches co-conception)
- Nombre de revues d'évaluation de la performance des fournisseurs pendant la durée des projets de développement
- Nombre de fournisseurs sous plan de progrès
- Nombre de fournisseurs sous contrat cadre
- Existence des clauses de partage des gains dans les contrats de partenariat fournisseurs

Points critiques des mesures de management relation fournisseur :

- Le point le plus critique avec les mesures fournisseurs est d'assurer la validité des données collectées.
- Les indicateurs doivent être définis avec précision et interprétés avec prudence.

- Les tableaux de bord fournisseurs doivent avoir des indicateurs communs et la collecte des données doit être standardisée afin d'en augmenter la validité.
- La construction des enquêtes fournisseurs doit être focalisée sur les stratégies d'achats et de sourcing critiques.

2.2.5 Les mesures de maîtrise des risques projets

Les achats peuvent influencer sur le développement tout en contribuant à la maîtrise des risques. La maîtrise des risques liés au projet passe d'abord par un travail d'identification et de quantification, suivi de l'élaboration d'une stratégie de défense.

La gestion du risque (Lorino, 2003) peut s'appuyer sur deux types d'approches :

Les approches quantitatives : il s'agit d'évaluer le niveau de risque donné par des approches probabilistes (probabilités de dérive d'un paramètre important du projet) ou simulateurs (simulation probabilisée de séquences d'événements...)

L'analyse qualitative des risques : la démarche s'appuie sur une analyse de causes-effets où l'on part de l'effet pour remonter aux causes possibles, les « leviers des risques », à mettre sous surveillance.

Les risques doivent être révisés périodiquement, au cours de la réalisation du projet afin de maintenir la vigilance nécessaire sur l'évolution possible des risques.

Encadré n°6 : Exemple d'application de mesures de maîtrise des risques projets

✓ Principaux objectifs :

- Maîtrise des technologies utilisées
- Assurer la conformité de la qualité des nouveaux composants, produits
- Atteindre/améliorer les prix objectifs des composants et matières
- Atteindre/améliorer le montant objectif des investissements
- Respecter le planning des opérations et des livrables
- Assurer la disponibilité des volumes croissants nécessaires pour le lancement pour éviter les ruptures
- Assurer la sécurité des approvisionnements pour le lancement en série
- S'assurer de la santé financière des fournisseurs
- Protection du savoir-faire et la propriété intellectuelle de l'entreprise

✓ Leviers de performance achats :

- Utilisation dans les projets de développement des technologies nouvelles uniquement

si elles sont validées industriellement

- Homologation des nouveaux composants, produits
- Homologation des nouveaux fournisseurs
- Réalisation d'audits fournisseurs pour les nouveaux composants
- Mise en place de plans de sécurisation des approvisionnements en source unique
- Valider les passages des phases du projet en signalant les réserves et écarts ainsi que les plans d'action correctifs à suivre
- Analyser les risques potentiels et proposer des plans d'action pour les éliminer
- Mise en place des accords de confidentialité
- Mettre en place des contrats de partenariat avec les fournisseurs clés

✓ **Indicateurs de performance :**

- Nombre de fiches d'identification de risques projets
 - Nombre de plans de sécurisation des approvisionnements mis en place pour la phase de lancement produit nouveau
 - Nombre de plans de sécurisation pour palier au risque du *single sourcing*
 - Existence de contrat de confidentialité avec les fournisseurs sélectionnés
 - Nombre des contrats de partenariat fournisseurs clés
-

2.3 Conclusion partie 2

La revue de la littérature, certes pas très riche, sur le sujet de la performance achats dans les projets, nous amène au constat suivant : lorsqu'on engage les activités de réalisation aval du projet, 80% de la performance totale du projet est déjà prédéterminée par les décisions prises en amont. D'où l'importance du pilotage des activités amont, dont celles des achats, pour la réussite du projet.

L'approche contingente de la performance achats nous amène à l'analyser selon :

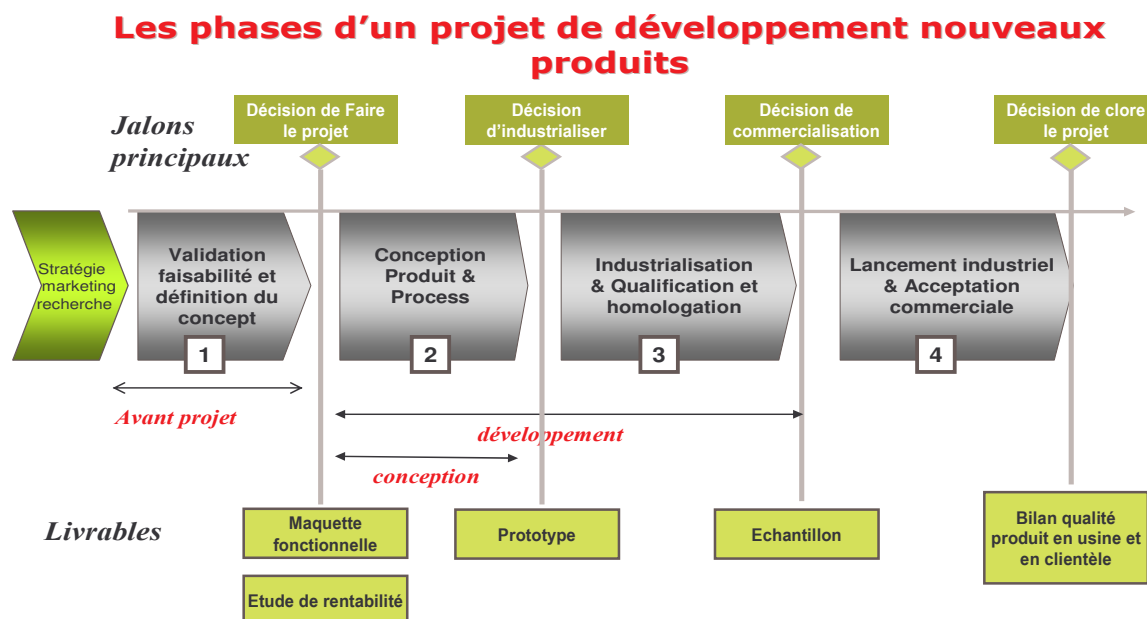
↳ Les types de projets de développement produits

Notre hypothèse 1 est que l'action des achats et l'évaluation de sa performance va dépendre du type de projet.

Nous nous intéresserons aux projets de développement de produits nouveaux. C'est un choix guidé par l'intérêt professionnel de l'auteur de ce mémoire de recherche.

↳ Les objectifs spécifiques selon les phases de projets de développement produits nouveaux

Notre hypothèse 2 est que l'évaluation de la performance va dépendre de la phase du projet dans laquelle l'acheteur intervient.



↳ Les champs d'action et rôles des achats dans les projets

Notre hypothèse 3 est que la mesure de la performance des achats va tenir compte des ces champs d'actions majeurs des achats dans les projets.

↳ Les deux dimensions de la performance achats : l'efficacité et l'efficience

Les mesures de performance liées à l'apport d'innovation et de nouvelles technologies, à l'amélioration de la qualité, au respect du prix objectif et à l'objectif d'investissement de capital et à l'amélioration du délai de lancement du produit, au management de la relation fournisseur et à la maîtrise des risques peuvent être regroupées en deux grandes catégories : les mesures d'efficacité/résultats et les mesures d'efficience.

Notre hypothèse 4 est que la mesure de la performance achats projets doit tenir compte de dimensions d'efficacité et d'efficience.

Partie 3 : Etude de cas d'entreprises

Nous avons souhaité dédier une partie de notre mémoire de recherche à l'étude et à l'analyse de cas d'entreprise sur le sujet étudié, que nous pensons utiliser d'une part, pour recueillir des exemples de pratiques de mesure de performance achats projets, afin de les confronter avec les données issues de la littérature. D'autre part, nous avons besoin d'alimenter et de valider certaines réflexions et hypothèses liées au modèle de mesure de performance que nous avons l'intention de développer dans la partie 4.

Il est important de souligner, qu'intentionnellement, nous n'avons pas souhaité réserver trop de place à l'étude des cas dans notre mémoire. D'une part, parce que le sujet est relativement récent et qu'il est connu que peu d'entreprises ont formalisé la mesure de la performance achats dans les projets de développement produits. D'autre part, nous avons souhaité que le modèle de mesure de la performance recherché s'appuie davantage sur une réflexion personnelle, qu'il faudra tester sur des projets réels afin de le valider et l'adapter, avant toute application pour l'évaluation des achats projets.

Les sociétés que nous avons choisi d'étudier pour traiter du sujet des pratiques du management par projet et de mesure de performance achats sont : la société Crouzet, le Groupe Schneider Electric, la société Valeo Essuyage et le Groupe SEB. Pourquoi ce choix ? Ces sociétés font partie des secteurs de l'automobile, de l'électronique de grande série et de produits grand public, reconnues comme étant à un stade avancé en matière d'achats projets et d'intégration externe.

Le cas du Groupe SEB donne également une bonne illustration de la recherche de productivité au stade du développement de produits nouveaux : dans le domaine des produits de grand public la concurrence est très forte. En plus de la pression sur les prix, l'évolution des technologies et le nécessaire changement de design produits conduisent à des cycles de vie des produits très courts.

3.1 Méthodologie

La démarche adoptée a été la suivante : après la revue de la littérature et la détermination des hypothèses de recherche nous avons pu élaborer un guide d'entretien structuré sur quatre principaux thèmes permettant de couvrir l'intégralité du sujet (Annexe 7).

Le guide d'entretien contenant des questions ouvertes a été envoyé par messagerie électronique avec un courrier explicatif aux personnes des sociétés identifiées et citées ci-dessus afin qu'ils

puissent en faire connaissance et préparer l'entretien en face à face ou par téléphone proposé.

Les entretiens ont été retranscrits afin de les analyser et de dégager les idées principales pour constituer un état des lieux des pratiques existantes en matière de mesure de la performance achats dans les projets de développement produits. D'autre part, cette synthèse permettra également de cerner les tendances actuelles, de valider certaines hypothèses et d'entrevoir des évolutions possibles.

Nous présenterons d'abord de manière très succincte les entreprises interrogées et leur processus de développement produits nouveaux, afin de situer le contexte et reviendrons dans le chapitre suivant (3.3) sur les pratiques de mesure de la performance achats de chacune de ces entreprises.

3.2 Présentation des entreprises interrogées et de leur processus de développement de produits nouveaux

3.2.1 La société Crouzet

Carte d'identité :



- 3 marchés clients principaux : Industrie, Automobile, Aéronautique
- 70% des ventes en composants personnalisés
- 70% du CA à l'international. Une présence dans plus de 40 pays, dont 4 sites de production
- Les achats représentent environ 50% du CA

➔ Le processus de création de l'offre

La préparation d'une nouvelle offre passe par une coordination des équipes techniques, industrielles, qualités et des équipes commerciales sous la responsabilité du chef de projet du Processus de Management de Projet issu du Marketing


Objectifs par phase du processus de création de l'offre :

- ✓ **Analyse du besoin client** : comprendre le besoin, évaluer le périmètre projet (coûts, risques techniques et économiques, industriel, délai).
- ✓ **Etude de faisabilité** : analyser les exigences relatives au produit ; proposer une architecture produit/processus ; identifier les risques architecture proposée ; chiffrer et planifier le projet.

- ✓ **Conception** : définir le produit et le processus de fabrication associé ; assurer la phase prototype ; vérifier la conception ; établir le dossier industriel
- ✓ **Industrialisation & Validation** : Mettre en œuvre le processus de fabrication du produit ; valider la conception et le développement du produit issu d'un processus de fabrication représentatif série.
- ✓ **Mise en Production Qualification Process** : Qualifier le processus de fabrication ; valider le dossier industriel ; former et qualifier le personnel.
- ✓ **Montée en cadence** : Produire sur une durée représentative et définie.
- ✓ **Préparation du PLP (plan de lancement produit)** :
Définir les moyens du lancement :
 - plan produit : positionnement gamme, codification produits, administration des ventes, stock distributeur,
 - politique de vente : canaux de vente par pays, ciblage, plan d'action commercial,
 - politique de prix : position tarif par pays et concurrents
 - plan de communication : scénarii de communication, définition des supports de communication, budget et calendrier,
 - plan de formation : définition des modules de formation internes et externes
- ✓ **Construction du PLP** : Préparer les moyens du lancement définis ci-dessus jusqu' à la phase de réalisation série. Officialiser les dates de lancement par pays.
- ✓ **Mise en œuvre du PLP** : Réaliser les moyens du lancement. Former les équipes de vente. Préparer les mises en stock
- ✓ **Lancement** : Présenter le lancement aux clients et distributeurs. Obtenir les commandes de stock / Présérie.

La réalisation d'un projet est confiée à un groupe pluridisciplinaire appelé **Équipe Projet**.

3.2.2 Le Groupe Schneider Electric



Carte d'identité

CA 2006 : 13 730 Millions d'Euros

N°1 mondial en distribution électrique

N°2 mondial en automatismes et contrôle

88570 collaborateurs dans 130 pays

206 sites industriels,

25 centres R&D

→ L'intégration des achats dans le processus de processus de création de l'offre

Les achats de produits nouveaux de Schneider Electric interviennent dans le processus de création de l'offre, en apportant la connaissance des technologies et du marché fournisseurs, en évaluant les risques de faisabilité technique et industrielle d'une part, et en participant à la conception effective des composants en orientant les choix matières, en impliquant les fournisseurs stratégiques dans le développement d'autre part.

En fonction de la complexité du projet, il y a un ou plusieurs acteurs achats projets produits nouveaux, choisis en fonction des technologies utilisées dans le projet.

Parmi les outils collaboratifs à disposition de l'équipe projet, le Management du cycle de vie du produit (PLM) permet l'accès en temps réel à des données projets aux différents métiers de l'entreprise, pendant les phases PDPN. Il est ensuite utilisé par les acheteurs industriels pendant la phase développement. Un Projet d'unification des processus de développement et des SI est à l'étude et prévu pour déploiement mondial.

3.2.3 Valeo Essuyage

Carte d'identité :



- *Groupe industriel international, un des premiers équipementiers automobile mondiaux, fournit tous les grands constructeurs automobiles et poids lourds*
- *Conception, fabrication et vente de composants, de systèmes et de modules pour l'automobile et les poids lourds*
- *70 400 collaborateurs, dans 26 pays, 130 sites de production, 65 centres de recherche et développement, 9 plate-formes de distribution*

➔ Le processus de développement de produits nouveaux

Le management par projet du processus de développement produits nouveaux et l'implication des achats en amont date depuis sept ans chez Valeo Essuyage.

○ La collaboration des achats avec la R&D pour apport d'innovation

Cette collaboration est effective et de plus en plus facile grâce à l'équipe projet qui dilue le pouvoir, historiquement très fort côté R&D. Le challenge pour les achats est de mettre à disposition les bons fournisseurs, les connaissances de nouvelles technologies et nouveaux matériaux. Chez Valeo la partie Etude est réalisée par le fournisseur et c'est le fournisseur qui réalise les plans du nouveau composant, selon un cahier des charges fonctionnel du client. La mission de la R&D est de définir les fonctions souhaitées et non pas de les réaliser, car l'expertise pour ces composants achetés est du côté des fournisseurs.

○ La participation des achats à la définition des cahiers des charges

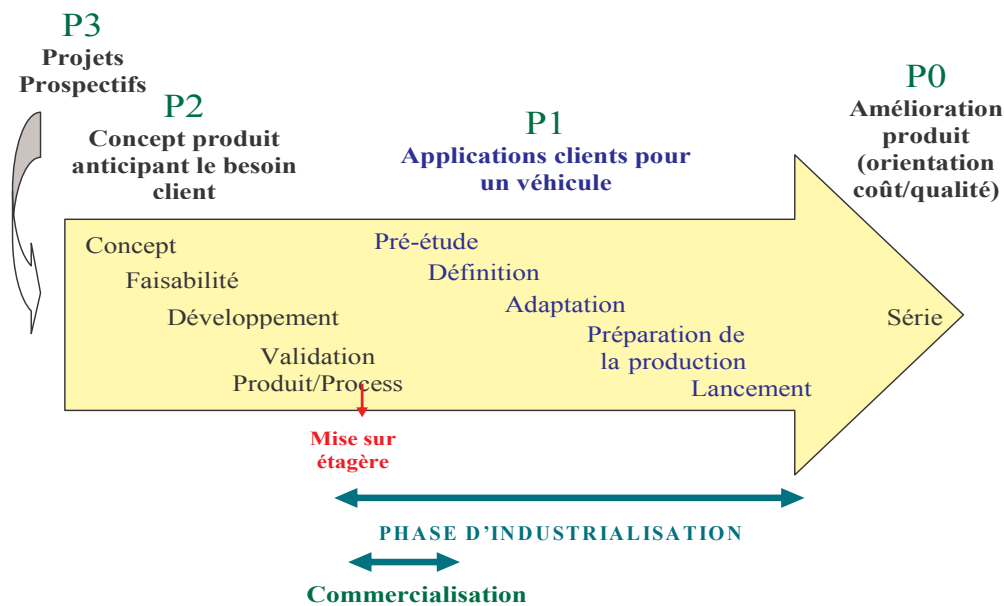
Participer à la définition des cahiers des charges est indispensable : nécessité d'éviter le risque de se faire renfermer dans des matières spécifiques, des processus très spécifiques, se trouver dans des situations de monopole du fournisseur. Nécessité pour les achats de veiller à l'utilisation de standards mondiaux au lieu de spécifiques.

L'exemple de la tête de la vis : il faut choisir la tête de vis la plus mondialement standardisée, qui est également au meilleur coût. Car cette partie ne comporte, dans la plupart des cas, aucune valeur ajoutée pour le produit.

La figure ci-dessous représente le système de développement des produits nouveaux par projet du Groupe Valeo et les quatre concepts de projets qui le caractérisent :

- 1) P0 – projets d'amélioration qualité ou productivité menés sur des produits existants en série
- 2) P1 – projets d'application clients adaptant les produits sur étagère à un véhicule d'éterminé
- 3) P2 –projets de développement de produits dits « sur étagère », non affectés à un client spécifique
- 4) P3 – projets d'investigation, en amont des P2

Figure 12 : Les concepts de projets et le processus développement produits - Valeo



L'organisation projet est au centre de la relation commerciale entre l'équipementier et son client. L'équipementier commercialise non seulement un produit fini, mais aussi une compétence à enchâsser les projets avec ceux des constructeurs automobile.

L'équipe projet chez Valeo Essuyage comporte cinq membres permanents dont les fournisseurs intégrés :

- ✓ **Le pilote projet** : est issu du Département Chefs de projets et rattaché au Département Projets nouveaux produits (indépendant du Service R&D). Les profils des pilotes projet sont variés : vision globale, connaissance de l'entreprise et de la technologie, expérience de management de projet et d'équipes pluridisciplinaires. Le profil du pilote recherché dépend aussi des contraintes du projet.
- ✓ **Le représentant du client du projet** : chez Valeo Essuyage la présence permanente d'un représentant du client – le plus souvent c'est le marketing- est impérative. Dans le cas de certains projets P1 (projets d'application clients adaptant les produits sur étagère à un véhicule déterminé), c'est le commercial qui fait partie de l'équipe projet et représente le client. Cette implication permanente du représentant désigné du client dans l'équipe projet

est nécessaire en raison des enjeux des projets : pour une garantie d'exécuter la demande du client, pour une réactivité instantanée sur des points d'interrogation (ex. aspect de finition, couleur...).

- ✓ **Un acteur process** (industrialisation) : sa présence est impérative pour veiller à l'adéquation des solutions techniques envisagées avec l'outil de production
- ✓ **Le fournisseur intégré en amont** : il est membre de l'équipe projet. Le fournisseur intégré dans le développement s'engage à mettre en place une organisation dédiée au projet, communiquer les noms du chef de projet ainsi que d'autres personnes dédiées au projet, le temps qu'ils doivent consacrer au projet. Ces personnes doivent se rendre disponibles et travailler dans les locaux du client lorsque celui-ci les sollicite. Les ingénieurs du fournisseur travaillent dans l'équipe projet, directement sur la CAO, cela permet un gain de temps de développement et de la réactivité.
- ✓ **L'acheteur projets dont les missions sont :**
 - Il s'assure que les projets sont développés sur la base de cahiers de charges fonctionnels
 - Il manage l'intégration des fournisseurs dans les projets
 - Il gère les achats matières et composants en termes de qualité, coût et délai.
 - Il assure le marketing achat (P2) afin d'identifier de nouvelles technologies et fournisseurs lorsque cela est nécessaire.

3.2.4 Le Groupe Seb – Activité cuisson électrique

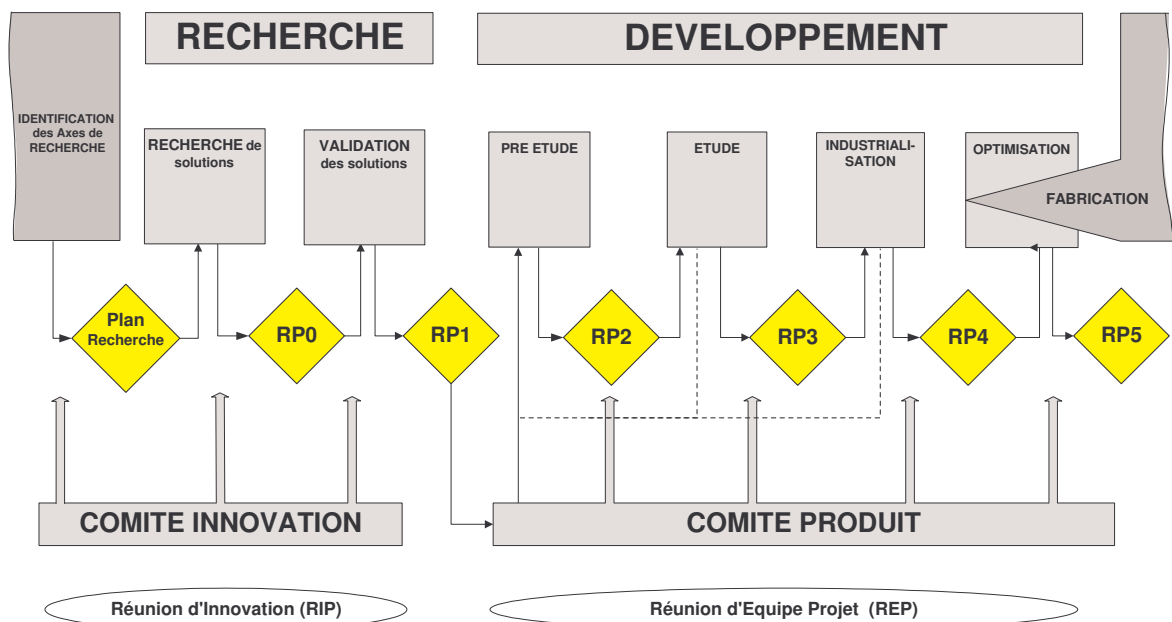
→ Rôle des achats dans les phases du flux d'innovation

Dans le Groupe Seb le processus produits nouveaux se décompose en deux grandes étapes :

1. Etape recherche
2. Etape développement

Figure 13 : Phases du flux d'innovation - Groupe Seb

Source : Le rôle des achats dans le flux d'innovation-Groupe Seb



Le projet est marqué par des jalons. Chez Seb à chaque jalon correspondent des livrables précis.

→ Principales missions des achats projets :

Aider le Développement à identifier la bonne architecture du produit grâce à la connaissance des technologies et compétences des fournisseurs.

- ✓ Construction de l'architecture du produit à partir des technologies disponibles et connues par les fournisseurs afin de générer une rupture de coûts : l'architecture du produit doit permettre d'en acheter la part matière au meilleur coût.

Management de l'intégration des fournisseurs en amont :

- ✓ L'architecture du produit dépend des savoir-faire fournisseur (avant : le choix des fournisseurs dépendait de l'architecture du produit)

D'où la nécessité d'impliquer les fournisseurs très en amont dans le développement dès la phase de pré-étude.

Pour orienter le développement en terme d'architecture du produit les achats projets doivent avoir une parfaite connaissance des technologies des fournisseurs

D'où la nécessité d'impliquer les acheteurs très en amont dans les projets.

Comment on s'y prend ?

- Dès la phase conception, les achats doivent identifier dans le panel des fournisseurs les meilleures combinaisons de construction de sous-ensembles en fonction :
 - Des savoir-faire
 - Des contraintes logistiques
 - Du coût des composants constitutifs

Illustration sur l'exemple de la friteuse Actifry :



Actifry : la nouvelle friteuse de Seb, permet de préparer 1 kilo de frites avec une cuillère d'huile seulement

La nutrition gourmande est un axe de développement produit fort dans le Groupe Seb. Le Groupe détient le leadership mondial des friteuses électriques et il semblait tout naturel qu'un produit soit développé dans cette gamme de produits destinés à une alimentation saine.

La démarche de développement a été de partir des idées de fonctions souhaitées et trouver ensuite la meilleure réalisation technique et le design grâce à l'expertise et aux technologies des fournisseurs.

Un des principaux sous-ensembles du produit est le motoventilateur : sans la performance du moteur, le produit n'existerait pas. L'implication des achats dans la conception a permis de trouver le bon fournisseur grâce auquel on a rajouté la turbine, élément permettant une fonction innovante sur ce type d'appareils ménagers : la cuisson par chaleur tournante. Pour l'intérêt économique, on a ajouté la régulation.

Cet exemple illustre bien que l'intégration des achats et des fournisseurs dès la phase conception est indispensable pour la création même du produit.

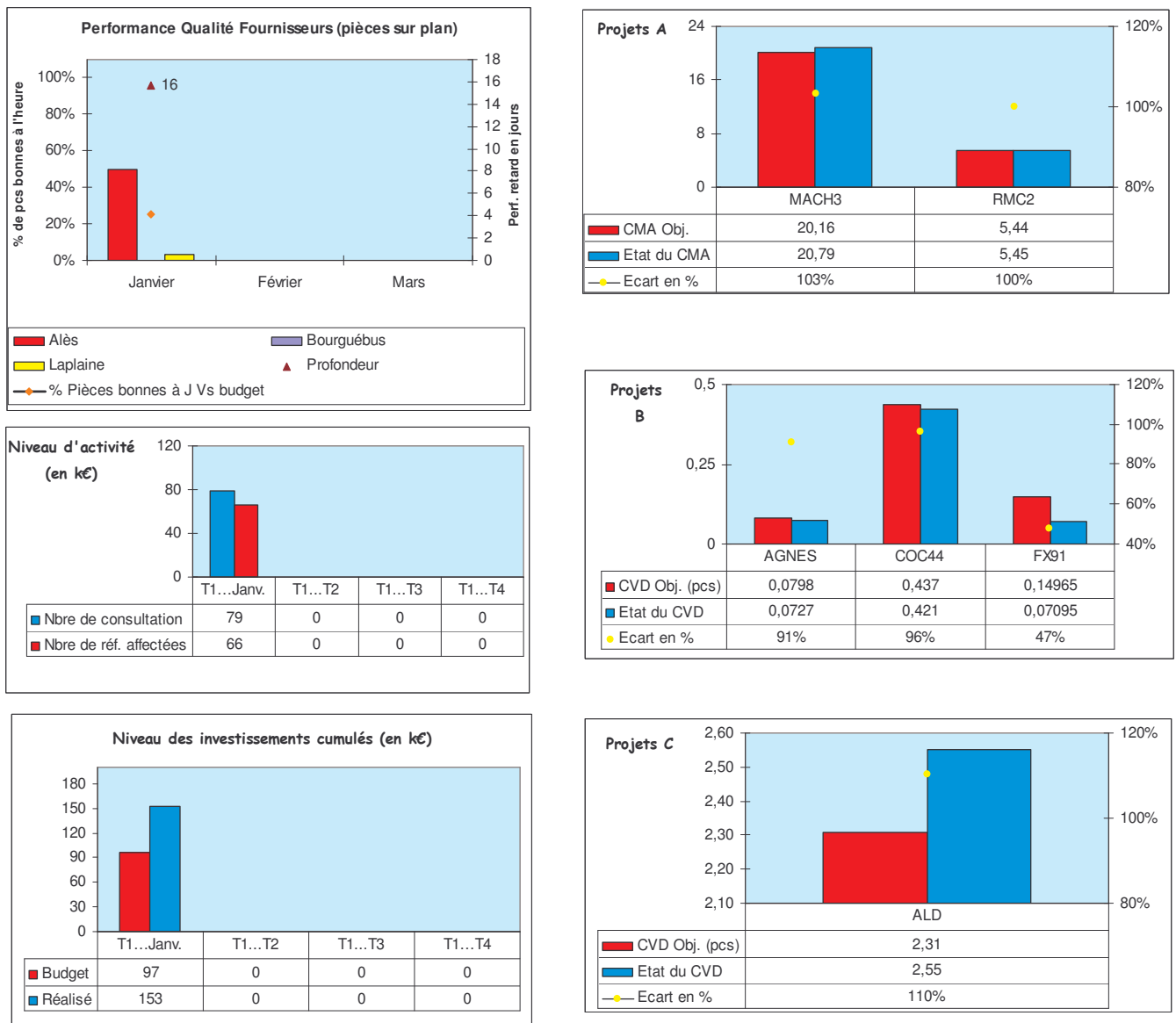
Dans le chapitre suivant nous proposons une synthèse de nos entretiens qui fait état des pratiques d'évaluation de la performance achats projets dans les entreprises interrogées.

3.3 Synthèse des entretiens

3.3.1 Le système de mesure de la performance achats projets

Sur les quatre entreprises étudiées, seule la société Crouzet dispose d'un Tableau de bord achats projet formalisé (Fig. 14).

Figure 14 : Tableau de bord projets de la société Crouzet
(Source : Crouzet)



Chez Schneider Electric il n'existe pas de système de mesure de performance dans les projets formalisé, l'évaluation est réalisée de manière induite lors du passage des jalons des projets.

Chez Valeo Essuyage il existe un outil de suivi des paramètres coût et délai objectifs du projet uniquement (Tab. 1). A chaque passage de phase du projet on évalue le degré de réalisation des tâches et des livrables achats (évaluation formalisée dans les documents du projet, notamment dans le compte-rendu des revues de projet).

Tableau 1 : Suivi performance achats du projet (Source : Valeo Essuyage)

PROJET N°		DATES DU PROJET		PERFORMANCE	
CLIENT :		Fin de phase 0		Prix pièce DAI	0,00 Euro
VEHICULE :		Fin de phase 1		Dernière consultation:	0,00 Euro
Type : DD - DG - AR :		Fin de phase 2		Indice réduction matière projet :	
Quantité / an :		Fin de phase 3		Prix pièces Objectif	0,00 Euro
Quantité / an réactualisée :		Fin de phase 4a		Indice négociation	
NBRE PIECE PROJET		Fin de phase 4b		Taux LCC	
NOMBRE DE PIECES STANDARDS :	0	TOP RO :		Prix outils 1° consult	0 Keuro
NOMBRE DE PIECES SPECIFIQUES :	0	IOD :		der. consult:	0 Keuro
QUANTITE E.I LANCE :	0	E.I. P.P. :		Indice outillage	
RETARD LANCEMENT D' EI	0	SERIE :		ENJEUX PIECE SPECIFIQUE	
RETARD LANCEMENT D' IOD	0	Mise à Jour du document le :	18-mai-07	CA : dernier prix X dernier volume/AN	
DECOMPOSITION DU PRIX DE VENTE				0 Keuro	
Chiffrage méthodes du :				% CA P SPECIFIQUE / CA PROJET	
PV (euro)	0,00 Euro			%	
PRS				ENJEUX PIECE STANDARD	
Marge Brute	0,00 Euro	100,0%		CA : prix pic X dernier volume/AN	
Matière totale (chif.)	0,00 Euro	0,0%		0 KEuro	
Matière spécif. (synth.)	0,00 Euro	0,0%		% CA P STANDARD / CA PROJET	
Marge avec potentiel inclus		0,0%		%	
Points durs					
				Responsable	Délai

Le Groupe SEB Cuisson électrique ne dispose pas d'outil de mesure formalisé. Le pilotage des mesures de performance de prix/coût et de délai est réalisé à l'aide d'un Tableau de suivi achats utilisé pour les revues hebdomadaires de l'équipe projet.

3.3.2 Le contenu du système de mesure de performance

Les indicateurs de performance suivis chez Crouzet sont : le niveau de qualité fournisseurs dans les projets, le niveau d'activité des achats produits nouveaux, le suivi des coûts d'investissement, le suivi des coûts par projet.

Chez Schneider Electric la performance des achats projets est évaluée par rapport à deux niveaux d'objectifs :

1. Objectifs de résultats liés au projet (l'efficacité) :

- en termes de coût, délai, risque, qualité des pièces types, qualité de la présérie ;
- en termes d'impact du projet sur les indices qualité fournisseurs
- en termes de prix réel par rapport au prix objectif

2. Objectifs d'amélioration de la façon de faire (l'efficience) :

- le développement des achats de sous-ensembles et modules
- les achats dans les LCC (low cost countries)
- le management de l'intégration des fournisseurs dans le projet

Pour la maîtrise des risques projets, les achats élaborent et mettent sur PLM (product life cycle management) des **fiches de risques** identifiées et doivent proposer des plans d'actions pour éliminer les risques.

La mesure de la performance achats chez Valeo Essuyage se résume à deux paramètres **d'efficacité** (résultats) : prix/coût et délai :

- Respect du coût objectif de la matière et/ou du composant
- Respect du coût objectif de l'investissement
- Respect du délai d'arrivée de la pièce
- Respect des livrables achats de chaque phase d'un projet de développement produits

Trois mesures de performance liées au prix/coût sont suivis par SEB Cuisson électrique :

- % des achats dans les LCC (low cost countries),
- Respect de la part achats du prix de revient objectif
- Respect de la part achats du montant objectif d'investissement

Une mesure de délai :

- Respect des délais des phases du projet

3.3.3 Comment, qui, quand réaliser l'évaluation de la performance achats projets

Le tableau de bord achats projet n'existant que dans une des entreprises interviewés, la manière d'évaluer la performance des achats projet est plutôt informelle et exprimée à travers les revues et les bilans des projets ainsi que les tableaux de suivi des coûts achats.

L'évaluation informelle de la performance des achats est réalisée par le pilote projet qui donne son appréciation au responsable achats pour l'entretien annuel d'évaluation des acheteurs. Les comptes-rendus des revues de projet sont néanmoins disponibles sur les réseaux intranet des entreprises permettant de suivre la réalisation des tâches et le respect des livrables par les achats.

Toutes les entreprises interrogées estiment que le passage des phases du projet est le moment le plus adapté à l'évaluation de la performance des achats.

3.3.4 Contraintes de réalisation

Les entreprises considèrent que l'outil est difficile à réaliser et à mettre en œuvre en terme d'évaluation : qui évalue, comment les résultats sont communiqués, quelle est l'utilisation qu'on en fait ? Il est difficile d'évaluer la contribution d'un acteur isolé à l'atteinte des objectifs collectifs du projet. S'il est intéressant d'avoir un outil, il est difficilement réalisable.

Pour l'ensemble des entreprises l'outil idéal doit être :

- Synthétique,
- Partagé avec l'équipe projet,
- Transparent,
- Communiqué au sein de l'équipe projet et du service achats

3.4 Conclusion partie 3

En conclusion, les quatre entreprises étudiées utilisent principalement des mesures de résultat (efficacité) qui permettent de mesurer la contribution des achats à la maîtrise des coûts de développement, de la qualité, au respect du délai. L'efficience des achats n'est pas mesurée : il est souvent considéré que c'est le résultat qui compte et supposé que pour atteindre ce résultat l'application des bonnes pratiques achats est induite.

Si les entreprises reconnaissent la nécessité d'évaluer la performance achats projets, les systèmes de mesure de performance actuels sont incomplets et ne couvrent pas l'ensemble des exigences auxquelles doivent faire face les achats pour atteindre les objectifs stratégiques des projets.

Tout comme dans la littérature étudiée, nous n'avons trouvé dans les cas terrain évoquées qu'une partie de la réponse à notre problématique. En effet, nous n'avons pas trouvé d'exemple d'outil formalisé de mesure de la performance achats dans les projets intégrant à la fois des indicateurs de résultats et d'action.

Le modèle de mesure de performance que nous allons vous présenter dans la dernière partie de notre étude est le fruit d'une réflexion structurée intégrant des données issues de la littérature, des cas terrain et de l'expérience personnelle de l'auteur.

Partie 4 : Proposition d'un modèle de mesure de performance achats projets

Cette partie de notre travail de recherche est consacrée au modèle de mesure de la performance des achats impliqués dans les projets, elle doit nous permettre d'apporter une réponse à la problématique de notre recherche.

Guidé par l'intérêt professionnel, nous avons intentionnellement axé notre modèle sur la mesure de la performance des achats dans les projets de type développement produits nouveaux.

Nous expliquerons, dans un premier temps, la démarche d'évaluation que nous avons adoptée et la façon dont nous avons structuré le modèle de performance. Dans un deuxième temps, nous présenterons les différentes mesures de performance achats pour chacune des phases d'un projet de développement produits nouveaux et proposerons un guide pour l'évaluation de la performance.

Nous concluons avec des recommandations et perspectives concernant la démarche de mise en place d'un système de mesure de performance achats dans les projets produits nouveaux.

4.1 La démarche d'évaluation

Nous avons adopté une démarche d'évaluation de la performance des achats projets inspirée des travaux de Lorino, (2003) qui passe par des étapes successives :

- Clarification des objectifs poursuivis par le projet et leur position par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise
- Déploiement des objectifs stratégiques du projet à la fonction achats projet
- Analyse causes – effets
- Identification des leviers de performance
- Définition des indicateurs

Pour illustrer notre démarche et construire le modèle d'évaluation générique nous avons utilisé, comme exemple, des projets type de développement de produits nouveaux décrits dans la documentation processus interne du Groupe Seb sur les *Rôles des achats dans le flux d'innovation*.

4.1.1 Les objectifs achats projet développement de produits

Les objectifs achats sont alignés avec ceux du projet et plus généralement avec ceux de l'entreprise.

Par exemple, le déploiement de l'objectif projet de développement de nouveaux produits « *Concevoir des nouveaux produits innovants pour satisfaire les besoins des consommateurs* » se traduit pour les achats projets de la manière suivante : « *Introduire l'innovation à travers les fournisseurs* ».

Les objectifs achats ainsi déterminés nous ont servi comme point de départ au diagnostic de la performance.

4.1.2 Analyse causes-effets pour l'identification des leviers de performance

Partant des résultats achats que l'on vise (objectifs stratégiques), nous avons cherché les causes agissantes (leviers de performance) sur lesquelles on doit intervenir pour les atteindre.

Prenons comme exemple l'objectif achats *d'Introduction de l'innovation à travers les fournisseurs*. Pour identifier les leviers d'action nous avons cherché les réponses à la question : quels sont les facteurs ayant une influence significative sur la performance attendue ? Après l'analyse causale on a pu identifier plusieurs causes « premières » et après examen on n'a retenu que les leviers de performance les plus pertinents :

- Contractualisation sur l'utilisation en primauté ou exclusivité d'une nouvelle technologie fournisseur,
- Recherche d'optimisation du produit / processus
- Intégration des fournisseurs en amont des projets de développement,
- Mise en place des contrats avec clauses de partage des gains,
- Qualité de l'intégration des fournisseurs dans l'équipe projet,
- Qualité et fiabilité des échanges avec les fournisseurs
- Brevets déposés en commun avec le fournisseur

4.2 La conception du modèle de performance

Nous avons choisi de proposer un modèle générique de performance achats dans les projets de développement de nouveaux produits pouvant être adapté, selon notre hypothèse 1, aux projets de rupture (breakthrough) et aux projets sur plateforme, selon la typologie de Wheelwright et Clark, (1992) développée dans la première partie du mémoire.

4.2.1 Les axes structurants du modèle

L'approche contingente de la performance achats dans les projets de développement de produits nouveaux et la prise en compte de nos hypothèses de recherche nous amène à structurer le modèle sur les axes suivants (Fig. 15) :

1) Les objectifs de la fonction achats à chacune des phases d'un projet

Selon notre deuxième hypothèse, l'évaluation de la performance achats dépend des objectifs spécifiques de la phase du projet dans laquelle l'acheteur intervient.

2) Les champs d'action prioritaires et rôles des achats dans les projets.

L'état de l'art et l'étude des cas d'entreprise nous a permis d'identifier quatre principaux champs d'action des achats dans les projets de développement produits nouveaux (Fig.7)

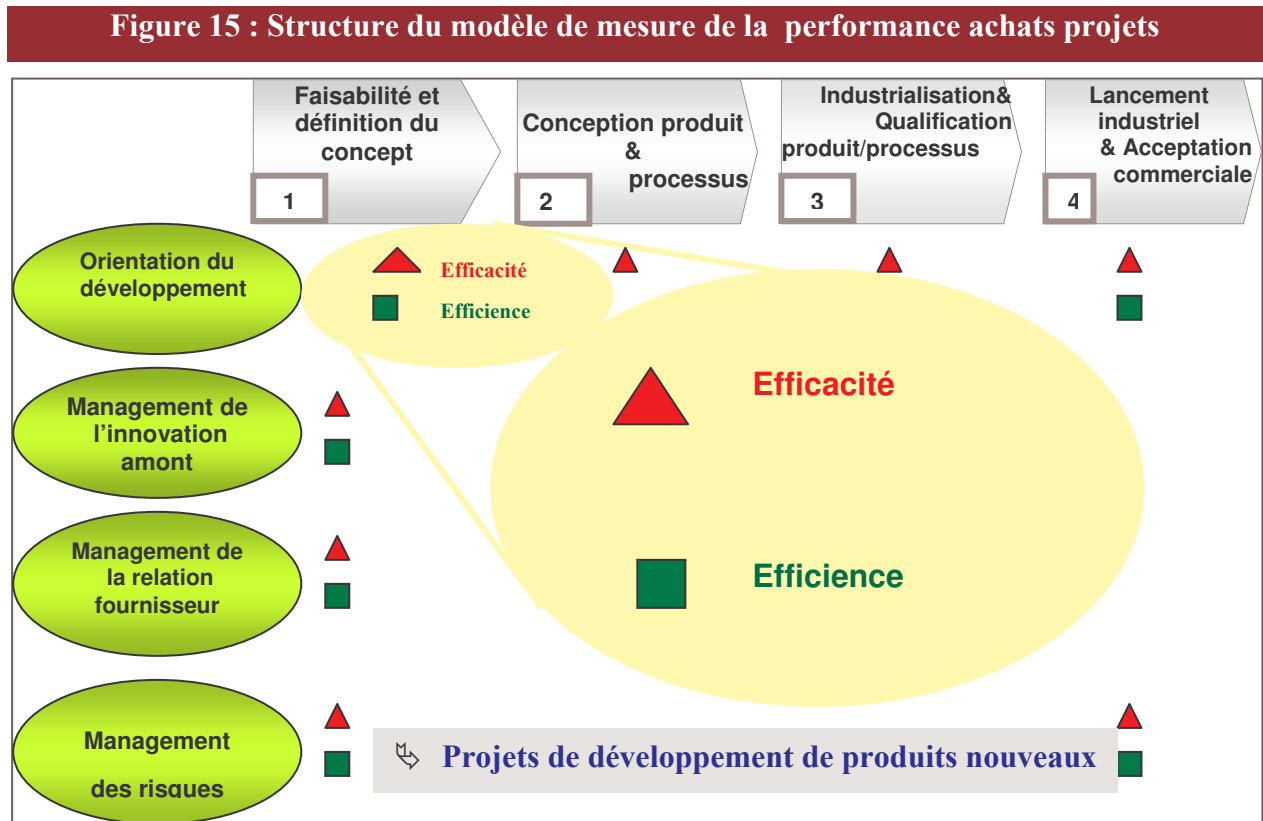
La nécessité de prise en compte de ces champs d'actions des achats dans les projets pour la mesure de la performance correspond à notre troisième hypothèse.

Pour chaque combinaison de ces deux axes nous avons identifié des leviers de performance tenant compte des deux dimensions de la performance achats :

■ **L'efficacité** : c'est-à-dire l'atteinte des objectifs de résultats

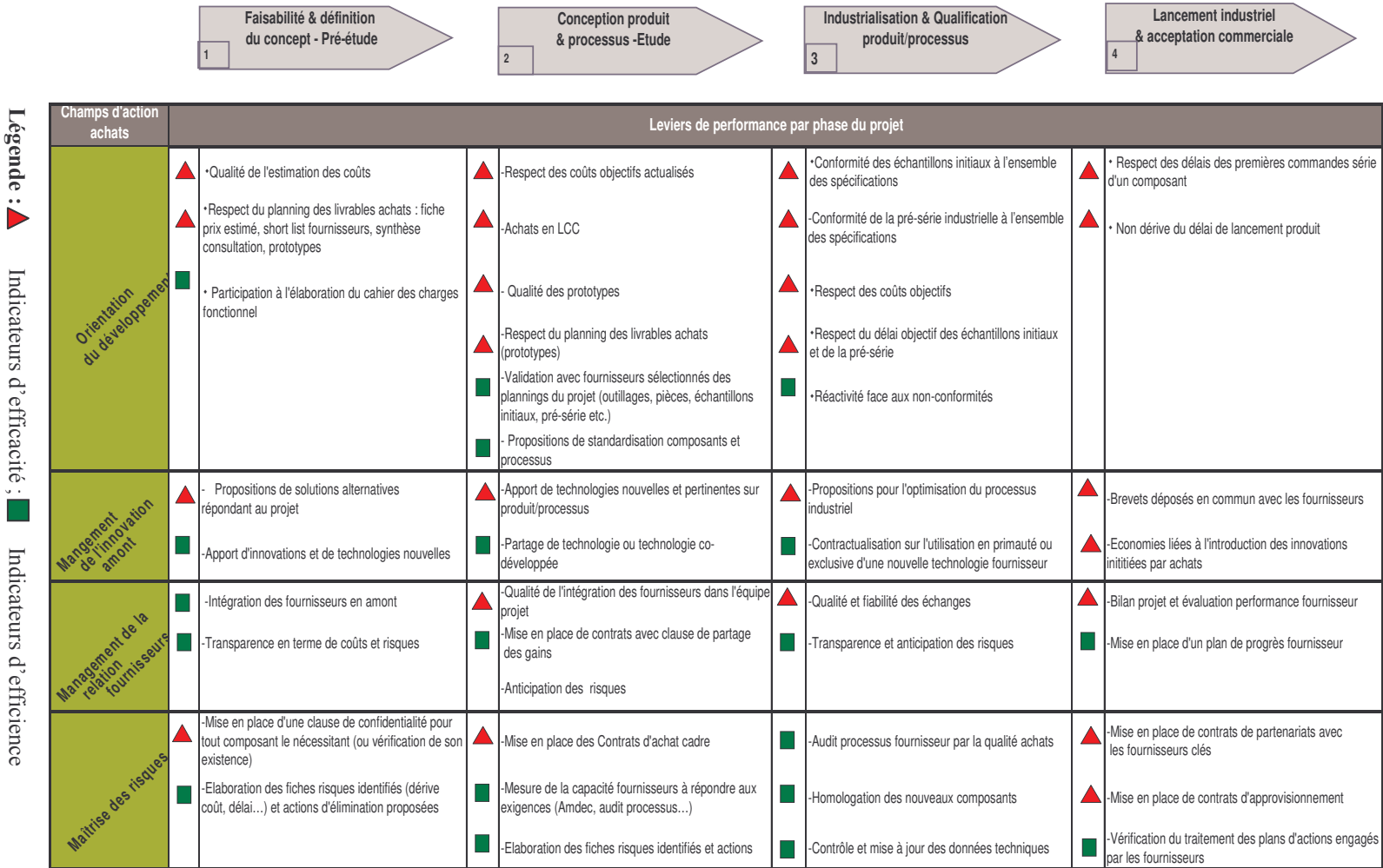
■ **L'efficience** : qui consiste en l'application de l'état de l'art métier pour en assurer l'apprentissage et l'atteinte des objectifs de résultat au moindre coût.

Le schéma ci-après (Fig. 15) propose une représentation simplifiée de l'architecture du modèle de performance achats projets de développement de produits nouveaux.



Source : personnelle, inspirée de Le Dain et Calvi (2006)

Le modèle de performance (Fig. 16) est donc adaptable au contexte spécifique de chaque projet. La spécificité est due au fait que les leviers de performance évoluent au cours des phases de chaque type de projet car les objectifs achats évoluent ou changent de nature au fur et à mesure de l'état d'avancement du projet et des exigences du client.



Légende : ▲ Indicateurs d'efficacité ; ■ Indicateurs d'efficience

Figure 16 : Modèle de mesure de la performance achats projets de développement produits

4.3 Les mesures de performance

Nous présentons dans ce chapitre les principales mesures de performance achats, retenus dans notre modèle générique (Fig. 16). Selon les deux dimensions de performance identifiées nous distinguons des mesures d'efficacité et des mesures d'efficience.

4.3.1 Les mesures d'efficacité

Le respect du planning et de la qualité des livrables achats (prototypes, échantillons initiaux, pré-série...), le respect des coûts objectifs, sont des mesures d'efficacité classiques. Ces mesures concernent l'action directe des achats pour l'orientation du développement et, comme nous l'avons évoqué précédemment, évoluent en fonction de la phase du projet.

Exemple : le respect du planning des livrables achats en phase (1) de *faisabilité et de définition du concept* concerne la synthèse des prix estimés et la *short list* fournisseurs. La même mesure en phase (2) de *conception du produit et du processus* évolue vers le respect du planning de livraison des prototypes. En phase (3) *d'industrialisation* il s'agira du respect du planning objectif des échantillons initiaux et de la présérie industrielle. Enfin, en phase de *lancement*, la performance des achats va être évaluée au niveau du respect des délais et des volumes des premières commandes série.

Pour répondre aux exigences de performances attendues en matière de management de l'innovation amont, nous avons identifiés les mesures d'efficacité suivantes : **les apports de solutions innovantes et de technologies nouvelles sur le produit et le processus**, l'existence de **brevets déposés en commun avec les fournisseurs** à l'initiative des achats.

Les mesures des performances en termes de management de la relation fournisseur que nous proposons, concernent la **qualité de l'intégration des fournisseurs dans l'équipe projet, la qualité et la fiabilité des échanges**, ainsi que **l'évaluation de la performance des fournisseurs**.

La maîtrise des risques liés au projet est un critère clé de la performance du projet, compte tenu des exigences fortes en termes de respect de la qualité attendue, des coûts objectifs, du *time to market*, de la sécurité des approvisionnements, de la pérennité et de la fiabilité des sources d'approvisionnement. Les mesures d'efficacité relatives à la maîtrise des risques que nous proposons sont **la mise en place des contrats avec une clause de confidentialité, la mise en**

place des contrats cadres et de partenariats avec les fournisseurs.

4.3.2 Les mesures d'efficience

Nous avons défini l'efficience comme *l'application de l'état de l'art du métier d'acheteur pour l'atteinte des objectifs de résultats au moindre coût.*

En matière d'efficience la fonction achats va donc être évaluée sur la bonne application des meilleures pratiques selon les quatre champs d'actions des achats et les phases du projet pour atteindre les résultats escomptés.

Les mesures d'efficience achats projets que nous mettons en évidence recouvrent :

- **la participation à l'élaboration du cahier des charges fonctionnel, la proposition de standardisation des composants, la réactivité face aux non-conformités**, actionnées par les achats pour orienter le développement en phases 1, 2 et 3 respectivement;
- **l'apport d'innovations et de nouvelles technologies, le partage ou le co-développement de technologies, la primauté d'utilisation ou l'exclusivité d'une nouvelle technologie**, relatifs au management de l'innovation amont par les achats aux différentes phases du projet;
- **l'intégration des fournisseurs en amont, la transparence en termes de coûts et de risques, la mise en place de clauses de partage des gains, la mise en place d'un plan de progrès fournisseur**, pour le management de la relation fournisseurs tout au long du projet;
- **l'élaboration des fiches de risques identifiés, l'audit fournisseur et l'homologation des nouveaux composants, le contrôle du traitement des plans d'action engagés par les fournisseurs**, pour la maîtrise des risques liés au projet.

4.4 Les outils opérationnels de mesure et pilotage de la performance

Du point de vue opérationnel, la démarche proposée consiste à disposer d'un tableau d'indicateurs de performance et d'un guide d'évaluation associé à chaque phase du projet. . Un tableau de synthèse doit permettre d'assurer le suivi de la performance au cours du projet.

Pour pouvoir évaluer la performance achats dans un projet, la première étape est d'adapter le modèle générique proposé au projet concerné. D'abord, il faudra déterminer les objectifs

stratégiques du projet, ensuite les déployer à la fonction achats. A partir de ces éléments, l'acheteur va chercher à identifier les leviers de performance qui lui permettront d'atteindre les objectifs. Le guide d'évaluation peut être également préparé par l'acheteur, acteur du projet. Ces éléments constitutifs d'un tableau de bord achats projet doivent être discutés et validés par le responsable achats.

De la même façon, le **processus d'évaluation** peut être réalisé par l'acheteur lui-même qui complète le tableau de bord et le fait valider par son responsable hiérarchique. Une fiche d'évaluation reprenant les indicateurs de performances clés sera soumise au pilote projet pour évaluation de l'acheteur. Le responsable achats fait une confrontation de l'auto-évaluation de l'acheteur et l'évaluation du pilote projet sur les indicateurs clés et valide la note finale.

Le moment le plus adapté pour réaliser l'évaluation semble être le passage de chacun des jalons du projet ainsi que la clôture du projet lors de son bilan.

4.4.1 Les tableaux d'indicateurs de performance par phase du projet

Le tableau d'indicateurs de performance par phase du projet est structuré sur le principe suivant (Tab. 2) :

- 1) les objectifs de performance pour chacun des champs d'actions achats,
- 2) les leviers de performance, dont l'application doit permettre de les atteindre,
- 3) l'évaluation de la performance, réalisée avec l'aide du guide d'évaluation,
- 4) les observations, pour apporter des précisions relatives à la mesure,
- 5) les plans d'actions correctives à mettre en place pour ne pas remettre en cause l'atteinte des résultats

Nous présentons ici, à titre d'exemple, le tableau d'indicateurs de la phase 1 du projet. Les tableaux correspondants aux phases 2, 3 et 4 que nous avons élaborés sont joints en annexes 1, 2 et 3 de notre mémoire de recherche.

L'analyse des tableaux d'indicateurs des différentes phases d'un projet, que nous avons élaborés pour un projet type de développement produits, met en évidence un nombre plus important d'indicateurs critiques dans les phases amont de faisabilité et validation du concept et de la conception produit et processus. Cela confirme l'idée évoquée dans la littérature que la performance d'un projet est prédéterminée par les activités amont.

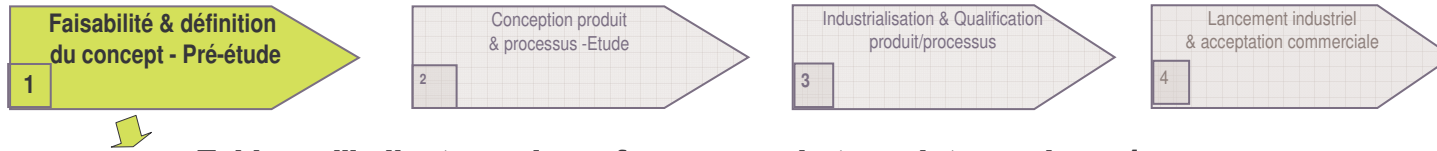


Tableau d'indicateurs de performance achats projets en phase 1

Champs d'action achats	Objectifs de performance	Leviers de performance	Evaluation	Observation	Plan d'actions
Orientation du développement	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Réduction des coûts de la part achats ▶ Réduction du <i>time to market</i> 	▲ -Qualité de l'estimation des coûts	😊		
		▲ -Respect du planning des livrables achats : fiche prix estimé, short list fournisseurs, synthèse consultation, prototypes	😊		
		■ - Participation à l'élaboration du cahier des charges fonctionnel	😊		
Management de l'innovation amont	▶ Introduction de l'innovation à travers les fournisseurs	▲ - Propositions de solutions alternatives répondant au projet	😞		
		■ -Apport d'innovations et de technologies nouvelles	😊		
Management relation fournisseurs	▶ Partenariats fournisseurs	■ -Intégration des fournisseurs en amont	😊		Evaluer le fournisseur sur la transparence
		■ -Transparence en terme de coûts et risques	😞		
Maîtrise des risques	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Protection de la propriété intellectuelle de l'entreprise ▶ Maîtrise des risques achats 	▲ -Mise en place d'une clause de confidentialité pour tout composant le nécessitant (ou vérification de son existence)	😞	Risque pour le projet	Mise en place de clauses de confidentialité
		■ -Elaboration des fiches risques identifiés (dérive coût, délai...) et actions d'élimination proposées	😊		

Légende :	
▲	Indicateurs d'efficacité
■	Indicateurs d'efficience

Tableau 2 : Indicateurs de performance achats projets - Phase I (source personnelle)

4.4.2 Le système d'évaluation

Un des rôles du modèle de mesure de la performance que nous préconisons est d'identifier rapidement les dérives et d'engager des actions sans attendre une dégradation des résultats.

Un autre rôle de la mesure de performance est l'amélioration continue par apprentissage de l'état de l'art des pratiques achats permettant d'atteindre les objectifs de résultats. L'observation des résultats de la mesure et des tendances permet d'apprendre les véritables corrélations entre les performances clés, d'en déduire les approches les mieux adaptées.

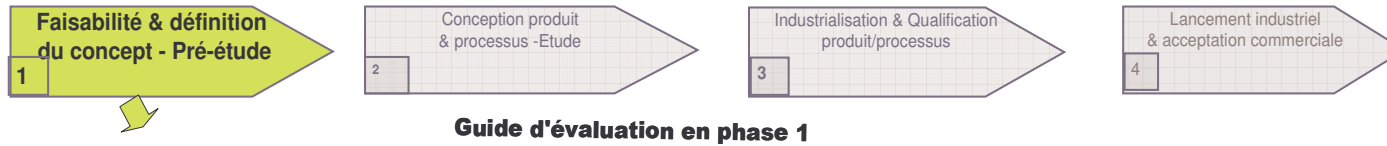
Enfin, les mesures de performance jouent un rôle de pilotage opérationnel et constituent un socle de déclinaison des plans d'actions.

C'est donc dans cette perspective que nous avons choisi d'évaluer les différents niveaux de performance dans l'application des leviers identifiés. Ces différents niveaux de performance seront traduits par une note. Nous préconisons de pondérer les leviers de performance en fonction de leur degré de criticité dans la phase du projet selon les modalités suivantes : plus les actions achats rendent les décisions irréversibles (choix d'une technologie, choix d'un fournisseur...), plus les leviers relatifs aux exigences de performance en matière d'expertise du marché fournisseurs et des technologies, d'intégration des fournisseurs en amont, de respect des coûts objectifs, de respect des délais des livrables, d'anticipation et de maîtrise des risques, seront importants.

Par souci d'objectivité, nous avons élaboré un guide d'évaluation associé à chaque phase du projet (Tab.3). Le guide d'évaluation comporte, pour chacun des leviers, le coefficient de pondération relative aux priorités données et à la criticité, les différents niveaux de performance mesurés, ainsi que l'évaluation correspondante traduite en note pondérée.

Nous présentons ici, à titre d'exemple, le guide d'évaluation correspondant au tableau de bord de la phase 1 du projet.

Les guides d'évaluation correspondants aux phases 2, 3 et 4, que nous avons élaborés, sont joints en annexes 4, 5 et 6 de notre mémoire de recherche.



Champs d'action achats	Objectifs de performance	Leviers de performance	Coef*	Mesure	Evaluation	Note **	Note pondérée
Orientation du développement	▶ Réduction des coûts de la part achats	▲ •Qualité de l'estimation des coûts	2	* Estimation des coûts est fiable et en deçà du coût objectif	😊	3	6
				* Estimation des coûts est proche du coût objectif mais n'est pas suffisamment argumentée	😐	2	4
				* Estimation des coûts est très décalée et non argumentée	😞	1	2
	▶ Réduction du <i>time to market</i>	▲ •Respect du planning des livrables achats : fiche prix estimé, short list fournisseurs, synthèse consultation, prototypes	3	Le planning des livrables achats est respecté et l'acheteur rend compte de l'avancement	😊	3	9
				Le planning des livrables achats n'est pas respecté et l'acheteur n'en informe pas l'équipe projet	😞	1	3
		■ • Participation à l'élaboration du cahier des charges fonctionnel	1	L'acheteur participe à l'élaboration des cahiers des charges fonctionnels	😊	3	3
L'acheteur ne demande pas à participer à l'élaboration des cahiers des charges fonctionnel				😞	1	1	
Management de l'innovation amont	▶ Introduction de l'innovation à travers les fournisseurs	▲ • Propositions de solutions alternatives répondant au projet	2	L'acheteur propose des solutions alternatives utilisant des composants existants répondant au projet	😊	3	6
				L'acheteur n'est pas force de propositions de solutions alternatives	😞	1	2
		■ •Apport d'innovations et de technologies nouvelles	1	L'apport d'innovations ou de solutions pertinentes de la part des fournisseurs existe suite à l'incitation de l'acheteur	😊	3	3
				Propositions faites mais elles non pas abouties à être mises en œuvre	😐	2	2
				Aucune proposition n'a été faite sur le projet	😞	1	1
Management relation fournisseurs	▶ Partenariats fournisseurs	■ •Intégration des fournisseurs en amont	3	L'acheteur fait participer les fournisseurs à la conception des produits	😊	3	9
				L'acheteur n'incite pas à l'intervention des fournisseurs en amont dans le projet	😞	1	3
		■ •Transparence en terme de coûts et risques	2	L'acheteur obtient des fournisseurs un détail précis des coûts et tient l'équipe projet informée des éventuels risques de dérives	😊	3	6
				L'acheteur ne maîtrise pas la relation fournisseurs et n'obtient pas une transparence complète des coûts et des aléas	😞	1	2
Maîtrise des risques	▶ Protection de la propriété intellectuelle de l'entreprise	▲ •Mise en place d'une clause de confidentialité pour tout composant le nécessitant (ou vérification de son existence)	3	L'acheteur met systématiquement en place une clause de confidentialité pour les composants qui le nécessite ou vérifie que celle-ci existe	😊	3	9
				L'acheteur ne s'assure pas de l'existence d'une clause de confidentialité et met ainsi le projet en danger	😞	1	3
	▶ Maîtrise des risques achats	■ •Elaboration des fiches risques identifiés (dérive coût, délai...) et actions d'élimination proposées	1	L'acheteur identifie les risques sur le projet dès les phases amont et les formalise par des fiches de risques	😊	3	3
				L'acheteur ne cherche pas à identifier les risques sur le projet	😞	1	1

Légende : ▲ Indicateurs d'efficacité

■ Indicateurs d'efficience

* coef. 3 - le plus prioritaire;

** notation : 0-mauvais, 1-faible, 2-moyen, 3-b

Tableau 3 : Guide d'évaluation - Phase 1 (source personnelle)

Pour le pilotage de la performance achats tout au long du projet nous proposons un tableau de synthèse permettant le suivi de la performance mesurée d'une phase à l'autre et une vision d'ensemble de la performance achats sur la globalité du projet (Tab. 4).

Tableau 4 : Suivi de la performance achats projet (source personnelle)

Champs d'action achats	Leviers de performance par phase du projet			
	1 Faisabilité & définition du concept - Pré-étude	2 Conception produit & processus -Etude	3 Industrialisation & Qualification produit/processus	4 Lancement industriel & acceptation commerciale
Orientation du développement	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Qualité de l'estimation des coûts ▲ Respect du planning des livrables achats : fiche prix estimé, short list fournisseurs, synthèse consultation, prototypes ■ Participation à l'élaboration du cahier des charges fonctionnel 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Respect des coûts objectifs actualisés ▲ Achats en LCC ▲ Qualité des prototypes ▲ Respect du planning des livrables achats (prototypes) ■ Validation avec fournisseurs sélectionnés des plannings du projet (outillages, pièces, échantillons initiaux, pré-série etc.) ■ Propositions de standardisation composants et processus 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Conformité des échantillons initiaux à l'ensemble des spécifications ▲ Conformité de la pré-série industrielle à l'ensemble des spécifications ▲ Respect des coûts objectifs ▲ Respect du délai objectif des échantillons initiaux et de la pré-série ■ Réactivité face aux non-conformités 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Respect des délais des premières commandes série d'un composant ▲ Non dérive du délai de lancement produit
Management de l'innovation amont	<ul style="list-style-type: none"> ▲ - Propositions de solutions alternatives répondant au projet ■ -Apport d'innovations et de technologies nouvelles 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Apport de technologies nouvelles et pertinentes sur produit/processus ■ -Partage de technologie ou technologie co-développée 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ -Propositions pour l'optimisation du processus industriel ■ -Contractualisation sur l'utilisation en primauté ou exclusive d'une nouvelle technologie fournisseur 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Brevets déposés en commun avec les fournisseurs ▲ -Economies liées à l'introduction des innovations initiées par achats
Management de la relation fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> ■ -Intégration des fournisseurs en amont ■ -Transparence en terme de coûts et risques 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ -Qualité de l'intégration des fournisseurs dans l'équipe projet ■ -Mise en place de contrats avec clause de partage des gains ■ -Anticipation des risques 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ -Qualité et fiabilité des échanges ■ -Transparence et anticipation des risques 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ -Bilan projet et évaluation performance fournisseur ■ -Mise en place d'un plan de progrès fournisseur
Maîtrise des risques	<ul style="list-style-type: none"> ▲ -Mise en place d'une clause de confidentialité pour tout composant le nécessitant (ou vérification de son existence) ■ -Elaboration des fiches risques identifiés (dérive coût, délai...) et actions d'élimination proposées 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ -Mise en place des Contrats d'achat cadre ■ -Mesure de la capacité fournisseurs à répondre aux exigences (Amdec, audit processus...) ■ -Elaboration des fiches risques identifiés et actions 	<ul style="list-style-type: none"> ■ -Audit processus fournisseur par la qualité achats ■ -Homologation des nouveaux composants ■ -Contrôle et mise à jour des données techniques 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ -Mise en place de contrats de partenariats avec les fournisseurs clés ▲ -Mise en place de contrats d'approvisionnement ■ -Vérification du traitement des plans d'actions engagés par les fournisseurs

Légende : ▲ Indicateurs d'efficacité ■ Indicateurs d'efficience

Conclusion et perspectives

Comment évaluer et faire améliorer la performance des achats dans les projets de développement de produits nouveaux ?

Nous avons cherché à proposer une approche méthodologique de la mesure de la performance achats projets, appuyée par une recherche documentaire et un benchmarking des pratiques de quatre entreprises. Le modèle générique de mesure de la performance proposé, construit selon une démarche structurée, est adaptable aux achats projets de développement et peut servir d'outil simple pour l'évaluation de la performance des achats. En effet, dans les entreprises étudiées la mesure de la performance projets est réduite à des indicateurs de résultats (coût et délai) et n'est que très peu formalisé.

Notre modèle vise à fournir à la fonction achats un outil de mesure et de pilotage de la performance dans le cadre de projets de développement de produits nouveaux, permettant l'apprentissage et la capitalisation des meilleures pratiques d'achats, l'amélioration du fonctionnement afin de faire évoluer la performance.

Ce travail de recherche n'a cependant pas vocation à traiter de façon exhaustive la problématique posée. Le modèle proposé cible un seul type de projets et le faible nombre de cas terrain analysés ne permet pas de tirer des conclusions génériques sur cette question. L'exploration nécessiterait de travailler sur davantage de cas d'entreprises et sur la validation du modèle sur des cas réels afin d'aboutir à un outil optimisé.

L'apprentissage par la mesure, l'anticipation des tendances et la contribution à l'innovation très tôt dans le cycle de conception des produits sont aujourd'hui plus que d'actualité dans les entreprises. Le processus de la mesure de la performance doit être une démarche de progrès continu. C'est la seule démarche qui permet de maintenir la capacité d'évolution de la mesure en adéquation avec une stratégie évolutive.

La suite que nous prévoyons de donner à cette étude est de tester notre modèle de mesure de la performance aux Achats Articles culinaires de Tefal, afin de valider les modalités de son application sur un projet réel dans le but de l'optimiser en termes de faisabilité et de pertinence des indicateurs. Le modèle peut ensuite servir comme outil d'apprentissage de l'état de l'art des pratiques d'achats dans le cadre des projets de développement de produits nouveaux. Il pourrait être utilisé également comme un outil d'intégration d'un nouvel acheteur projets.

Références bibliographiques

- AFITEP, (2000), « *Le management de projet – Principes et pratique* », 2^e édition, AFNOR
- BRUEL O., PETIT F. (2005), « Fonction Achats : mesure et pilotage des performances », *Etude Groupe H.E.C. département M.I.L.*
- CALVI R., (2000) « Le rôle des services Achats dans le développement des produits nouveaux : une approche organisationnelle », *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 3 n°2, pp 31-55.
- CALVI R., LE DAIN M.A., HARBI S., (2003), « *Le partage de l'activité de conception entre un client et ses fournisseurs : quel(s) mode(s) de coordination adopter ?* », dans « *La métamorphose des organisations. Design organisationnel : créer, innover, relier* », Edt L'Harmattan, p. 79-96.
- COOPER R.G., KLEINSCHMIDT E .J., (1995), “Performance Typologies of New Product Projects”, *Industrial Marketing Management*.
- CORBEL J. C., (2003), “*Management de projet – Fondamentaux, méthodes, outils*», Editions d’Organisation.
- DESMA, (2002) «*La mesure de la performance Achats* », Recherche collective (DESMA 17, 271 et 27B), E.S.A. Grenoble.
- HARTLEY J.L., ZIRGER B. J., KAMATH R. R., (1996), „Managing the buyer-supplier interface for on-time performance in product development“, *Journal of Operations Management*
- IRIBARNE P., (2006), « *Les tableaux de bord de la performance – Comment le concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès* », Dunod
- KAPLAN R. S. and NORTON D. P., (1992), « The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance », *Harward Business Review*, January-February.
- « Performance achats », (2005), *La lettre des achats*, n°134, p. 36 - 47
- LORINO P., (2003), « *Méthodes et pratiques de la performance* », Ed. d’Organisation.
- MIDLER C. (1993), « *L’auto qui n’existait pas – Management des projets et transformation de l’entreprise*», Inter Editions.
- MONCZKA R., TRENT R., HANDFIELD R., (2005), « *Purchasing and Supply Chain Management* », 3^e édition

- MONCZKA R., CARTER P., (2005), “*Strategic Performance Measurement for Purchasing and Supply* », CAPS, p. 9-26
- ROYER I., (2005), « Le management de projet-Evolution et perspectives de recherche », *Revue française de gestion*, vol.31-numéro 154, p. 113-120.
- WYNSTRA F. et al. (1999), « *Purchasing Involvement in Product development* », *European Journal of Purchasing and Supply management*” p. 129-141
- VAN WEELE A. J., (2005), “*Purchasing & supply chain management – Analysis, Strategy and Practice*”, 4th edition.

Documents Groupe Seb :

- Présentation du Groupe Seb 2007
- Document de référence 2006
- Lettre aux actionnaires n° 2006
- Rôle des Achats dans les phases du flux d’innovation
- Directive Recherche et développement produits

Sites Internet :

- www.groupeseb.com
- www.schneider-electric.com
- www.valeo.com
- www.capsresearch.org

Annexe 7

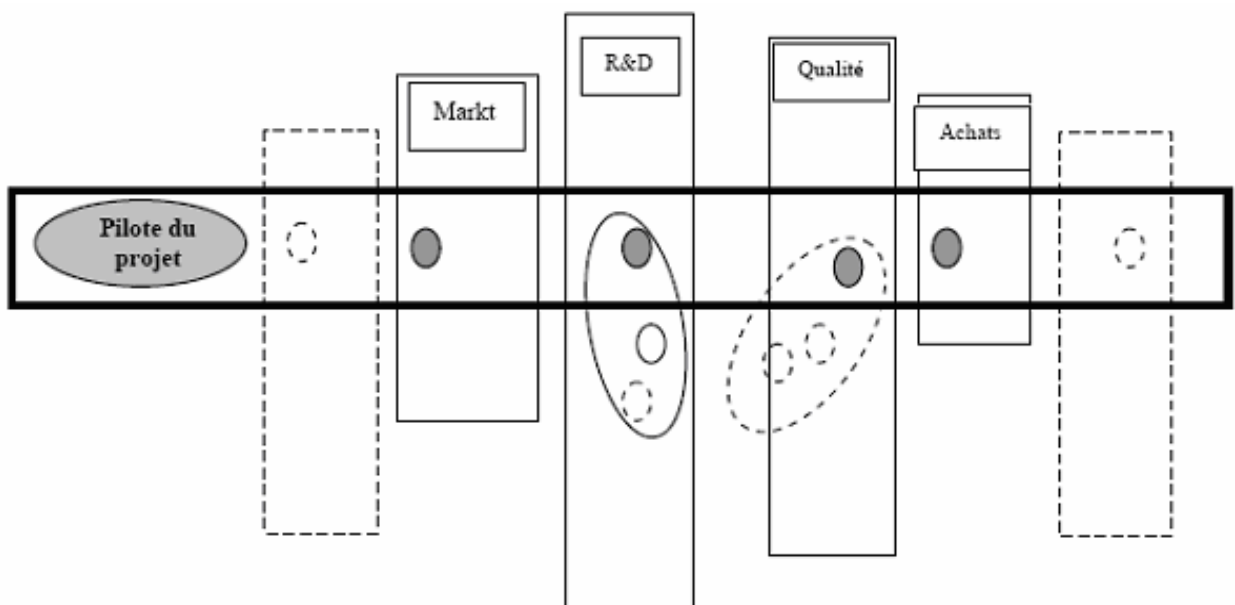
La mesure de la performance achats dans les projets de développement produits : Comment construire un modèle ?

Guide d'entretien

1 - Problématique de recherche

La réussite d'un projet de développement produit dépend de la contribution de chacun des métiers représentés.

L'équipe projet de développement de produits nouveaux



La fonction achats est un acteur stratégique dans les équipes projet compte tenu de l'impact des activités amont dans la performance totale du projet et de l'importance de l'intégration des fournisseurs dans le développement des nouveaux produits.

Pour faire face aux enjeux et réussir dans sa démarche d'amélioration continue, les achats doivent évaluer leur performance dans les projets.

3 exigences de performance sont attendues des achats dans les projets de développement produits nouveaux :

- performance coût, qualité, délai dans le cadre du projet,
- pilotage de l'intégration des fournisseurs dans la conception,
- maîtrise des risques liés à la conception collaborative

Comment mesurer la performance des achats dans les projets ?

2 - Pourquoi cette étude terrain?

Cette étude est nécessaire pour recueillir des données empiriques permettant de compléter les résultats de recherche bibliographique, afin de répondre à notre problématique de recherche.

3 - Objectifs de l'étude

Les principaux objectifs concernent :

- a) Le système de mesure de la performance achats dans les projets de développement produits/ Enjeux
- b) Le contenu du système de mesure
- c) Comment, qui, quand
- d) Contraintes de réalisation

Les objectifs spécifiques : benchmarking des pratiques

- ✓ Politique achats et leviers internes
- ✓ Politique fournisseurs et leviers externes

▪ Politique achats et leviers internes

- Les achats, interviennent-ils dans les décisions *make or buy* ? Est-ce important pour vous ?
- La collaboration des achats avec la R&D pour apport d'innovation est-elle effective ? En quoi consiste-t-elle ?
- Considérez-vous que la participation des achats à la définition des cahiers des charges est nécessaire ? Pourquoi ?

▪ Politique fournisseurs et leviers externes

- Travaillez-vous en partenariat de co-développement (intervention des fournisseurs en phases de développement des produits) ? Si oui, pour quels types de projets ?
- Quel est le degré d'autonomie que vous accordez aux fournisseurs intégrés en amont ?
- Comment se fait la mise en concurrence amont ?

- Quels principaux critères de sélection fournisseurs pour l'intégration dans le développement ?
- Disposez-vous d'un Système d'évaluation performance fournisseur ?
- Organisez-vous des plans de progrès qualité fournisseurs ?

a) Le système de mesure de performance/ Enjeux

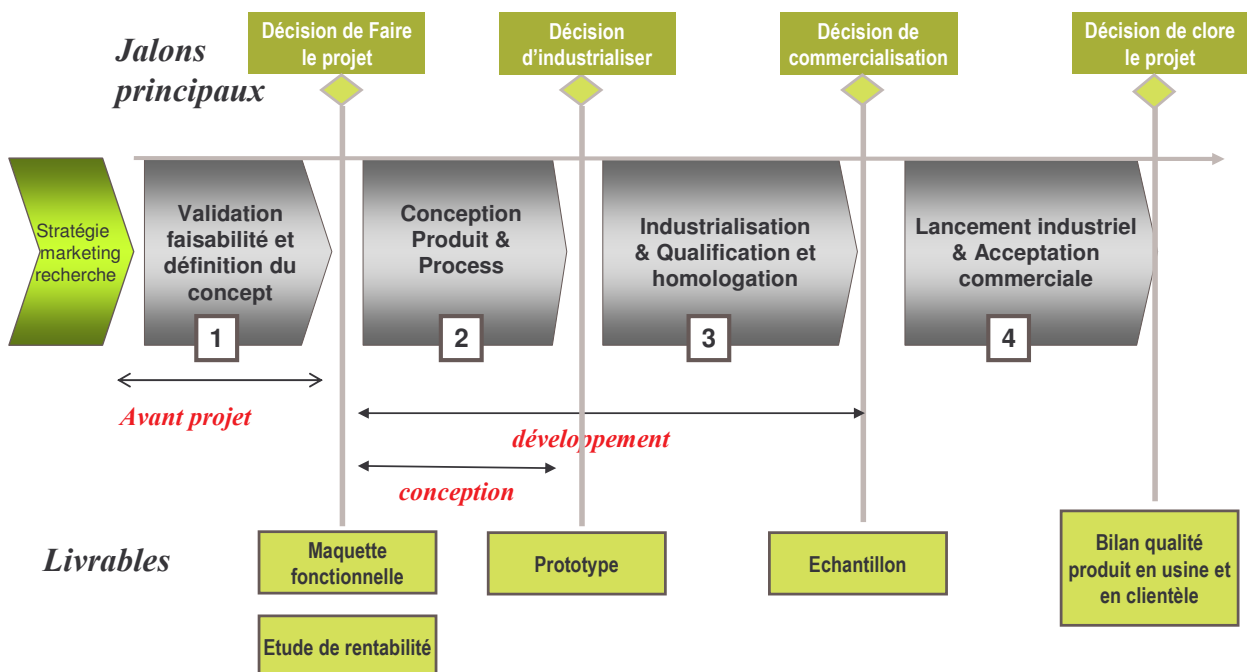
- Avez-vous un système de mesure de performance achats dans les projets développement produits nouveaux?
- Si oui, sur quels critères l'avez-vous construit ?

Nous avons identifié, a priori, 3 exigences attendues des achats à chaque étape des projets : l'action directe sur le projet, le pilotage de l'intégration des fournisseurs dans la conception, la maîtrise des risques liés à la conception collaborative.

- Comment intégrez-vous ce type d'exigences dans un système de mesure ?
- Comment adaptez-vous le système de mesure selon le type de projet ?

Nous avons constaté que pour chaque phase d'un projet des objectifs précis sont définis pour la fonction achats découlant des objectifs du projet et plus globalement des enjeux stratégiques de l'entreprise.

Les phases d'un projet de développement nouveaux produits



- Avez-vous un outil de mesure intégrant des indicateurs de performance achats pour chacune des phases du projet ?
- Comment adaptez-vous l'outil en fonction du moment de l'intégration des fournisseurs dans le projet ?
- Comment adaptez-vous l'outil en fonction du type de projet (projets de recherche ou création de connaissance, projets de développement produits, projets d'animation des gammes existantes) ?

Nous avons répertorié ci-dessous plusieurs enjeux pour l'outil de mesure de performance.

- Quels sont les enjeux qui vous concernent ?
 - Mesurer la performance dans le but d'inciter les achats à atteindre les objectifs
 - Améliorer le professionnalisme des achats
 - Communiquer sur la valeur ajoutée des achats dans les projets
 - Améliorer l'image des achats dans l'entreprise
 - Outil permettant de fixer des objectifs opérationnels pertinents pour les acheteurs
 - Outil d'amélioration continue de la contribution des achats au processus de développement produits

b) Contenu du système de mesure de performance

- Combien avez-vous de critères de mesure de la performance ? Quel est le bon nombre d'indicateurs, à votre avis ?
- Les indicateurs sont-ils financiers ou non-financiers ou un mélange des deux ?
- Les indicateurs sont-ils liés à des objectifs stratégiques des achats pour chaque phase des projets ?
- Comment le référentiel de performance est-il élaboré ?
- Mesurez-vous le niveau de satisfaction des clients internes ?
- Avez-vous des indicateurs permettant de mesurer les ressources engagées dans l'atteinte des objectifs : mesure de l'efficience ?
- Avez-vous des indicateurs mesurant la pro-activité ?
 - Créativité, force de proposition de l'acheteur mais aussi des fournisseurs, l'apport d'innovation à travers des fournisseurs
- Comment adaptez-vous les indicateurs à l'exigence de pilotage de l'intégration des fournisseurs dans la conception ?

- Quels indicateurs utilisez-vous pour mesurer la maîtrise des risques dans la conception collaborative ?
- Avez-vous des outils opérationnels de mesure ?

c) Comment, qui, quand

- Qui réalise l'évaluation de la performance achats dans les projets ?
- A quelle fréquence ?
 - Evaluation à chaque passage de phase du projet, mensuelle, annuelle, à la clôture du projet... ?
- Comment la note est-elle utilisée ?
 - Doit-elle servir de mise en place d'un plan d'action si résultats faibles ?
- Comment animez-vous l'outil de mesure ?
 - Tableau de bord projet ?
- Comment les données sont-elles accessibles ?
 - Répertoire sur intranet, fichier partagé ?
- Sous quelle forme se fait la restitution ?
 - Présentation en face à face des résultats ?
- Quand sont mis en place les plans d'actions ?
 - Mauvaise note, note moyenne, problèmes sur le déroulement du projet... ?
- Quel type de suivi pour les plans d'action ?
 - Mesures correctives, résultats attendus... ?
- Comment les corrections sont-elles prouvées ?

c) Contraintes de réalisation

- Le temps d'obtention de cet indicateur est-il acceptable et cohérent avec les prises de décision correspondantes ?
- Quels sont les autres freins à l'utilisation de l'outil ?
- Quel serait l'outil idéal ?