



HAL
open science

**Des achats de production aux achats hors production :
l'étude de l'évaluation fournisseurs. Peut-on appliquer
les meilleures pratiques d'évaluation des fournisseurs des
achats de production du secteur de l'industrie aux
achats hors production du secteur du négoce ? (Le cas
du Groupe SAMSE)**

Raphaëlle Moreau

► **To cite this version:**

Raphaëlle Moreau. Des achats de production aux achats hors production : l'étude de l'évaluation fournisseurs. Peut-on appliquer les meilleures pratiques d'évaluation des fournisseurs des achats de production du secteur de l'industrie aux achats hors production du secteur du négoce ? (Le cas du Groupe SAMSE) . Gestion et management. 2017. dumas-01705191

HAL Id: dumas-01705191

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01705191>

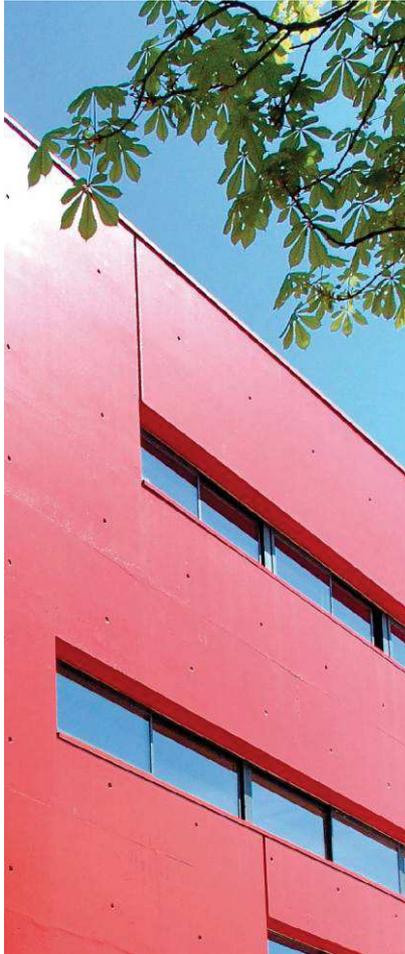
Submitted on 14 Mar 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Mémoire de stage/ de recherche

Des achats de production aux achats hors production : l'étude de l'évaluation fournisseurs

Peut-on appliquer les meilleures pratiques d'évaluation des fournisseurs des achats de production du secteur de l'industrie aux achats hors production du secteur du négoce ? (Le cas du Groupe SAMSE)



Groupe
SAMSE

Présenté par : Raphaëlle MOREAU

Nom de l'entreprise : Groupe SAMSE

Tuteur entreprise : Laurent TARDY

Tuteur universitaire : Yannick JUANICO

**Master 2 (alternance)
Master Management et Stratégie Achats
DESMA
2016 - 2017**

Des achats de production aux achats hors production : l'étude de l'évaluation fournisseurs

Peut-on appliquer les meilleures pratiques d'évaluation des fournisseurs des achats de production du secteur de l'industrie aux achats hors production du secteur du négoce ? (Le cas du Groupe SAMSE)



Groupe
SAMSE

Présenté par : Raphaëlle MOREAU

Nom de l'entreprise : Groupe SAMSE

Tuteur entreprise : Laurent TARDY

Tuteur universitaire : Yannick JUANICO

**Master 2 (alternance)
Master Management et Stratégie Achats
DESMA
2016 - 2017**

Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions 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.

DECLARATION ANTI-PLAGIAT

Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.

Je m'engage sur l'honneur à signaler, dans le présent mémoire, et selon les règles habituelles de citation des sources utilisées, les emprunts effectués à la littérature existante et à ne commettre ainsi aucun plagiat.

NOM, PRENOM

MOREAU Raphaëlle

DATE, SIGNATURE

10/06/2017



REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier le Groupe SAMSE, ses dirigeants et ses salariés pour m'avoir accueilli durant cette année d'alternance. Je souhaite remercier tout particulièrement Laurent TARDY de m'avoir ouvert les portes de son service achats. Cette année à ses côtés a été très riche en apprentissage. Je souhaite également remercier Patrice PEREZ pour son accueil, son partage et sa bonne humeur quotidienne. Laurent et Patrice m'ont apporté de précieux conseils, avis et échanges.

Pour la rédaction de mon mémoire, je souhaite remercier Yannick JUANICO mon tuteur universitaire. J'ai pu me tourner vers lui tout au long de ma rédaction.

Je souhaite enfin remercier l'ensemble des personnes avec qui j'ai collaboré cette année ainsi que l'ensemble des acheteurs ayant accepté de répondre à mon enquête terrain, leur aide m'a été précieuse.

SOMMAIRE

Avant-propos	11
Introduction	18
Partie 1 : - Etude littéraire : la mesure de la performance des fournisseurs achats de production secteur industriel	19
Chapitre 1 – Introduction à l'étude littéraire	20
I. Le contexte	20
A. Les achats de production	21
B. Les achats hors production	21
C. L'évolution de la fonction achats	23
D. La notion de maturité	23
E. La problématique	24
II. La performance	26
A. Qu'est-ce que la performance ?	26
B. La mesure de la performance	27
C. La performance des fournisseurs	28
Chapitre 2 – l'évaluation fournisseur	30
I. L'importance de l'évaluation fournisseurs	30
A. La création de valeur	30
B. Le management de la relation fournisseurs (et amélioration continue)	31
D. Un outil de communication envers les parties prenantes	34
II. La mise en place de la mesure de la performance fournisseurs	34
A. Définir les étapes de l'évaluation fournisseurs	34
B. Les acteurs concernés	35
III. Les indicateurs de mesure de la performance	36

A.	Les indicateurs opérationnels	37
B.	Les indicateurs stratégiques	38
C.	LE TCO	39
D.	Les audits fournisseurs	40
Chapitre 3 -	Les outils de pilotage	40
I.	LES REFERENTIELS	41
A.	Référentiel historique	41
B.	Benchmark interne	41
C.	Benchmark externe	42
II.	DES OUTILS VISUELS	42
A.	Evaluation multi-critères pondérés	42
B.	Le radar de performance	43
III.	LE TABLEAU DE BORD UN OUTILS CLES	43
A.	La méthode OVAR	44
B.	Le Balanced Scorecard	45
C.	La Supplier Scorecard	46
D.	Les business review	49
Partie 2 -	Etude terrain : Quelle sont les bonnes pratiques d'évaluation fournisseurs au sein des achats de production dans le secteur industriel ?	51
Chapitre 4 –	Introduction à l'enquête terrain	52
I.	Elaboration de l'enquête	52
II.	Les objectifs de l'enquête	53
III.	Les entreprises interrogées	53
Chapitre 5 –	Analyse des résultats de l'enquête	55
I.	Zoom sur la mesure de la performance fournisseurs chez Air Liquide, spatiale	55

A.	En amont	55
B.	Mesurer les fournisseurs pour maîtriser la criticité	55
C.	Le suivi	56
II.	En amont	57
A.	Les prémices	57
B.	La prise de décision d'évaluation	58
C.	La gestion de l'évaluation fournisseurs	59
III.	L'évaluation de la performance fournisseurs	60
A.	Les outils	60
B.	Coût-Qualité-Délai, toujours d'actualité ?	61
C.	Les indicateurs	62
IV.	L'évaluation de la performance, et après ?	63
A.	L'exploitation des résultats : quels aboutissements ?	63
B.	Les axes d'améliorations	64
C.	La confrontation achats directs / indirects	64
Partie 3 - Les apports des achats de production du secteur industriel - L'application aux achats hors production du Groupe SAMSE		66
Chapitre 6 – Les achats hors production du Groupe SAMSE		67
I.	Le contexte	67
A.	L'organisation des achats services frais généraux du Groupe SAMSE	67
B.	La stratégie	68
C.	Les catégories d'achats	69
D.	La maturité du service	69
II.	Le suivi des fournisseurs des achats indirects du Groupe SAMSE	70
A.	Typologie fournisseurs	70

B.	La gestion de la criticité	72
C.	La satisfaction des clients internes	72
	Chapitre 7 – Les préconisations pour le Groupe SAMSE	74
I.	Construction de l'évaluation fournisseurs	74
A.	Une démarche continue	74
B.	Faut-il évaluer tous les fournisseurs ?	75
C.	Les acteurs impliqués en amont	75
D.	Sur quels indicateurs construire l'évaluation fournisseur ?	76
II.	Déploiement de l'évaluation	77
A.	Quels outils de mesure ?	77
B.	Des KPI oui, mais lesquels ?	78
C.	Vers une étude hybride	80
III.	Evaluation fournisseurs, et après ?	81
A.	Les plans d'actions : clé de la performance	81
B.	La transparence avec les fournisseurs : clé de la réussite	81
C.	Les évolutions envisageables de l'évaluation fournisseurs	82
	Conclusion	84

AVANT-PROPOS

Présentation Groupe SAMSE

1. L'identité du Groupe SAMSE

Le Groupe SAMSE est le deuxième plus important groupe français de distribution de matériaux et produits destinés à la construction et aux travaux publics ainsi que dans le bricolage. A ce jour, le Groupe SAMSE se déploie au travers de deux activités : le négoce et le bricolage par 342 points de vente sur 55 départements en France. Pour cela le Groupe SAMSE emploie 5 215 personnes en 2016.

Les dates clés du Groupe SAMSE :

La société SAMSE (Société Anonyme des Matériaux du Sud-Est) a été créée en 1920 par le PDG de la société de ciment Vicat à Grenoble. En 1925 le Groupe SAMSE est introduit à la bourse de Paris Euronext. C'est en 1949 que la société Vicat sort du capital du Groupe SAMSE alors racheté par la famille Joppé. A partir de 1970 le Groupe est dirigé par Patrice Joppé et Paul Bériot. C'est en 1974 que l'activité de bricolage naît au sein du Groupe SAMSE par l'enseigne La Boîte à Outils. En 1988 le Groupe SAMSE est racheté par les salariés ainsi naît la holding Dumont Investissement avec les salariés comme actionnaire majoritaire. La direction du Groupe est reprise en 2007 par Olivier Malfait et François Bériot. En 2014, le groupe Irlandais CRH signe un accord de rapprochement avec le Groupe SAMSE attestant qu'il deviendra actionnaire majoritaire d'ici 2020.

L'historique complet du Groupe SAMSE est disponible en annexe 1.

Les valeurs du Groupe SAMSE

Les deux piliers fondamentaux du Groupe SAMSE sont la richesse de leur histoire ainsi que les relations humaines. De par son savoir-faire, ses compétences, son histoire et son implication le Groupe SAMSE a comme ligne directrice les valeurs que sont l'autonomie, l'ouverture, la créativité et le partage. Elles sont très complémentaires. Les relations humaines s'inscrivent dans chacune de ces valeurs, en effet :

- L'autonomie est un principe que chaque employé développe par la prise d'initiative.
- L'ouverture est présente autant en interne par la curiosité et le dialogue qu'en externe par la proximité avec la clientèle.
- La créativité est une ambition quotidienne de par l'anticipation et la réactivité des collaborateurs du Groupe SAMSE.

- Le partage est l'essence même de chaque relation en interne par le partage du savoir et du pouvoir.

2. Des métiers variés et complémentaires au sein du Groupe SAMSE

Le Groupe SAMSE compte vingt-six filiales présentes dans les activités de négoce, de bricolage, de transport et de stockage en France.

- Les multi- spécialistes : ils s'adressent aux professionnels du bâtiment du BTP, hors BTP, grands comptes et particuliers. Ils sont capables d'apporter des conseils et solutions techniques grâce à leur expertise, à travers un large réseau déployé sur le territoire français : l'Est, le Centre Est, le Sud, le Sud-Ouest et le Sud Est. Cette branche représente l'activité majeure du groupe Samse soit 66.3% du chiffre d'affaires du groupe (réf. Données financières 2016 du Groupe SAMSE).

SAMSE : 404 M €

DORAS : 173M €

PLATTARD : 161 M €

M+ Matériaux : 154 M €

SIMC : 151 M €



- Les spécialistes : leurs métiers concernent les spécialités suivantes : le bois, la menuiserie, l'adduction d'eau, carrelage/sanitaire. Ils représentent 12.7% du chiffre d'affaires du Groupe. (réf. Données financières 2016 du Groupe SAMSE).

CAREO

REMAT

CLEAU

LEADER

CARRELAGES

SOCOBOIS, etc.



- Le bricolage : les enseignes La Boîte à Outils et l'Entrepôt du Bricolage offrent une large gamme de produits de bricolage à travers 35 sites en France. Ils s'adressent majoritairement aux

particuliers. Le bricolage représente 21% du chiffre d'affaires du groupe et 1.3% du marché du bricolage en France (réf. Données financières 2016 du Groupe SAMSE).



- L'énergie renouvelable : L'enseigne SWEETAIR représente cette activité en région Rhône-Alpes Auvergne et Provence-Alpes-Côte d'Azur.



- **Le logistique, le stockage** : Par la création de Log Appro Brézins, le Groupe SAMSE a choisi d'intégrer complètement la chaîne logistique afin d'optimiser les flux de marchandises jusqu'aux points de vente. Il s'agit d'un atout pour le groupe et plus particulièrement pour les points de vente quel que soit leur taille et leur éloignement. Pour cela, Log Appro dispose de trois plateformes de 100 000m² de stockage au total. Ces plateformes sont réparties par métier : "Matériaux et Outillages" et "Panneaux" situées à Brézins puis "Bois" située à St Hilaire du Rosier.



- **Le transport** : En complément de Log Appro le Groupe SAMSE a mis en place un partenariat avec les transports Zanon pour approvisionner les points de vente ainsi que les clients finaux. Pour mettre en place une bonne synergie des flux entre les transports et Log Appro le groupe a créé Mat Appro et Sud Appro (pour le Sud de la France). De plus, le groupe dispose de matériels roulant gérés par le pôle Moyens Matériels.

Mat appro = 40% du chiffre d'affaires a été réalisé hors Groupe SAMSE en 2016. Différents modes d'acheminement : air, mer, fluvial, rail, route (341 véhicules) + partenariat avec Zanon : 40 camions / jour sont mis à disposition par les transports Zanon au départ de la plateforme de Brézins pour approvisionner les 342 points de vente.



Source : Site du Groupe SAMSE, <http://www.groupe-samse.fr/nos-enseignes/transport>

3. Qu'en est-il aujourd'hui ?

L'évolution du chiffre d'affaires en 2016

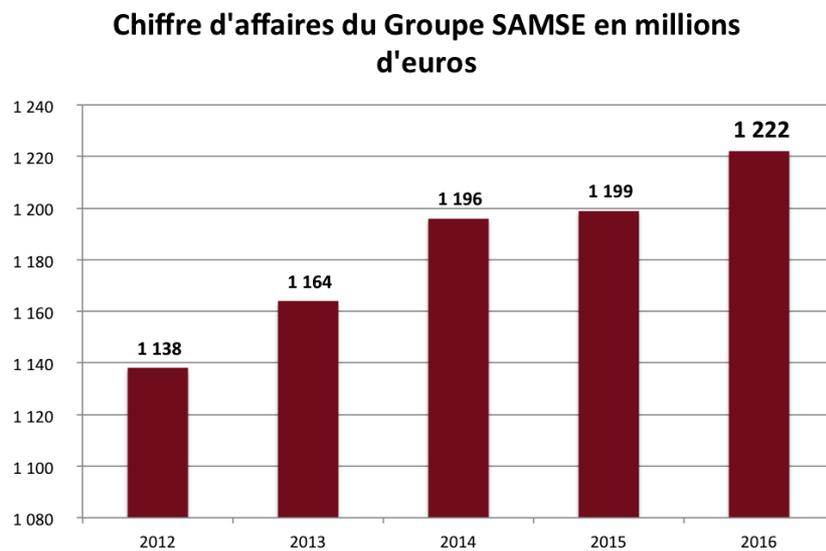


Figure 1- Chiffre d'affaires du Groupe SAMSE en millions d'euros, source données financières Groupe SAMSE

Le chiffre d'affaires total du Groupe SAMSE en 2016 est de 1 222 millions d'euros. Il croît chaque année depuis plusieurs années comme le montre le graphique ci-dessus. Il se répartit de la manière suivante selon les métiers du Groupe :

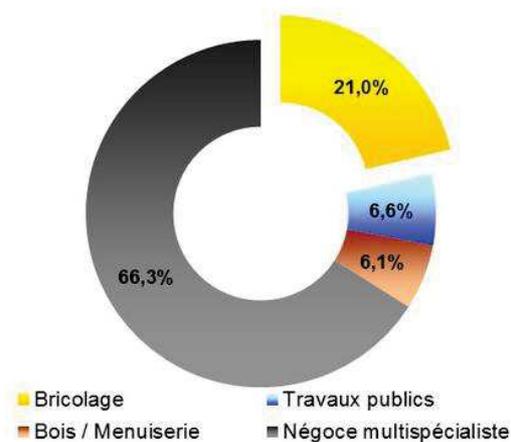


Figure 2- Répartition du chiffre d'affaires du Groupe SAMSE selon les métiers, source : www.groupe-samse.fr

Le chiffre d'affaires du groupe a progressé de 1.9%. Le marché du négoce a enregistré une reprise de l'activité en 2016 pour la construction neuve à contrario celle de la rénovation n'évolue pas.

Au sein du Groupe SAMSE les métiers du négoce ont enregistré une hausse de 2.3% en 2016, ce qui est satisfaisant. Le marché du bricolage se dégrade en France et malgré cela l'activité bricolage du Groupe SAMSE a enregistré une hausse de 0.3% ce qui est encourageant. A savoir que l'activité bricolage du Groupe SAMSE représente 1% de l'activité du bricolage en France.

Le capital du Groupe SAMSE

Répartition du capital de SAMSE arrêté au 31/12/2016

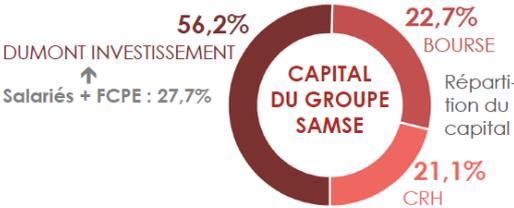


Figure 3 - Répartition du capital du Groupe SAMSE au 31/12/2016

A ce jour, la holding Dumont Investissement est l'actionnaire majoritaire du Groupe SAMSE. Le Groupe CRH détient aujourd'hui 21.1% du capital du Groupe, il est présent dans le capital depuis 1996. Suite à l'accord signé entre le Groupe CRH et le Groupe SAMSE en 2014, le Groupe CRH obtiendra 70% du capital de la holding d'ici 2020 et deviendra ainsi actionnaire majoritaire.

La stratégie du Groupe SAMSE

La stratégie du Groupe SAMSE est de continuer sa croissance en interne par la création de nouvelles agences et de nouvelles enseignes comme en externe par le rachat d'enseignes appartenant au cœur d'activité du groupe à savoir la distribution de matériaux de construction et d'habitat par le négoce et le bricolage. En effet, le groupe souhaite renforcer son maillage dans les régions françaises où il est déjà présent, c'est-à-dire l'Est, le Sud Est ainsi que le Sud-Ouest. Le Groupe SAMSE souhaite continuer son développement sans laisser de côté la proximité et la satisfaction des clients. En effet, les agences du groupe sont de petites tailles et privilégient le contact. Dans cet esprit, le Groupe SAMSE a mis en place une démarche "Satisfaction Clients" depuis 2013 au sein de la branche



bricolage ainsi qu'un projet "Satisf'Action" au sein de l'enseigne de négoce SAMSE avec pour slogan "Partageons pour construire". Le projet "Satisf'Action" met en valeur le travail collaboratif pour l'ensemble des salariés : personnel en agences comme au siège. Cette démarche n'a pas été mise en place en vitrine pour communiquer, elle est menée chaque année avec sérieux depuis 2015. En effet, entre l'année 2015 et 2016 les employés se sont réunis pour échanger à propos de plusieurs thèmes lors de cent-sept réunions.

Les derniers entrants du Groupe SAMSE

Croissance externe

En 2016, le Groupe SAMSE a continué sa croissance externe par le renforcement de son pôle de négoce bois. Il a fait l'acquisition en mars puis en juin 2016 de deux nouvelles enseignes spécialistes du bois : Armand Bois et l'enseigne Socobois (par l'intermédiaire de la filiale DORAS). Le Groupe SAMSE compte ainsi cinq enseignes dans le pôle bois.



En 2017, c'est le pôle Adduction d'eau qui s'élargit par la prise de participation de la société Christaud dans le capital de la société BillMat Canalisations, située dans le Nord, à hauteur de 30% avec possibilité de devenir actionnaire majoritaire à partir de 2018. On peut ainsi observer sur la carte suivante l'élargissement de l'activité adduction d'eau sur le territoire français par les enseignes du Groupe SAMSE.



Figure 4 - Communiqué de Presse - Groupe SAMSE - Isabelle



En mars 2017, le Groupe SAMSE étend son territoire en Loire et Haute-Loire par l'acquisition de l'enseigne FOREZ MAT qui compte cinq enseignes.

Croissance interne

L'enseigne L'entrepôt du Bricolage a vu naître en Février et en mars 2017 deux nouveaux sites à Margencel en Haute-Savoie ainsi qu'à Narbonne dans le Sud de la France. Ces ouvertures renforcent le maillage géographique des enseignes de bricolage sur les régions de prédilection du Groupe SAMSE.



INTRODUCTION

« **Vers une normalisation des achats indirects** »¹ titre La Lettre des Achats au mois de mars 2017. En effet, les services achats décident de plus en plus d'harmoniser les pratiques des achats directs et indirects. Le but étant d'homogénéiser les bonnes pratiques, partant du postulat que les achats directs sont les plus matures. La Lettre des Achats affirme que 95% des gains sont validés par la direction financière dans l'industrie contre 73% dans le service tertiaire². Cela démontre l'intégration au budget et donc la reconnaissance de la performance des achats dans le secteur industriel contrairement au tertiaire.

De ce même postulat, le choix s'est porté vers l'étude des bonnes pratiques d'évaluation des fournisseurs des achats de production du secteur industriel applicables aux achats hors production du secteur du négoce. Pour 47% des Directeurs achats il s'agit d'un objectif principal pendant l'année 2015, selon un article de Décision Achats. Afin de mettre en place une démarche de progrès, il est nécessaire de mesurer les performance des fournisseurs. William Thomson dit Lord Kelvin disait justement :

“If you cannot measure it, you cannot improve it. »1824-1907

La problématique de ce travail est la suivante :

Peut-on appliquer les meilleures pratiques d'évaluation des fournisseurs des achats de production du secteur de l'industrie aux achats hors production du secteur du négoce ? (Le cas du Groupe SAMSE)

Ce travail s'organise premièrement par l'étude littéraire des bonnes pratiques d'évaluation de la performance des fournisseurs. Deuxièmement, par une étude terrain qui a été menée auprès d'acheteurs de production du domaine industriel mesurant la performance de leurs fournisseurs. Enfin, par les apports des bonnes pratiques d'évaluation des fournisseurs des achats de production du secteur industriel appliquées au sein des achats de services frais généraux du Groupe SAMSE.

¹ La Lettre des Achats, N°258, Mars 2017, par Cécile Bontron, http://www.lettredesachats.com/services/recherche/e-docs/vers_une_normalisation_des_achats_indirects_24373/document_article.phtml

² La Lettre des Achats, N°254, Novembre 2016, « De vrais indicateurs de maturité », par Cécile Bontron, http://www.lettredesachats.com/services/recherche/e-docs/de_vrais_indicateurs_de_maturite_24113/document_article.phtml

PARTIE 1 :

-

ÉTUDE LITTÉRAIRE : LA MESURE DE LA PERFORMANCE DES FOURNISSEURS ACHATS DE PRODUCTION SECTEUR INDUSTRIEL



Groupe
SAMSE

CHAPITRE 1 – INTRODUCTION A L'ETUDE LITTERAIRE

L'objectif de ce chapitre est d'établir le contexte des recherches de ce mémoire afin d'avoir une compréhension limpide de la problématique.

I. LE CONTEXTE

En 2017, la mondialisation et la concurrence exacerbée sont toujours d'actualité, de ce fait la réduction des coûts est encore une fois numéro un parmi les trois objectifs principaux de la fonction achats selon l'étude X-Achats d'Agile Buyer.³ La réduction du nombre de fournisseurs et la gestion du risque fournisseurs apparaissent à la suite. Depuis 2013, la réduction des coûts apparaît en première place dans l'étude X-Achats, Agile Buyer (voir ci-dessous l'image.) Cet objectif est unanime à un grand nombre d'activités. En effet, les entreprises ayant répondu à l'étude Agile Buyer, X-achats concernent majoritairement des secteurs très variés (industries et tertiaires) : automobile, aéronautique, construction, énergie, eau, gestion des déchets, mécanique, métallurgie, équipements électriques et électroniques, meubles, textiles et autres industries manufacturières, etc.

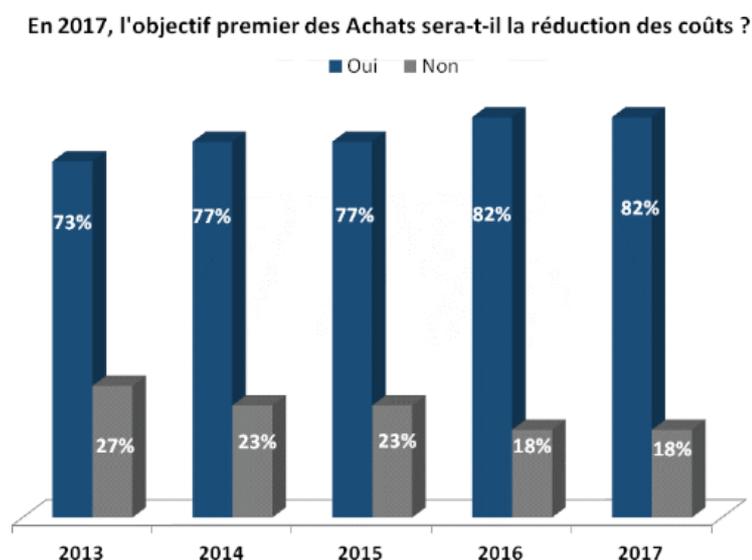


Figure 5 - Premier objectif des achats en 2017 - Etude Agile Buyer

³ 82% des entreprises interrogées par Agile Buyer en 2017 ont pour objectif premier la réduction des coûts, puis la réduction du nombre de fournisseurs et enfin la gestion du risque fournisseur.

A. Les achats de production

Selon Philippe PETIT⁴ les achats directs désignent les achats “de biens et services directement intégrés aux produits et prestations vendus aux clients finaux de l’entreprise”. Ils sont également appelés “achats de production” lorsqu’ils sont intégrés dans un processus de fabrication pour les entreprises du secteur industriel. Ces achats peuvent correspondre à différentes familles d’achats :

- Les achats de matières premières correspondent aux matières transformées lors du processus de fabrication du produit fini.
- Les achats manufacturés : il s’agit des composants de production utiles lors du processus de fabrication d’un produit.
- Les marchandises de négoce directement vendues aux clients finaux.

B. Les achats hors production

Les achats hors production appuient le bon fonctionnement de l’entreprise, Nathalie Merminod⁵ les définit comme étant “tous les achats non directement incorporés dans le produit ou service vendu ». Selon Robert BOGHOS⁶ « La majeure partie des achats hors production est constituée d’achats de services ; ce qui veut dire des spécifications parfois complexes, et souvent peu formalisées, comparativement aux achats de produits. ».

Comme indiqué ci-dessous par la matrice de Nathalie Merminod, les achats hors production se divisent en trois catégories : consommables, services et équipement.

⁴ Philippe PETIT, “Toute la fonction Achats”, Edition DUNOD

⁵ Nathalie MERMINOD, « Nouveaux rôles et profils de compétences des acheteurs. De la gestion des fournisseurs au management des clients internes », Revue française de gestion, 2010/6 N°205, P. 139-155

⁶ Robert BOGHOS « La fonction Achats hors production »

Destination client interne Principales catégories d'achats	Achats pour la production	Achats pour la revente	Achats pour la logistique (interne et externe)	Achats pour le fonctionnement de l'entreprise
Marchandises et matières premières	Matières premières, composants	Produits finis, articles de négoce	Packaging	
Consommables	Energie pour la production, outillage	Packaging, produits d'entretien	Palettes, énergie	Energie, restauration, fournitures de bureau, voyages
Services	Maintenance, réparation	Entretien, nettoyage	Transports	Etudes, design, prestations intellectuelles
Equipement	Achats de machines	Achats de bâtiments	Camions, entrepôts	Travaux sur les bâtiments, ordinateurs, véhicules

Figure 6 - Représentation matricielle des différents types d'achats, Nathalie Merminod, 2003

Les achats hors production sont souvent considérés comme moins matures car plus récents et moins stratégiques.

Part des achats hors production selon les secteurs :

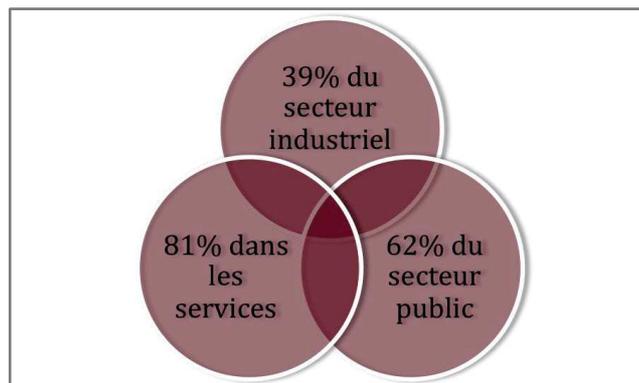


Figure 7- E. Fearon, A.W. Bales, "Purchasing of Non-traditional Goods and Services, Center for Advanced Purchasing Studies (CAPS)", 1995

La Lettre des Achats⁷ souligne l'évolution des organisations achats face à la gestion des achats indirects : "De plus en plus d'organisations achats choisissent d'intégrer les achats indirects comme des commodités directes, ce qui permet une harmonisation des pratiques et une homogénéisation des maturités." Cet article confirme le postulat selon lequel les achats indirects sont moins matures que

⁷ La Lettre des Achats, N°258, Mars 2017, par Cécile Bontron, http://www.lettredesachats.com/services/recherche/e-docs/vers_une_normalisation_des_achats_indirects_24373/document_article.phtml

les achats directs.

C. L'évolution de la fonction achats

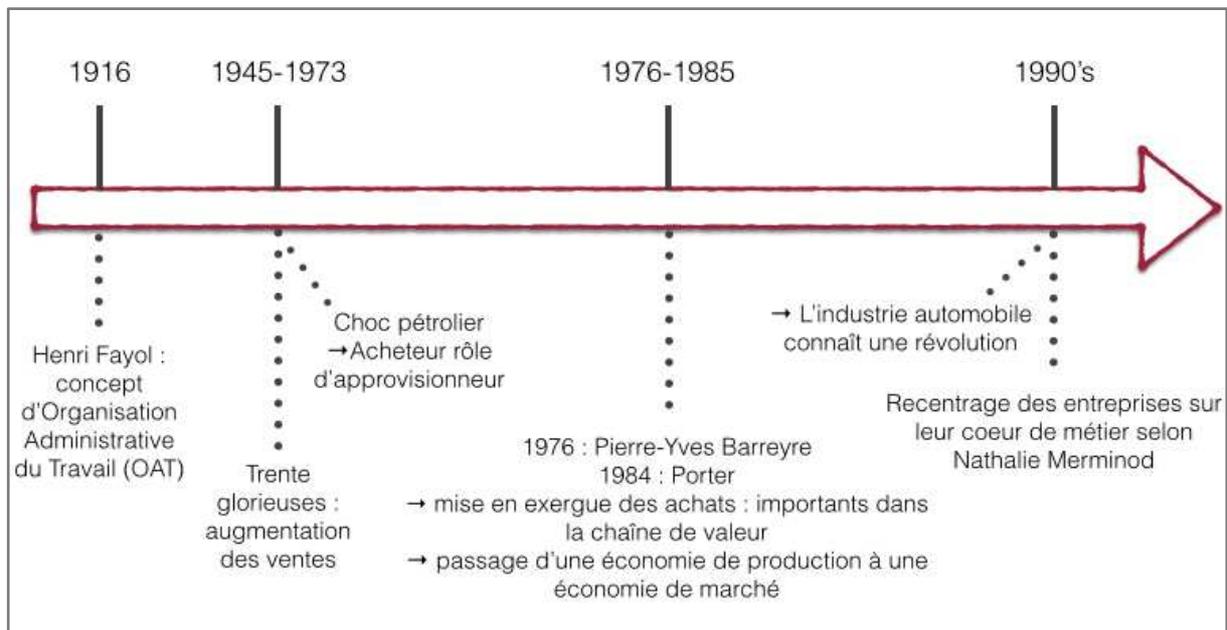


Figure 8 - Source personnelle - Frise chronologique - Evolution de la fonction achats

Par cette frise chronologique on comprend que le rôle des achats a émergé dans les entreprises du secteur industriel. De plus, les acheteurs ont dans un premier temps eu la responsabilité des achats de matières premières. C'est seulement dans les années 90 que les achats hors production ont commencé à être pris en charge par le service achats et non plus par les utilisateurs directement.

D. La notion de maturité

La notion de maturité est très souvent employée lors des écrits concernant la mesure de la performance des fournisseurs. Les auteurs Olivier Bruel et Frédéric PETIT ont réalisé une enquête "Fonction Achats : Mesure et Pilotage des performances - Benchmarking des pratiques"⁸ au sein de laquelle ils font le lien entre modèle de performance et maturité du service achats. Dans cette étude, ils utilisent le modèle de maturité, en annexe, élaboré par Olivier BRUEL. Suite à leur étude ils constatent trois domaines nécessitant une amélioration au sein des services achats interrogés : les systèmes d'information achats, la communication ainsi que la mesure de la performance.

⁸ Groupe HEC, Département M.I.L. « Fonction Achats : mesure et pilotage des performances benchmarking des pratiques » Olivier BRUEL, Frédéric PETIT, 20/01/2005

L'auteur Monczka⁹ a identifié les systèmes d'évaluation et de mesure comme étant un facilitateur pour monter un service achats en maturité. De plus il identifie la gestion des relations avec les fournisseurs stratégiques comme étant de niveau trois sur quatre.

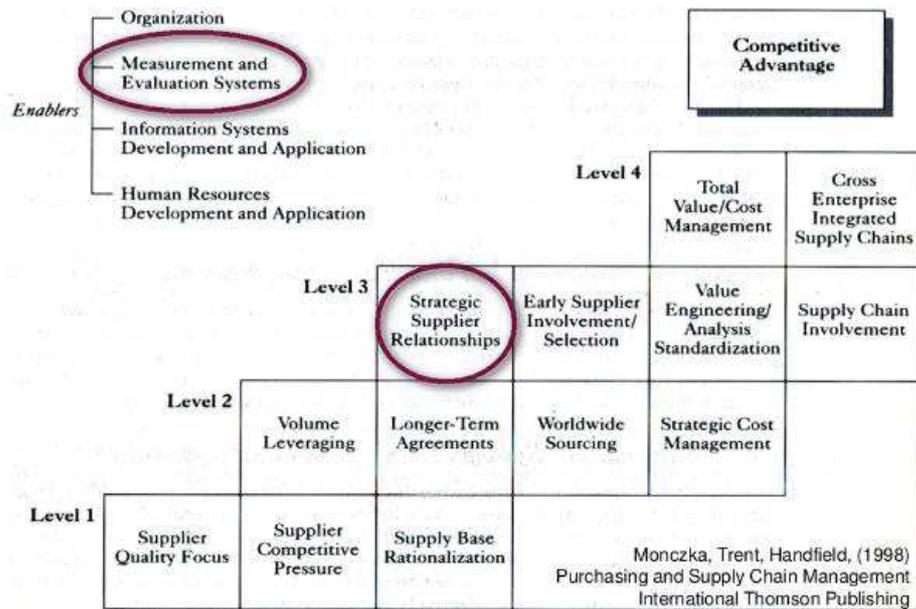


Figure 9 - Matrice de maturité selon Monczka, « Purchasing and Supply Chain Management », International Thomson Publishing, 1998

E. La problématique

Premièrement, la définition de la l'industrie selon l'INSEE correspond aux "activités économiques qui combinent des facteurs de production (installations, approvisionnements, travail, savoir) pour produire des biens matériels destinés au marché". Ce secteur est vaste, les principales industries sont les suivantes : l'automobile, l'agroalimentaire, l'armement, la chimie, la pharmacie, l'électronique, la pétrochimie, l'aéronautique et l'aérospatial, la biologie, le textile, la métallurgie, plastique, les matériaux de construction.

En parallèle, les achats du négoce correspondent aux achats de marchandises destinées à la revente sans processus de transformation.

Lors de mes recherches concernant la mesure de la performance des fournisseurs j'ai trouvé de multiples études dans le domaine industriel. Parmi celles-ci, il ressort majoritairement les études

⁹ Monczka, "Purchasing and Supply Chain Management », International Thomson Publishing", 1998

suivantes :

- “Conception collaborative : propositions pour construire et piloter des relations performantes avec les fournisseurs” réalisée par Sandra CHERITI et suivie par Marie-anne LE DAIN et Richard CALVI. Cette étude a été faite en collaboration avec six entreprises françaises du domaine industriel.
- “Evaluation of supplier performance” réalisée par Peter Fredriksson and Lars-Erik Gadde basée sur l’analyse du constructeur automobile suédois VOLVO.

La recherche de l’amélioration de la performance est incontournable dans les activités industrielles. De nombreuses approches ont été développées dans ce sens : l’approche Kaizen, le juste à temps « JIT », le total quality management de Toyota « TQM », le business process reengineering « BPR », ainsi que d’autres méthodes. C’est pourquoi les achats de production dans le secteur industriel se sont souvent développés avec un temps d’avance par rapport aux achats indirects. Les entreprises expriment aujourd’hui leur souhait pour reconnecter les achats de production et hors production en matière de gestion, de processus et de ressources humaines.¹⁰¹¹

De par mes recherches, j’ai pu constater que la littérature traitant des achats hors production est moins étoffée que la littérature concernant les achats directs, qui plus est, relevant du secteur industriel.

Suite à l’accord de rapprochement signé en 2014 avec le Groupe CRH, ce dernier deviendra actionnaire majoritaire d’ici 2020. Il s’agit d’un groupe irlandais créé en 1970¹², au niveau français CRH Distribution est devenu le troisième cimentier en France suite à la cession des actifs de Lafarge Holcim et au niveau mondial le groupe CRH fait partie des cinq leaders mondiaux des matériaux de construction. Son activité se concentre sur trois métiers que sont : les matériaux primaires (ciment, granulats, etc.), les produits à valeur ajoutée (accessoires de construction et produits préfabriqués en béton) ainsi que le négoce de matériaux de construction. Le groupe mondial est présent dans trente-et-un pays il a réalisé un chiffre d’affaires de vingt-quatre milliards en 2015 et se compose de quatre-vingt-dix mille collaborateurs. Le Groupe CRH fonctionne comme le Groupe SAMSE lorsqu’il absorbe une nouvelle enseigne, il laisse l’autonomie à ses filiales. Cependant, au sein d’un Groupe d’une telle ampleur les reportings seront plus nombreux. Il sera alors nécessaire pour le service achats frais

¹⁰ La Lettre des Achats, N°248, Avril 2016, Dossier “Hors production : tout aussi stratégiques”

¹¹ La Lettre des Achats, N°248, Avril 2016, Article “Les achats indirects vers la maturité”

¹² Site internet CRH : <http://www.crh-francedistribution.fr/qui-sommes-nous/crh-france-distribution>

généraux de mesurer la performance de ses fournisseurs pour piloter au mieux les panels fournisseurs et ainsi pouvoir établir des reportings avec des plans de progrès fournisseurs.

La problématique de ce mémoire de recherches est donc la suivante :

Peut-on appliquer les meilleures pratiques d'évaluation des fournisseurs des achats de production du secteur de l'industrie aux achats hors production du secteur du négoce ? (Le cas du Groupe SAMSE)

II. LA PERFORMANCE

La performance est la notion clé de ce mémoire de recherches, il est donc indispensable de la comprendre. Dans un premier temps, il s'agit de la définition globale de cette notion, puis de la mesure de la performance et enfin de la définition de la performance appliquée aux fournisseurs.

A. Qu'est-ce que la performance ?

De nombreux auteurs se sont penchés sur la notion de la performance. L'auteur Philippe LORINO¹³ définit cette notion de la manière suivante :

“Est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à l'amélioration du couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-coût ou le ratio valeur-coût)”.

Philippe LORINO revient sur cette définition quelques années plus tard en ajoutant deux notions :

- La notion du temps : Philippe Lorino explique que la performance n'est pas la même selon "l'horizon de temps" analysé. Une performance économique court terme n'est pas la même qu'une performance long terme.
- La notion de globalité : le ratio valeur-coût doit être perçu au niveau global de l'entreprise, de l'organisation. Ce ratio ne doit pas être restreint au service ou à la commodité analysé(e) afin de percevoir la valeur dégagée.

C'est Arjan J. van Weele¹⁴ en 2001 qui a défini la performance achats autour de deux éléments clés :

¹³ Philippe LORINO, Docteur en Sciences de Gestion à l'Université Paris XII, "Méthodes et pratiques de la performance", 1997

¹⁴ Arjan J. van Weele « Purchasing and Supply Chain Management », Fifth Edition, 09/12/2009, 418 pages

l'efficacité et l'efficience. Richard Calvi a repris cette notion et a défini la performance d'une entreprise comme étant « l'atteinte des objectifs prédéterminés sur une période de temps (efficacité) tout en optimisant les ressources « achats » consommés dans le processus (efficience). »

B. La mesure de la performance

“If you cannot measure it, you cannot improve it ». William Thomson dit Lord Kelvin, Physicien, 1824-1907¹⁵

De par la citation de William Thomson, déjà évoquée lors de l'introduction, il apparaît clairement que pour suivre et améliorer la performance il sera nécessaire de la mesurer dans un premier temps. Cette mesure doit être effectuée de manière régulière. Ces mesures doivent être facilement utilisables par la suite pour mettre en application des améliorations.

Olivier BRUEL¹⁶ présente un modèle de mesure de la performance, applicable à toute performance confondue, qui se nomme “CARE”. Cet acronyme est formé des mots “Critères” “Actions” “Ressources” et “Étalons” qui désignent les quatre étapes du modèle.

1. “Critères de la performance” : Cette étape concerne les atteintes des objectifs fixés précédemment. Il s'agit de résultats opérationnels, on peut donc parler de l'efficacité.
2. “Actions, obtention de la performance” : Il s'agit des processus mis en place pour obtenir l'efficacité, soit les résultats opérationnels obtenus en étape une. On peut parler d'efficience en termes de processus.
3. “Utilisation optimale des Ressources” : Il s'agit de l'efficience des ressources mises à disposition. Quel a été le coût pour obtenir les résultats opérationnels précédemment observés ? On peut parler d'efficience en termes de productivité.
4. “Étalons (référentiels) de situation et de comparaison” : Il est nécessaire d'avoir un point de vue du contexte, pour comprendre les résultats précédemment obtenus. Le référentiel de comparaison permet de souligner les axes d'amélioration restants pour améliorer la performance. Cette dernière étape a pour but de définir des objectifs atteignables.

Les trois premières étapes concernent la mesure de la performance, elles sont quantifiables. La quatrième est plus subjective. Elle permet d'expliquer et donc de juger les résultats opérationnels

¹⁵ <http://www.puissance2d.fr/Florilege-de-citations-commentees-sur-la-mesure-de-la-performance-au-service-de-la-RSE>

¹⁶ “Management des achats” – Olivier BRUEL, Economica Ed., réédition 2014

obtenus. Il découle de cette méthode des outils permettant le pilotage de la performance (Cf. partie ...).

C. La performance des fournisseurs

La performance du fournisseur est à différencier de son aptitude qui fait référence aux moyens évalués en amont lors du processus de sélection du fournisseur. La performance est évaluée en aval des commandes.

La performance achat fait partie intégrante de la performance globale de l'entreprise. Elle se compose de cinq axes qu'il est important de développer en continue. Les fournisseurs constituent une ressource de l'entreprise, il est important de suivre leur performance et de les aider à la développer au mieux.

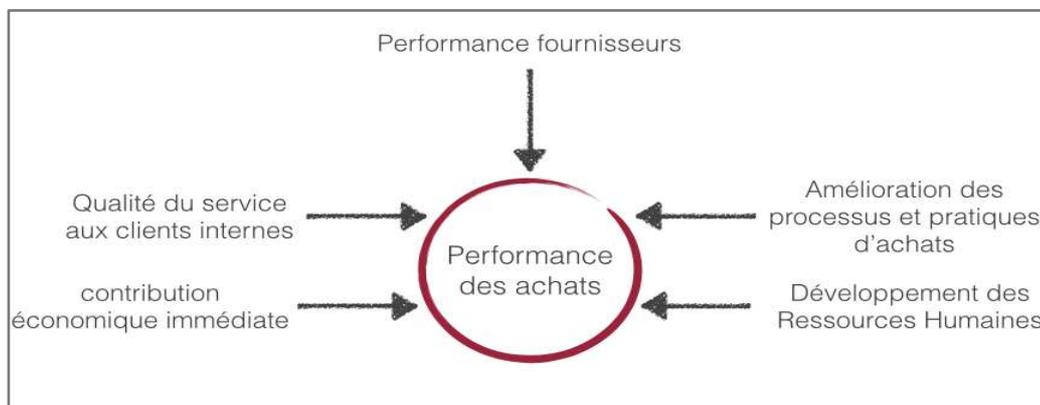


Figure 10 - Les cinq axes de la performance achats selon Philippe PETIT, "Toute la fonction Achats", Edition DUNOD

Selon Arjan J. van Weele¹⁷ les deux facteurs appuyant le besoin d'évaluation de la performance des fournisseurs sont :

- Le rôle croissant des fournisseurs dans l'entreprise,
- La croissance du business

Il n'est pas suffisant que le fournisseur réponde aux objectifs fixés (qu'il soit efficace), il doit également être proactif et répondre aux besoins de l'entreprise sur le long terme (qu'il soit efficient dans le temps). Selon Arjan J. van Weele l'évaluation fournisseurs doit prendre place à quatre niveaux différents (il souligne cependant que la plupart des évaluations fournisseurs se limitent aux deux premiers niveaux) :

¹⁷ Arjan J. van Weele « Purchasing and Supply Chain Management », Fifth Edition, 09/12/2009, 418 pages

- Niveau “produit” : ce niveau se focalise sur la constitution et l’amélioration de la qualité du produit du fournisseur. Elle doit être conforme au degré exigé de qualité du produit.
- Niveau “processus” : Le processus de fabrication du fournisseur est évalué. La qualité du produit est fortement liée à son processus de fabrication. Si ce processus suit des applications cohérentes de procédures de qualité cela va donner un résultat conforme à la qualité standard demandée ainsi qu’aux spécifications.
- Niveau “assurance-qualité système” : L’assurance-qualité désigne la manière dont les procédures de contrôle de la qualité sont développées, mises à jour et améliorées. L’ensemble de la qualité organisationnelle est évaluée.
- Niveau de l’entreprise : c’est le plus haut niveau d’évaluation. Dans cette approche les auditeurs ne se concentrent pas seulement sur les aspects qualitatifs : ils prennent également en compte les aspects financiers ainsi que la qualité générale du management. De cette façon, le client essaie d’établir à quel point le fournisseur sera compétitif dans un futur proche.

Cette approche d’évaluation fournisseurs est très axée sur la qualité des produits, ce qui est primordiale dans le domaine industriel.

Ce chapitre est introductif à la suite du mémoire. En effet, il permet de contextualiser la problématique de recherche. Nous partons ainsi des postulats suivants :

La performance du service achats découle de la performance des fournisseurs. La démarche d’évaluation des fournisseurs signifie mesurer la performance de ces derniers et permet ainsi au service achats de gagner en maturité.

Les achats de production du domaine industriel sont plus matures que les achats hors production du secteur du négoce, les achats de production mesure la performance de leurs fournisseurs depuis de nombreuses années et ont pu acquérir de par leur expérience de nombreuses bonnes pratiques. Dans un contexte de rachat par un groupe international, les reportings vont devenir incontournables pour le service achats frais généraux du Groupe SAMSE, peuvent-ils apprendre de l’expérience des achats de production du secteur industriels ? Quelles sont ces bonnes pratiques ?

CHAPITRE 2 – L’EVALUATION FOURNISSEUR

Ce chapitre a pour but d’expliquer dans un premier temps l’importance de l’évaluation fournisseurs pour le service achats. Il est ensuite nécessaire d’introduire la mise en place de cette démarche ainsi que les indicateurs permettant cette mesure.

I. L’IMPORTANCE DE L’EVALUATION FOURNISSEURS

Les coûts de changement de fournisseur sont élevés, il est nécessaire d’avoir une vision globale des performances des fournisseurs pour anticiper les améliorations à mettre en place afin d’évoluer dans le même sens. La qualité des services et des produits qu’une entreprise commercialise est liée à celle de ses fournisseurs. Il est important de connaître leur performance pour améliorer la propre performance de son entreprise. Pour cela, il est nécessaire de mettre en place un processus d’évaluation de la performance fournisseurs. L’apprentissage d’un fournisseur peut permettre d’obtenir une efficacité et efficience décuplées.

A. *La création de valeur*

Les fournisseurs sont la source de création de valeur des organisations achats et plus globalement des entreprises. En effet, ils peuvent être source d’innovation, de différenciation et donc créateurs de valeur pour l’entreprise acheteuse. Dans le contexte hyperconcurrentiel que nous connaissons, il est important de considérer les fournisseurs comme des ressources internes et donc de les manager de telle sorte. Les relations long terme avec les fournisseurs représentent un potentiel durable dans lequel il est important de s’investir. L’effet d’apprentissage du fournisseur est une capacité qui peut générer autant, même voir davantage, d’économies que d’externaliser dans des pays ayant un coût de main d’œuvre moins élevé.

L’apprentissage signifie que plus on fait quelque chose, plus on le répète, plus on apprend à le faire et donc mieux on sait le faire, c’est-à-dire d’une manière plus rapide et plus qualitative. Moins de temps est donc nécessaire pour produire la même quantité. Cet apprentissage permet de dégager des économies d’échelles : les coûts fixes sont amortis sur une plus grande quantité produite.

Cependant cet effet a une limite, c’est pourquoi il est primordial d’intégrer le fournisseur le plus en amont possible des projets et réflexions pour favoriser l’échange, la coopération, la transparence, le partage et l’intelligence collective. L’évaluation de la performance des fournisseurs a pour but

d'identifier les critères sur lesquels ils peuvent devenir plus performants et ainsi créer de la valeur supplémentaire.

« Les fournisseurs ne sont plus considérés comme des acteurs conflictuels sur lesquels l'entreprise doit asseoir son pouvoir par la domination, mais pour certains, comme des ressources capables de conférer un réel avantage compétitif pourvu que l'entreprise possède une compétence spécifique dans le pilotage de ces relations. » (Ramirez 1999)

B. Le management de la relation fournisseurs (et amélioration continue)

Selon Marie-Anne Le Dain¹⁸, la finalité de l'évaluation de la performance du fournisseur est de mettre en œuvre une dynamique d'amélioration continue. Il s'agit d'un outil du management de la relation fournisseurs.

Qu'est-ce que l'amélioration continue¹⁹ ? Originellement appelé "Kaizen" signifiant "changement" et "meilleur", l'amélioration continue est une partie du progrès permanent. Elle se constitue d'améliorations simples et implique l'ensemble des collaborateurs. En effet elle est possible que si les acteurs sont tous impliqués dans cette recherche d'amélioration continue et créent une synergie visant à améliorer la performance opérationnelle (coût, qualité, délai). Il faut initier les fournisseurs à cette démarche s'ils ne la connaissent pas déjà. L'évaluation de leur performance leur permettra de connaître leur situation de performance actuelle ainsi que leurs points de faiblesses. Ils pourront ainsi diffuser l'information auprès de leurs collaborateurs en leur montrant les résultats obtenus et en les invitant tous à rechercher une amélioration aussi simple soit-elle à leur échelle pour améliorer ces résultats lors de la prochaine évaluation. Cette approche se développe par la méthodologie du PDCA "Plan - Do - Check - Act" en français nous pouvons désigner ces lettres par "Planifier - Déployer - Contrôler - Adapter". Cet acronyme désigne les quatre étapes du protocole à suivre :

¹⁸ Marie-Anne Le Dain, Richard Calvi, Sandra Cheriti « Developing an approach for design-or-buy-design decision-making" Journal of Purchasing and Supply Management, Elsevier, 2010, vol. 16, P.77-87

¹⁹ Site internet de Christian HOHMANN : <http://christian.hohmann.free.fr>

- Planifier : phase de réflexion, élaboration l'action que l'on va poursuivre
- Déployer : phase de déploiement de l'action
- Contrôle : selon les indicateurs préalablement fixés il s'agit de la phase de rapprochement entre les nouveaux résultats et les indicateurs.
- Adapter : il s'agit d'une phase de réflexion pour le futur suite aux résultats obtenus, il est possible d'adapter l'action, d'anticiper une nouvelle action ou bien d'aller plus loin ce qui est le but de l'amélioration continue.

L'évaluation des fournisseurs n'a pas pour but de contrôler les fournisseurs purement mais de déclencher une synergie d'échanges d'informations, de transparence et donc d'amélioration continue. En effet, la relation entre l'acheteur et le fournisseur ne doit pas être qu'un rapport de force selon Olivier BRUEL²⁰ *"L'entreprise a aussi intérêt à avoir des fournisseurs efficaces et rentables, et elle peut tout à fait y contribuer par ce travail de progrès partagé."* Il est clair, qu'aujourd'hui pour les entreprises²¹, la recherche d'économies ne doit pas être considérée comme une obligation quotidienne mais que cette performance des achats recherchée passe bien par la gestion de la relation avec les fournisseurs. Cette affirmation implique qu'il est primordial de connaître et d'évaluer continuellement les fournisseurs.

L'acheteur a un rôle clé dans l'accompagnement au développement de ses fournisseurs. En effet, il doit aider ses fournisseurs selon deux axes d'amélioration : leur qualité et leur compétitivité. La qualité des processus de fabrication et des produits a un impact direct sur la rentabilité propre du fournisseur. En réduisant ses coûts de non-conformité et ses rebuts le fournisseur trouvera des économies de coûts. De plus, le fournisseur pourra réduire ses délais de production grâce à des processus plus qualitatifs. L'acheteur doit entraîner ses fournisseurs dans une dynamique d'amélioration continue afin de bénéficier également d'une amélioration continue pour sa propre entreprise. En s'améliorant et en étant plus compétitif le fournisseur pourra ainsi accompagner l'entreprise cliente dans sa croissance. L'attention portée par l'acheteur à son portefeuille de fournisseurs est primordiale. En effet, en ayant des fournisseurs qui maîtrisent leurs coûts et leur cycle de fabrication, ils auront sécurisé leur approvisionnement et pourront réduire leur panel fournisseurs.

²⁰ "Management des achats" – Olivier BRUEL, Economica Ed., réédition 2014

²¹ La Lettre des Achats, Article rédigé par Thierry Parisot, Mai 2009, N°172

Cette démarche de management de la relation fournisseur n'est envisageable qu'avec un nombre restreint de fournisseurs.

C. Le pilotage du panel fournisseurs

En 2017, la réduction du nombre de fournisseurs fait toujours partie des objectifs principaux selon l'étude X-achats, Agile Buyer.

Le panel fournisseurs désigne l'ensemble des fournisseurs référencés et pilotés. Les fournisseurs correspondent de façon cohérente aux besoins de l'entreprise acheteuse. Selon Olivier BRUEL la gestion du panel doit être dynamique, elle ne doit pas être figée et se caractérise par les trois points suivants :

- En amont le sourcing est destiné à alimenter le panel en nouveaux fournisseurs,
- Il s'organise selon les besoins de l'entreprise par segment d'achats, par zone géographique ainsi que par nombre de fournisseurs.
- La gestion du panel nécessite un suivi effectif des fournisseurs, cette gestion s'effectue par le biais de l'évaluation fournisseurs qui va permettre de générer des plans d'actions, des axes d'amélioration jusqu'à l'abandon possible de certains fournisseurs.

Les avantages de concentrer sa base fournisseurs sont multiples : le produit ou service est standardisé, les volumes sont concentrés et peuvent donc bénéficier aux fournisseurs sélectionnés, il est plus simple d'avoir une meilleure gestion de la relation car le contrat est uniformisé, il y a moins d'interlocuteurs les rencontres peuvent donc être plus nombreuses. Cela permet donc une meilleure visibilité concernant la gestion de la relation fournisseur ainsi qu'une meilleure compréhension pour les business partners (clients internes) ce qui accroît la crédibilité du service achats. Il y a également des gains administratifs, une meilleure planification des commandes ainsi qu'une rationalisation des coûts de transport. Enfin sur le long terme, le fournisseur peut acquérir de l'effet d'expérience ce qui permet plus d'économies d'échelle (c'est-à-dire un effet volume sur la production instantanée) ainsi qu'un effet d'apprentissage (c'est-à-dire une diminution du coût unitaire de production). Des faiblesses sont à prendre en compte tels que le manque de compétitivité, de points de comparaison et de sources d'innovation, il est donc nécessaire de faire de la veille sur le marché fournisseurs ainsi que sur les innovations de produits et de procédés. De plus, restreindre le panel fournisseur ne signifie pas agir en monosourcing. Le risque de rupture est également à anticiper par des stocks de sécurité par exemple.

D. Un outil de communication envers les parties prenantes

La performance des fournisseurs a un impact, comme vu auparavant, sur la création de valeur de l'entreprise en globalité. Les fournisseurs représentent généralement 60% du montant des dépenses des entreprises. Les fournisseurs représentent ainsi une ressource de l'entreprise, il est donc nécessaire de communiquer à propos de leur performance et de leur pilotage auprès des parties prenantes en interne. Les dirigeants et les actionnaires sont soucieux de la performance des fournisseurs. En effet, plus la performance des fournisseurs est bonne plus les fournisseurs aident l'entreprise à construire son avantage concurrentiel en termes de : coûts, qualité, délai, innovation, flexibilité, respect de l'environnement, et donc à développer plus de business ou bien à améliorer les marges opérationnelles.

En externe la performance des fournisseurs peut également représenter un axe de communication auprès de la clientèle. Des fournisseurs soucieux de l'environnement, fabricants en France ou bien étant les plus innovants est un levier de communication.

II. LA MISE EN PLACE DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE FOURNISSEURS

Pour mesurer la performance fournisseurs il est primordial de formaliser une méthodologie en définissant les étapes à suivre. Il est également nécessaire d'identifier les acteurs concernés afin de les impliquer et d'obtenir une mesure de la performance dynamique. Enfin pour appuyer cette dynamique un outil de gestion intégré, un ERP, est envisageable.

A. Définir les étapes de l'évaluation fournisseurs

L'évaluation fournisseurs doit suivre une méthodologie formalisée en plusieurs étapes pour que chaque acteur puisse s'approprier la démarche. Afin d'impliquer chaque acteur il est nécessaire qu'ils connaissent le processus complet pour comprendre le déroulement.

En amont, il est nécessaire de définir et quantifier les objectifs : ils doivent être "S.M.A.R.T." :

- Simples, spécifiques : les objectifs doivent être adaptés à la stratégie.
- Mesurables : ils doivent être quantifiables.
- Ambitieux, atteignables : ils doivent correspondre au potentiel de développement.
- Réalistes :
- Temporels : ils doivent avoir une limite de temps pour être atteints.

L'étape suivante est d'élaborer plan d'actions avec des indicateurs pour chaque objectif définis. Un

tableau de bord peut être réalisé par la suite afin de piloter au mieux l'évaluation. Une fois les actions d'amélioration mises en place il est nécessaire de quantifier de nouveaux objectifs à atteindre. En aval, les auteurs Kenneth LYSONS et Brian FARRINGTON²² proposent une démarche en cinq étapes pour le suivi de l'évaluation fournisseurs :

1 : Analyse des résultats obtenus

2 : Détermination de la stratégie à déployer avec chaque fournisseur évalué

3 : Retour d'expérience concernant la méthodologie suivie : quels ont été les points faibles ? Quels sont les axes d'amélioration à suivre ?

4 : Diffusion des résultats en interne et également auprès du fournisseur concerné si cela est jugé nécessaire afin de déployer les axes d'amélioration observés.

5 : Suivi des actions d'amélioration menées par les fournisseurs par des rapports périodiques.

B. Les acteurs concernés

Les acheteurs ne sont pas les seuls acteurs concernant la mesure de la performance des fournisseurs. En amont, il est primordial de réfléchir aux objectifs opérationnels que le fournisseur devra respecter, comme les délais de livraison par exemple. Ces attentes correspondront aux besoins de l'entreprise ainsi qu'aux attentes des clients internes (business partners). L'acheteur doit être à la source de cette réflexion, il doit échanger en interne avec ses collaborateurs. Ces attendus seront ensuite discutés avec le fournisseur afin d'être réalisables. Une fois les attendus validés ils seront inscrits au contrat mis en place avec le fournisseur. L'intégration des clients internes est nécessaire dès la phase amont, ils doivent connaître les critères sur lesquels le fournisseur sera attendu, pour être également acteurs lors de la phase aval soit l'évaluation des fournisseurs.

C. La motivation fournisseur : un élément clé

Victor VROOM, théoricien, met en avant en 1964 un schéma permettant de mesurer la motivation fournisseur²³. Trois variables sont à prendre en compte :

- La variance : il s'agit des intérêts intrinsèques du fournisseur, de son niveau de considération. Est-ce que l'objectif demandé par son client correspond à sa stratégie

²² "Purchasing and Supply Chain Management", Kenneth LYSONS et Brian FARRINGTON, Eight Edition

²³ Décision Achats, "Indicateur de performance : faut-il benchmarker le prix ou la valeur ?", Emmanuelle SERRANO, 01/02/2012

de développement ?

- L'expectation : il s'agit du niveau de capacité du fournisseur à atteindre l'objectif qui lui est demandé lié aux efforts à fournir et aux exigences demandées.
- L'instrumentalité : il s'agit de ce que le fournisseur va réellement retirer, du lien entre le niveau de la performance et le niveau de la rétribution.



Figure 11 - Motivation fournisseur selon Victor VROOM²⁴

La motivation du fournisseur est importante à connaître car un fournisseur performant c'est un fournisseur qui est motivé à s'améliorer en continue avec son client. Selon Natacha Tréhan²⁵, pour mesurer la performance du fournisseur il est nécessaire d'ajouter cette notion aux compétences et ressources du fournisseur.

“Performance fournisseur =Compétences & Ressources × Motivation”

III. LES INDICATEURS DE MESURE DE LA PERFORMANCE

Selon Philippe LORINO, 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. » Il existe des indicateurs opérationnels qui sont plus généralement des indicateurs quantitatifs et mesurables, ainsi que des indicateurs stratégiques qui sont plus connus sous la forme qualitative. Les indicateurs sont des outils de gestion permettant de diagnostiquer les

²⁴ La Lettre des achats, “La motivation fournisseur nouvel outil de SRM” Avril 2015, N°237

²⁵ Les échos, “Motiver ses fournisseurs pour garantir son avantage concurrentiel”, Natacha TREHAN, 24/11/2015

faiblesses et les manques comme les forces pour communiquer à ce sujet et ainsi motiver les acteurs en lien avec ces indicateurs. Enfin ils permettent de mesurer et piloter le progrès continu.

A. Les indicateurs opérationnels

Les indicateurs opérationnels sont quantitatifs, ils mesurent l'efficacité, l'atteinte des objectifs. Ils ont pour but de mesurer les résultats opérationnels fixés en amont par la direction. Comparaison entre une performance réalisée à une performance ciblée. Ces indicateurs ont pour vocation à faciliter le pilotage opérationnel à court et moyen terme.

Exemples d'indicateurs clé de performance ou KPI (Key Performance Indicator) :

DELAI	ON TIME DELIVERY, TAUX DE RETARDS EN %, TAUX DE SERVICE EN %, FLUIDITE DES OPERATIONS EN %, % DE COMMANDES A L'HEURE, % DE RETARDS PROFONDS, LE NOMBRE DE RUPTURES DUES AUX APPROVISIONNEMENTS
QUALITE	COUTS DE NON QUALITE DIRECTS ET INDIRECTS, TAUX DE NON-CONFORMITE, NOMBRE DE NON-CONFORMITE, % DE LIVRAISON AVEC UN DEFAUT, LA PONDERATION EN FONCTION DE LA GRAVITE (MINEURE,

	MOYENNE, TRES GRAVE)
COUTS	PROFIT & LOSS, % D'ECONOMIES PAR RAPPORT A N-1
COLLABORATION	DELAI DE REPONSE EN HEURES (PAR E-MAIL, TELEPHONE)

Il s'agit des indicateurs les plus fréquents au sein des tableaux de bord. Cependant, les acheteurs ne sont plus des simples "cost killers", ils ont aujourd'hui un rôle davantage stratégique et relationnel. Les grands groupes industriels se sont fait rattraper par leur stratégie de production à bas coûts avec des fournisseurs de rang 1 ou 2 défaillants. Les deux exemples les plus marquants sont :

- Le Rana Plaza au Bangladesh, fournisseur de textile pour des grands groupes, dont l'immeuble s'est effondré causant la mort de 127 personnes.
- Foxconn, le fournisseur Taïwanais d'Apple dont les suicides à répétition des travailleurs ont été le fléau pendant plusieurs semaines.

Le QCD : Qualité - Coût - Délai : ce triptyque a longtemps formé la base de l'évaluation de la performance des fournisseurs. Aujourd'hui, il est identifié comme n'étant plus suffisant car seulement opérationnel. Il est important de les compléter par des indicateurs de performance stratégique afin d'avoir une vision long terme avec le fournisseur.

Selon Natacha Tréhan²⁶ ces indicateurs doivent être co-construits avec le fournisseur et ne pas être amenés à changer trop souvent afin que le fournisseur reste avec les mêmes objectifs. En effet, le fournisseur est d'autant plus motivé lorsqu'il se sent impliqué.

B. Les indicateurs stratégiques

²⁶ Cours "Stratégie achats industriels" de Natacha Tréhan, IAE de Grenoble

Les indicateurs stratégiques mesurent la capacité des achats à optimiser et adapter les dépenses aux besoins de l'organisation. Ces indicateurs traduisent par exemple la satisfaction des parties prenantes, la motivation d'un fournisseur à travailler avec une entreprise ou bien l'aptitude d'un fournisseur à soumettre de l'innovation. Les organisations achats avouent avoir du mal à évaluer la créativité et l'innovation. Laurent Deleville confirme qu'ils ne mesurent pas l'innovation au sein du Groupe SAFRAN, ils mesurent le nombre d'idées reçues et le nombre de celles qui aboutissent.²⁷ Il est nécessaire d'évaluer la motivation du fournisseur à travailler avec l'entreprise acheteuse avant d'évaluer sa capacité à soumettre de l'innovation. En effet, le fournisseur peut avoir de nombreuses idées permettant d'innover s'il n'est pas motivé par l'entreprise acheteuse il n'aura pas envie de proposer cette innovation. Il est donc nécessaire de connaître ce paramètre avant tout (**CF partie 1**).

C. LE TCO

L'analyse en coût globale ou "Total Cost of Ownership" (TCO) est une approche déployée sur long terme. Cette méthode est employée au sein des services achats pour²⁸ :

- Comparer les offres fournisseurs lors d'appel d'offres,
- Faire une analyse "Make or Buy" : le TCO permet de déterminer en termes de gains les leviers possibles,
- Mesurer la performance du service achats ou bien des fournisseurs.

Dans le cas de la mesure de la performance des fournisseurs il s'agit là d'identifier les coûts engagés par le fournisseur pour chaque poste de dépenses. L'intérêt de cette démarche auprès d'un fournisseur est d'identifier son niveau de compréhension ainsi que son alignement stratégique avec le besoin de son client. Par exemple, si une entreprise souhaite acheter un produit présentant des coûts optimisés et maîtrisés pour s'adresser à un marché low-cost et que l'entreprise fournisseur présente des coûts de maintenance et de transport très élevés alors l'entreprise acheteuse pourra aider le fournisseur à trouver des axes d'amélioration dans le but de maîtriser les coûts. Le but est bien d'aider le fournisseur à se poser les bonnes questions. La limite la plus importante dans cette démarche est la transparence du fournisseur. Le fournisseur ne donnera pas ses coûts facilement, il le fera seulement dans une démarche de partenariat²⁹ dans laquelle il aura la garantie que l'entreprise acheteuse ne souhaitera

²⁷ Laurent DELEVILLE, Direction Open Innovation, Groupe SAFRAN, Conférence 2017 au sein du Master 2 DESMA, à l'IAE de Grenoble

²⁸ Cours "Mesure de la performance" Frédéric Bertrand, IAE de Grenoble

²⁹ Cours "Stratégie des achats industriels" Natacha Tréhan, IAE de Grenoble

pas réduire sa marge opérationnelle mais bien l'accompagner dans sa gestion des coûts. De plus, il est nécessaire que l'antériorité de la relation soit saine.

D. Les audits fournisseurs

L'audit peut être décidé à l'occasion de la sélection de nouveaux fournisseurs, suite aux mauvais résultats d'évaluation d'un fournisseur ou bien d'un dossier de non-conformité. Les audits fournisseurs permettent à l'entreprise acheteuse de relever les forces et faiblesses du fournisseur sur son lieu de production dans le but d'aider le fournisseur à progresser par des plans de productions et de développement sur le long terme³⁰.

Cependant les audits ne peuvent pas être menés par tout le monde, cette démarche nécessite des connaissances et aptitudes spécifiques, décrites dans la norme ISO 19011. En effet, l'auditeur doit avoir des connaissances techniques concernant l'activité auditée, il doit connaître le besoin de l'entreprise acheteuse ainsi que le référentiel applicable pour cet audit.

Selon le cabinet de consulting Albert & Co , les phases d'un audit sont :

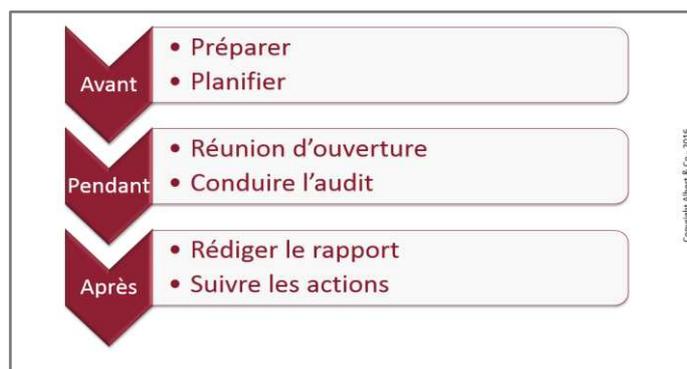


Figure 12 – Processus d'un audit

Ce chapitre éclairci la démarche de construction et de mesure de l'évaluation des fournisseurs.

CHAPITRE 3 - LES OUTILS DE PILOTAGE

Comme toute démarche l'évaluation fournisseurs doit être pilotée, pour cela de nombreux outils existent : les référentiels, les outils de management visuel ainsi que les tableaux de bord.

³⁰ "Toute la fonction Achats" Philippe PETIT, Edition Dunod, 2012

I. LES REFERENTIELS

Un outil du pilotage de la mesure de la performance des fournisseurs est la comparaison. Elle est effectuée grâce à des référentiels : historique, interne ou externe.

A. Référentiel historique

Afin de juger les résultats obtenus par la mesure de la performance, la comparaison aux résultats précédemment obtenus est très fréquente dans les organisations. Cette démarche est simple à mettre en œuvre. Elle permet de mettre en évidence des alertes pour des évolutions négatives par rapport aux objectifs fixés ou bien des améliorations effectives pour des évolutions positives. Cependant, cette analyse n'est pas exhaustive, elle ne prend pas en compte les différentes évolutions :

- Evolutions internes : les investissements, les formations internes, les embauches ou licenciements, l'augmentation du volume acheté, la standardisation, l'évolution du besoin, etc.
- Evolutions externes : les tendances du marché fournisseurs, les taux de change monétaire, les innovations du marché fournisseurs (produit et/ou processus), etc.

Il est important de compléter cette comparaison par d'autres référentiels comme le benchmark interne et externe.

B. Benchmark interne

Le benchmark interne est utilisé dans les grands groupes fonctionnant de manière décentralisée, c'est-à-dire avec des business units. (*Business Units = "Unité organisationnelle au sein d'une entreprise définie autour d'un domaine d'activité. Une SBU ou BU est dirigée de façon autonome avec des objectifs et des ressources propres."* selon le site du Mercator publicitor³¹). La direction fixe des objectifs similaires aux différentes business units pour ensuite analyser les différents résultats et les comparer. Le principal objectif étant de dévoiler des pistes d'amélioration pour chaque business unit. Les écarts de performance doivent soulever des interrogations et favoriser le partage d'informations et de bonnes pratiques entre chaque business unit.

Olivier Bruel³² souligne une limite importante à cette démarche : les business units évoluent dans des environnements différents : marché fournisseurs, emplacement géographique, structure

³¹ Site internet, <http://www.mercator-publicitor.fr/lexique-marketing-definition-sbu-strategic-business-unit>

³² Management des achats – Olivier BRUEL, Economica Ed., réédition 2014

concurrentielle, maturité, attentes de la direction, etc.

C. *Benchmark externe*

Le benchmark externe consiste à avoir une ouverture sur les entreprises appartenant au même marché concurrentiel ou non. Les critères de performance constatés par benchmark externe sont des indicateurs à prendre en compte avec du recul. Ils s'expliquent par de multiples critères qui sont souvent dissociés de notre organisation. Cependant, ils donnent une vision du terrain permettant de fixer de nouveaux objectifs.

II. DES OUTILS VISUELS

Les outils de management visuel sont utilisés pour créer une dynamique collective, favoriser l'échange le partage la prise de décision collective. Les outils de management visuels mettent en dynamique des informations pour savoir si tout fonctionne bien comme la mise en évidence d'écarts et ainsi permettent d'identifier rapidement où se trouve le problème. En outre, il s'agit de de mettre en lumière ce qui sort de l'ordinaire. L'objectif final est de mettre en évidence des voies d'améliorations pour mettre en œuvre des actions de progrès.

A. *Evaluation multi-critères pondérés*

Une évaluation multi-critères pondérés, sous la forme d'un tableau, a pour but de décerner une note globale au fournisseur. Cette note est basée sur plusieurs critères chacun pondéré selon le niveau d'importance pour l'entreprise. Si les coefficients sont bien définis en amont et reflètent bien la stratégie du service achat alors la note globale obtenue n'est pas biaisée. Cependant il est nécessaire d'analyser chaque note pondérée et de définir des seuils planchers d'alerte afin de bien détecter les écarts de conformité.

Exemple d'un tableau d'évaluation multi-critères pondérés :

<i>FOURNISSEUR</i>	<i>PARAMETRE</i>	<i>NOTE</i>	<i>COEFFICIENT DU PARAMETRE</i>	<i>NOTE PONDEREE</i>
<i>X</i>	<i>PRIX</i>	<i>80</i>	<i>30%</i>	<i>24</i>

X	SERVICE	30	15%	4,5
X	QUALITE	20	25%	5
X	DELAI	80	30%	24
NOTE TOTALE PONDEREE				57,2

B. Le radar de performance

Il s'agit d'un outil visuel permettant d'avoir une appréciation de la performance du fournisseur en un coup d'œil. Plus le radar est grand plus le fournisseur est performant. L'avantage de cet outil est que l'on peut mettre les fournisseurs d'un même segment sur le même schéma. La comparaison est alors simplifiée.

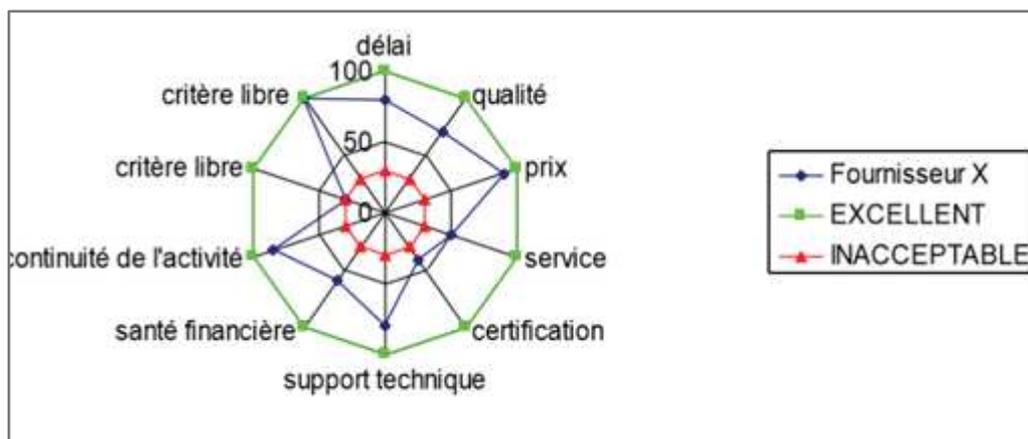


Figure 13 - Radar de la performance, Philippe NOIREAU « Mesure de la performance », Cours Master 1 Management parcours Achats, IAE de Grenoble

III. LE TABLEAU DE BORD UN OUTILS CLES

Le tableau de bord vise à agir comme un outil qui va permettre de mettre en commun les indicateurs ainsi que de les diffuser d'une manière cohérente. Il est souvent nommé "instrument de visibilité", dans ce sens il doit être simple et exhaustif pour permettre une analyse stratégique et aigüe.

Un tableau de bord est spécifique à une organisation et une stratégie, il n'est pas unique et universel. Selon Olivier WAJNSZTOK³³, il s'agit « d'un outil d'aide à la décision, qui se doit d'être dynamique et capable d'évoluer selon le contexte et les changements dans l'organisation. » Selon Philippe Noireau³⁴ il est primordial de faire le lien entre la stratégie d'entreprise et la mise en place de tableau de bord.

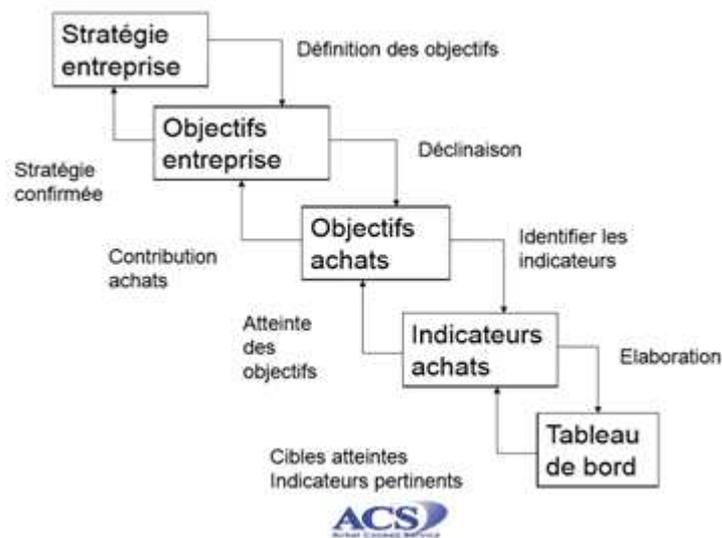


Figure 14 -Mise en place d'un tableau de bord, Philippe NOIREAU « Mesure de la performance », Cours Master 1 Management parcours Achats, IAE de Grenoble

Afin de mettre en place un tableau de bord il existe plusieurs méthodes développées ci-après.

A. La méthode OVAR

La méthode OVAR (Objectifs Variables d'Actions Responsables) a pour but de conceptualiser un plan d'actions. Pour cela, la méthodologie de cette approche est de définir les variables d'actions nécessaires pour atteindre les objectifs fixés ainsi que les responsables chargés de ces variables d'actions.

Les objectifs de la méthode OVAR sont de créer de la cohérence dans les équipes. En effet, cela permet d'avoir une meilleure vision des actions de chacun. De plus, cette méthode a pour but de donner du sens aux objectifs en mettant en relation des variables d'actions pour chaque objectif

³³ Décision Achats, site internet, article publié le 15/09/2015 "Les principaux indicateurs achats" par Olivier WAJNSZTOK, Directeur associé de AgileBuyer

³⁴ Philippe Noireau, cours "Mesure de la performance Achats", Master 1 Management parcours Achats, IAE de Grenoble

identifié. Dernièrement, le but est d’impliquer les collaborateurs dans les actions pour obtenir un pilotage dynamique et cohérent.

La méthode se déroule en cinq étapes :

1. Partager les informations contextuelles,
2. Définir individuellement les objectifs,
3. Partager les conceptions, mettre les objectifs en cohérence,
4. Définir les indicateurs nécessaires,
5. Mise en place des tableaux de bord.

Objectif : augmenter les marges de 5%	
Variables d’action	Indicateurs
Diminuer les rabais	% rabais / C.A.
Augmenter la prospection commerciale	Nombre de nouveaux clients/nombre total de clients
Accroître les visites des commerciaux	Nombres de visites / semaines
Diminuer les coûts d’achats	Prix d’achat / prix standard

*Exemple de déclinaisons des objectifs - variables d’action - indicateurs,
Extrait de l’ouvrage “Mesurer la performance de la fonction achats” de Jean-Michel MOUTOT et
Emmanuelle BERNARDIN*

Jean-Michel MOUTOT et Emmanuelle BERNARDIN³⁵ soulignent le fait qu’il n’est pas toujours possible de déterminer les actions de manière opérationnelle. De plus, les auteurs mentionnent la limite de l’innovation : en effet les objectifs peuvent être atteints par des actions non connues pour le moment et qui ne seraient pas mesurables.

B. Le Balanced Scorecard

Le “Balanced Scorecard”, “BSC” ou “Tableau de bord prospectif” a été élaboré par Kaplan et Norton. Il s’agit d’un outil de pilotage de la performance avec un équilibre entre les quatre domaines

³⁵ Ouvrage, “Mesurer la performance de la fonction achats”, de Jean-Michel MOUTOT et Emmanuelle BERNARDIN

qui sont les suivants :

- Les résultats financiers : “La contribution des fournisseurs aux résultats financiers de l’entreprise est-elle satisfaisante ?”
- La satisfaction des clients : “Les clients internes sont-ils satisfaits du service achats, des fournisseurs ?”
- Les processus internes : “Les processus internes sont-ils efficaces ?”
- L’apprentissage organisationnel : “L’organisation achats est-elle de plus en plus mature ?”

Il s’agit donc d’une approche multicritères. Selon, Frédéric BERTRAND³⁶, le BSC offre une vision équilibrée entre : le long terme et le court terme, les résultats financiers et non financiers, le management et le contrôle ainsi qu’entre la stratégie et l’opérationnel. Cet outil a l’avantage d’être équilibré, complet et permet une compréhension aisée pour les destinataires.

Le BSC est très utilisé pour évaluer la performance du service achats. Inspirée de cette méthodologie, la Supplier Scorecard a pour vocation de piloter la performance des fournisseurs.

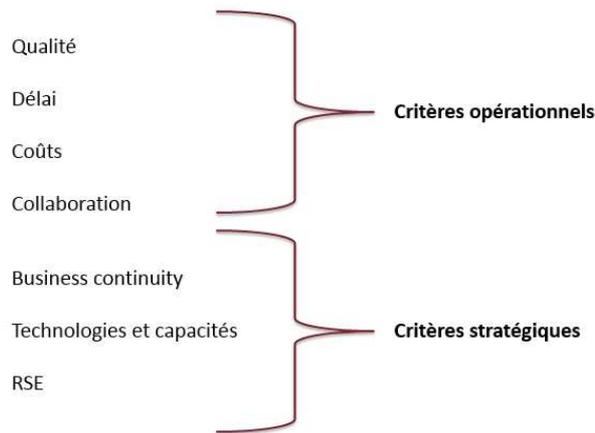
C. La Supplier Scorecard

Pourquoi mettre en place une Supplier Scorecard avec ses fournisseurs ?

- Pour contrôler et évaluer la performance opérationnelle du fournisseur ainsi que sa contribution à la stratégie de l’entreprise
- Analyser les évolutions et les tendances des critères de performance
- Permettre l’amélioration de la performance du fournisseur, grâce à la mise en place de plan de développement et de business review.

Les sept domaines de performance analysés par la Supplier Scorecard sont les suivants :

³⁶ Cours “Pilotage de la performance”, Frédéric BERTRAND, IAE de Grenoble Master 2 DESMA



- **Qualité** : Le fournisseur sera évalué selon les critères suivants :
 - La certification ISO du fournisseur,
 - Par les PPM : ou “pièce par minute” est un terme très employé dans le domaine industriel, il désigne le nombre de pièces défectives par million de pièces produites.
 - La réactivité du fournisseur lorsqu’il y a un problème qualité détecté,
 - Le fait d’avoir un contrôle qualité efficient,
 - Les coûts de non qualité,
 - La communication proactive du fournisseur lorsqu’il y a un problème, le délai entre le problème détecté et l’alerte du fournisseur.
- **Délai** : Le fournisseur sera évalué selon les critères suivants :
 - La conformité du lead-time par rapport au contrat,
 - Le temps de production du fournisseur, la volonté du fournisseur à l’améliorer,
 - La réactivité et la flexibilité du fournisseur lorsqu’il y a des variations du besoin, de la demande : Le fournisseur accepte-t-il de stocker la marchandise pour son client ? Le fournisseur a-t-il un processus de fabrication en urgence lorsque nécessaire ?
 - L’OTD : ou “On Time Delivery” il permet de mesurer le nombre de produits/services livrés selon le délai et la qualité fixés au contrat.
- **Coûts** : Le fournisseur sera évalué selon les critères suivants :
 - La compétitivité de leurs tarifs en comparaison au marché.

- Le niveau de baisse des coûts envisageable.
- La volonté de partager la décomposition des coûts.
- **Service et collaboration** : Le fournisseur sera évalué selon les critères suivants :
 - La rapidité du fournisseur à répondre aux diverses demandes de son client (par téléphone, email, autres),
 - La facilité d'accès au niveau supérieur hiérarchique pour l'acheteur
 - La proactivité du fournisseur,
 - L'efficacité du service après-vente,
 - La transparence sur les informations.
- **Technologie et capacités** : Le fournisseur sera évalué selon les critères suivants :
 - Le niveau des capacités de conception (concernant les outils, l'expertise, l'investissement),
 - Le renouvellement du parc machines, de l'équipement,
 - L'efficacité du processus de fabrication du fournisseur
 - L'alignement technologie du fournisseur avec la stratégie de son client.
- **Continuité des activités** : Le fournisseur sera évalué selon les critères suivants :
 - Sa santé financière pour le futur (Altman Z score).
- **RSE** : Le fournisseur sera évalué selon les critères suivants :
 - Sa note Ecovadis.

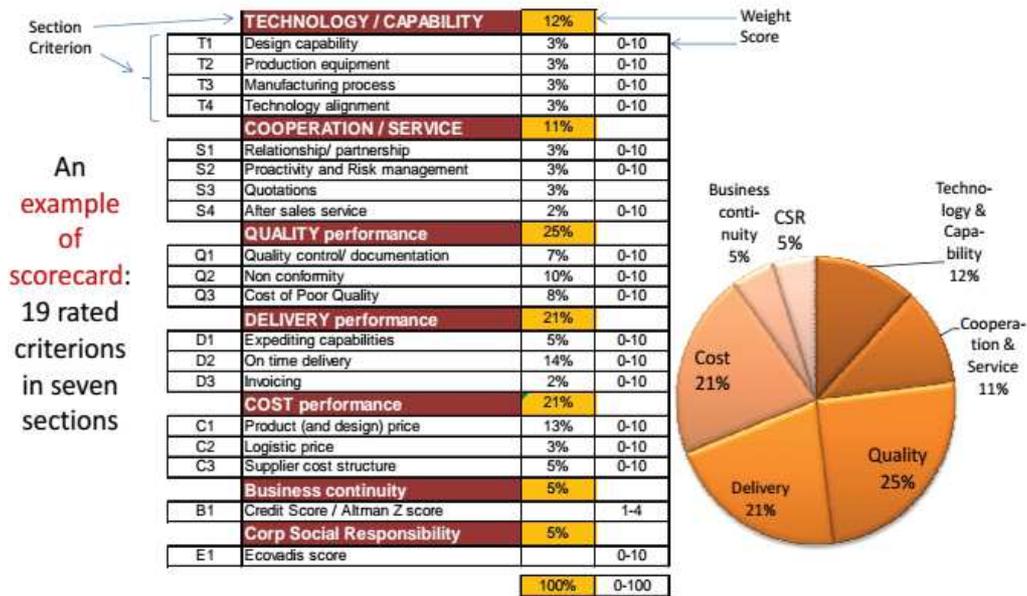


Figure 15 - Extrait du cours de M. Patrick SCHOELLER, Master 2 DESMA, “Mesure de la performance”, IAE de Grenoble

Les limites de la Supplier Scorecard sont qu’elle est longue à mettre en place et qu’elle doit être mise à jour périodiquement pour avoir une réelle valeur. Le temps passé à concevoir une Supplier Scorecard est un gain pour le futur. Comme pour la construction d’un tableau de consultation pour un appel d’offres il ne s’agit pas d’une perte de temps mais bien d’un “investissement” pour que la suite soit facilitée. Plus le tableau est construit de manière intuitive, simple et efficace plus l’évaluation fournisseur et l’analyse des résultats seront rapides et donc perdureront dans le temps.

D. Les business review

Il existe deux types de réunions qu’il est nécessaire d’avoir avec ses fournisseurs au cours d’une année : « l’operational business review” et la “strategic business review”. La première consiste à mettre en place une réunion entre l’entreprise cliente par l’intervention de l’acheteur ainsi qu’un utilisateur du produit ou service acheté en face du fournisseur par le biais du commercial qui manage la relation ainsi qu’un “technicien” qui est expert dans le produit ou service commercialisé. Cette rencontre a pour objectif d’évoquer tous les freins quotidiens observés par les deux parties afin de tirer des axes d’amélioration opérationnels. Cette rencontre est nécessaire pour faire le point, mieux connaître et comprendre l’organisation de l’autre partie ainsi que régler les problèmes opérationnels.

La stratégie business review a pour objectif de vérifier la cohésion entre les deux entreprises

(acheteur et fournisseur). Cette rencontre permet d'appréhender la motivation de chaque partie à travailler avec l'autre, les ambitions et la vision future de chacun. Lors de cette rencontre les personnes conviées sont les acheteurs et les commerciaux car c'est entre eux que s'établissent les relations, les représentants hiérarchiques qui ont une vision stratégique sur le long terme et peuvent engager l'entreprise sur des décisions stratégiques.

Cette étude littéraire a ainsi exposé tous les tenants et les aboutissants permet d'avoir une vision globale concernant l'évaluation fournisseurs. Les achats de production du secteur industriels ont largement contribué au développement de cette démarche. En effet tous les ouvrages, articles et thèses traitant de l'évaluation fournisseurs se basent sur les achats directs du domaine industriel. A ce niveau de l'étude, il est nécessaire d'avoir une vision du terrain afin d'illustrer la théorie et vérifier si les bonnes pratiques sont toujours d'actualité.

PARTIE 2

-

ETUDE TERRAIN : QUELLE SONT LES BONNES PRATIQUES D'ÉVALUATION FOURNISSEURS AU SEIN DES ACHATS DE PRODUCTION DANS LE SECTEUR INDUSTRIEL ?



CHAPITRE 4 – INTRODUCTION A L'ENQUETE TERRAIN

Avant d'analyser les résultats de l'enquête terrain il est primordial d'expliquer l'élaboration de l'enquête, les objectifs fixés ainsi que les entreprises interrogées.

I. ELABORATION DE L'ENQUETE

L'enquête prend forme par un questionnaire mêlant trente-trois questions ouvertes et fermées. De par les questions fermées je souhaitais obtenir des résultats mesurables et comparables. Les questions ouvertes m'ont permis d'avoir une approche qualitative, les répondants n'étaient pas cadrés ni influencés par un choix de réponses.

Ce guide d'entretien suit le déroulement suivant :

- Le contexte : cette partie a pour but de situer l'entreprise interrogée de par sa taille, son secteur d'activité industrielle ainsi que de situer la personne interrogée de par sa fonction dans le service achats.
- La vision générale du service achats : cette partie permet de situer le service achats de par son rattachement hiérarchique, la volumétrie du portefeuille achats, la stratégie ainsi que les objectifs fixés par la direction. Cette partie est nécessaire pour comprendre le système de mesure de la performance fournisseurs. En effet, ce dernier est directement lié à la stratégie et à l'organisation de l'entreprise.
- La mesure de la performance des fournisseurs : Avec dix-sept questions, il s'agit de la partie fondamentale de cette étude. En effet, elle permet d'apprécier les acteurs concernées par cette évaluation, les critères d'évaluation, les objectifs, les indicateurs utilisés, les outils mis en place, les aboutissements, l'exploitation des résultats, la communication mise en place.
- Pour aller plus loin : Cette partie est une approche qualitative concernant la mesure de la performance des fournisseurs en place, les axes d'amélioration, les objectifs pour l'avenir, les conditions sine qua none ainsi que la différenciation entre cette mesure et celle destinée aux achats frais généraux.

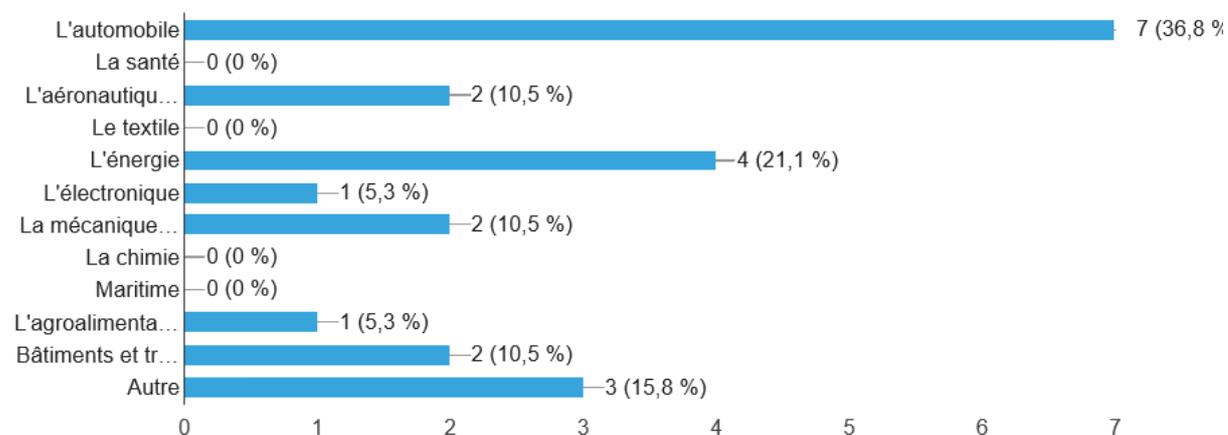
II. LES OBJECTIFS DE L'ENQUETE

Le but de ce guide d'entretien est d'analyser la mesure de la performance des fournisseurs des achats de production dans le secteur industriel, car réputés pour être les plus matures comme vu dans l'étude littéraire, pour appliquer les meilleures pratiques aux achats frais généraux du Groupe SAMSE. Les objectifs sont :

- Avoir une vision du terrain concernant la mise en place de la performance fournisseurs pour les achats de production,
- Identifier diverses pratiques en termes de mesure de la performance fournisseurs,
- Sélectionner les bonnes pratiques pouvant être appliquées aux achats indirects.

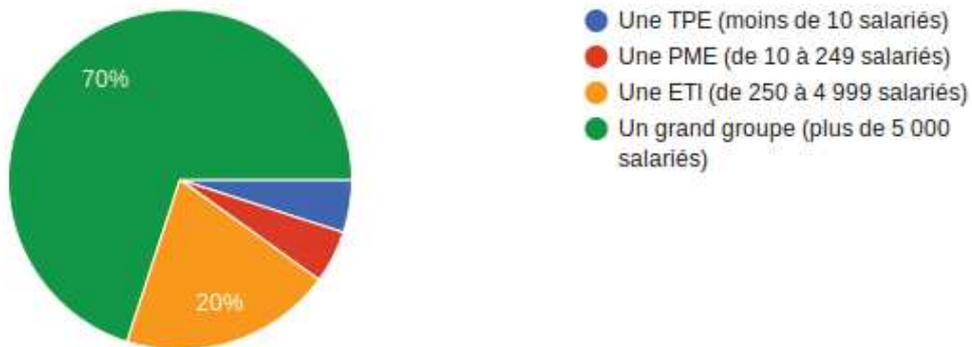
III. LES ENTREPRISES INTERROGÉES

La cible de cette enquête était les acheteurs de production au sein d'entreprises ayant une activité industrielle. J'ai contacté un certain nombre d'interlocuteurs afin de trouver des répondants mesurant la performance fournisseurs pour leur portefeuille d'achats. J'ai ainsi obtenu vingt réponses d'acheteurs provenant du domaine industriel.



Il ne m'ait pas possible de communiquer les noms des entreprises interrogées pour cette enquête. En effet, tous les répondants ont indiqué vouloir préserver leur confidentialité. Cependant, par la figure ci-dessus, on peut constater que les deux domaines d'activité industrielles ayant le plus répondu sont l'automobile et l'énergie. Le secteur de l'automobile est connu pour être un secteur très

mature en termes d'achats, de gestion de la qualité et de la performance.



Les entreprises répondantes sont des grand groupe à 70%. Cette donnée n'est pas surprenante, la mesure de la performance fournisseur est une méthodologie surtout développée dans les grandes entreprises. En effet, elles ont plus tendance à formaliser les processus et à construire des reportings. Les plus grandes structures ont également plus de moyens pour professionnaliser les organisations achats et ainsi les faire gagner en maturité. La mesure de la performance fournisseurs demande du temps et de l'implication, les plus petites entreprises n'ont souvent pas assez de ressources internes pour acquérir ce stade de maturité.

L'enquête terrain étant située, le chapitre suivant a pour but d'analyser la démarche d'évaluation des fournisseurs en prenant compte premièrement de la vision générale du service achats.

CHAPITRE 5 – ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE

Pour commencer le chapitre, nous commencerons par un zoom sur la mesure de la performance des fournisseurs chez Air Liquide, au sein de la branche Spatiale puis nous analyserons les résultats de l'enquête terrain. Ce deuxième chapitre a pour objectif de mieux comprendre la mesure de la performance des achats de production du secteur industriel par leurs critères de décision d'évaluation en passant par leur démarche et outils jusqu'aux aboutissements et axes d'amélioration.

I. ZOOM SUR LA MESURE DE LA PERFORMANCE FOURNISSEURS CHEZ AIR LIQUIDE, SPATIALE

Air Liquide est le leader mondial concernant les gaz industriels ainsi que les technologies et services pour l'industrie et la santé. Ci-dessous un zoom sur la mesure de la performance des fournisseurs d'achats directs au sein d'un grand groupe industriel.

A. En amont

En amont, plusieurs critères sont observés chez chaque fournisseur pour connaître la criticité d'un fournisseur. Ces indicateurs sont les suivants :

Critères d'observation	Indicateurs
Technicité du produit ou service	
Activité (Air Liquide)	Montant achats
Dépendance	Délai de livraison, pourcentage de chiffre d'affaires d'Air Liquide sur le chiffre d'affaires total du fournisseur
Stratégique	Monopole, brevet, contrat d'exclusivité
Financier	Enquête financière
RSE	Note Ecovadis
Qualité	Respect des normes

B. Mesurer les fournisseurs pour maîtriser la criticité

Le principal objectif de la mesure de performances des fournisseurs chez Air Liquide est de maîtriser la criticité des fournisseurs afin de maîtriser la continuité de l'approvisionnement. Dès l'ouverture d'un compte fournisseur l'acheteur indique la note de criticité du fournisseur selon les critères vus précédemment. Si la note obtenue est considérée comme non critique alors les informations financières du fournisseur seront suffisantes. Cependant, si la note obtenue est jugée

critique alors des audits périodiques seront obligatoires. En effet, des audits auront lieu chez le fournisseur tous les trois ans. Un plan d'audit sera ajusté selon l'évolution de la criticité du fournisseur.

De plus une revue de la performance du fournisseur est mise en place tous les six mois. L'acheteur évalue le fournisseur, selon la notation de l'acheteur le fournisseur obtient une note globale :

- A : Fournisseur conforme
- B : Fournisseur pas aux attentes
- C : Fournisseur « blacklisté »

Dès que les fournisseurs obtiennent la note globale "B" un plan d'action est mis en place.

C. *Le suivi*

Le suivi de la performance est très régulier chez Air Liquide, il prend forme par des Cockpit tous les mois par une revue des indicateurs avec mise en place de plan d'actions. Les indicateurs les plus suivis sont les suivants :

- L'OTD mensuel,
- Les savings,
- La valeur des stocks et des stocks dormants,
- Le nombre de lignes de commandes en retard et le nombre de celles pour lesquelles aucune information n'est donnée par le fournisseur,
- Le nombre de pièces non conformes par le PPM,

Ainsi Air Liquide a mis en place la matrice suivante pour suivre la criticité des fournisseurs. Les montants d'achats sont basés sur les commandes de l'année passée. Lorsque la criticité est élevée Air Liquide met en place un stock tampon, ils lancent un sourcing et cherchent des produits de substitution.

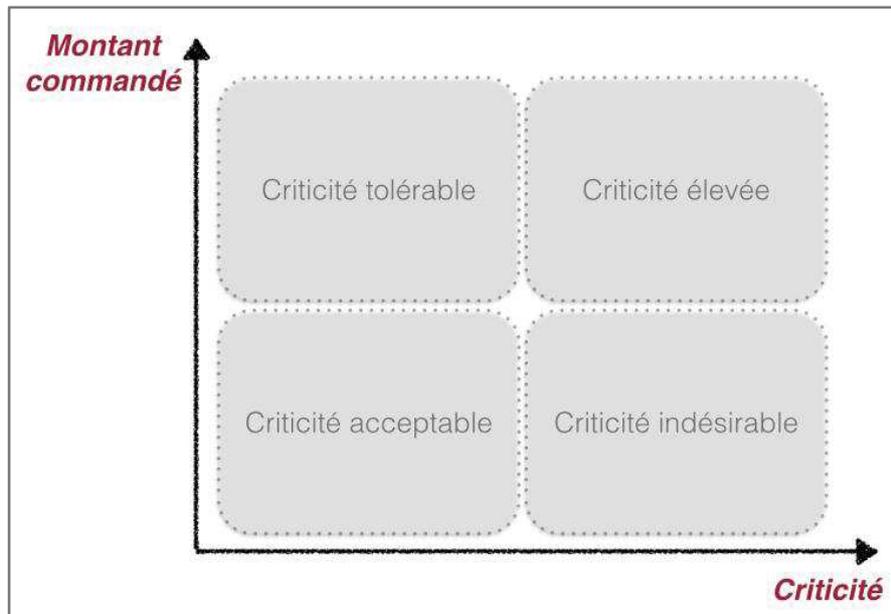


Figure 16 - Matrice du suivi de la criticité, Air Liquide

Ainsi il s'agit d'un exemple concret de mesure de la performance des fournisseurs, intégrant la mise en place du suivi de la criticité par un risk mapping chez Air Liquide. Cet exemple montre l'importance de la périodicité du suivi ainsi que l'importance d'intégrer le risque à l'évaluation de la performance.

II. EN AMONT

Dans cette première partie nous allons étudier le contexte du service achats c'est-à-dire son niveau de maturité et sa fréquence de reporting, puis nous étudierons les critères expliquant le choix d'évaluer la performance des fournisseurs et enfin la gestion de l'évaluation fournisseurs.

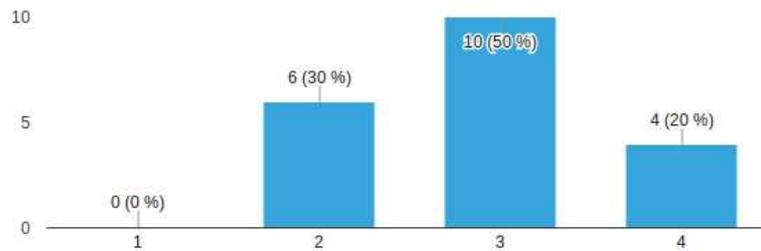
A. Les prémices

Les acheteurs ayant répondu ont indiqué travailler dans des services achats relativement matures. En effet, 70% des répondants estiment leur service achats mature. Ce résultat n'est pas étonnant, car la performance des fournisseurs n'est pas mesurée dans les organisations achats récentes. Les premiers axes d'évolution des organisations achats concernent la professionnalisation des achats, la mise en concurrence, la contractualisation et la communication en interne pour gagner en crédibilité auprès des clients internes et avoir une meilleure vision de leurs besoins. Ce résultat

correspond à la matrice de maturité d'Olivier Bruel présentée en partie une. On constate tout de même que 30% des répondants estiment leur service achats encore peu mature, cela signifie qu'ils ont cette démarche malgré une organisation qui n'est pas optimale avec des processus formalisés à 100%.

Quel est le niveau de maturité du service achats de votre société ?

20 réponses



1 = immature et 4 = mature

Les acheteurs interrogés ont indiqué faire des reportings à leur direction à 40% toutes les semaines et à 40% de manière mensuelle. Cette information indique que la mesure de la performance se fait dans des entreprises avec une forte fréquence de reportings.

B. La prise de décision d'évaluation

La mesure de la performance des fournisseurs est une démarche qui nécessite du temps et de l'implication. Il n'est donc pas envisageable d'instaurer cette démarche pour l'ensemble des fournisseurs, surtout lors d'une mise en place. Il est donc nécessaire de s'appuyer sur des critères sélectionnés pour sélectionner les fournisseurs. Les acheteurs interrogés indiquent s'appuyer sur le montant du chiffre d'affaires réalisé auprès du fournisseur ainsi que sur la criticité de la famille d'achats en majorité.

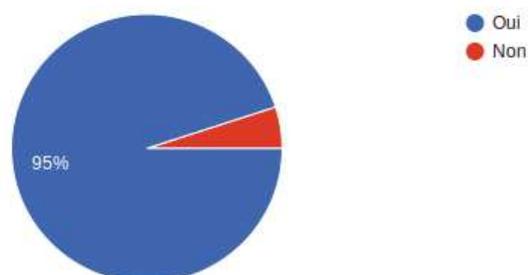
Sur quels critères décidez-vous d'évaluer vos fournisseurs ?

20 réponses



Pensez-vous que la criticité de la famille d'achat et la décision d'évaluation du fournisseur sont liées ?

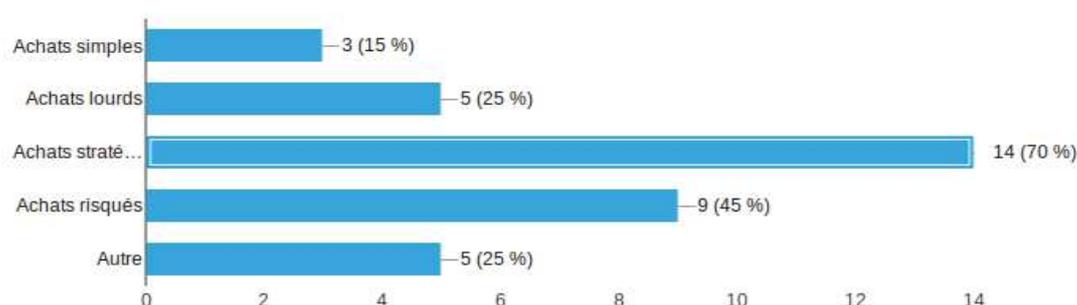
20 réponses



Pour 95% des répondants il est indéniable que la criticité de la famille d'achat et la décision d'évaluation du fournisseur sont liées. La criticité de la famille est un critère important dans le choix de l'évaluation, c'est ce qu'il ressort également par les réponses suivantes indiquant en majorité des familles d'achats présentant une criticité élevée : les achats stratégiques et risqués sont les familles les plus souvent évaluées.

Quelle famille d'achats évaluez-vous ?

20 réponses



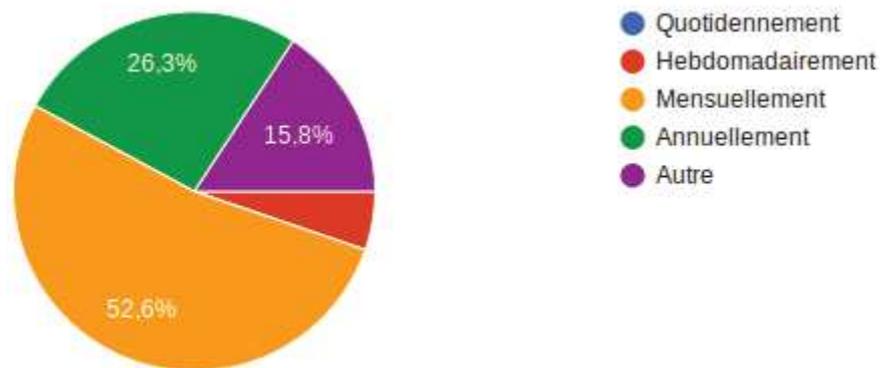
C. La gestion de l'évaluation fournisseurs

La fréquence

Les entreprises interrogées mesurent la performance de leurs fournisseurs, à partir de cette affirmation le graphique ci-dessous indique la fréquence de cette mesure. On peut noter que la majorité des entreprises interrogées le font mensuellement. Cette mesure nécessite du temps pour être mise en œuvre, on comprend donc facilement que très peu d'entreprise le fasse de manière hebdomadaire.

Par cette information, on constate que la fréquence des reportings est plus régulière que la fréquence de la mesure de la performance des fournisseurs. Cette mesure n'est donc pas évoquée lors de chaque reporting.

Les réponses "autre" sont similaires, les répondants ont indiqué effectuer cette mesure de manière mensuelle ou trimestrielle concernant la performance opérationnelle, soit le triptyque coût-qualité-délai mais de manière annuelle concernant la performance globale.



Les acteurs

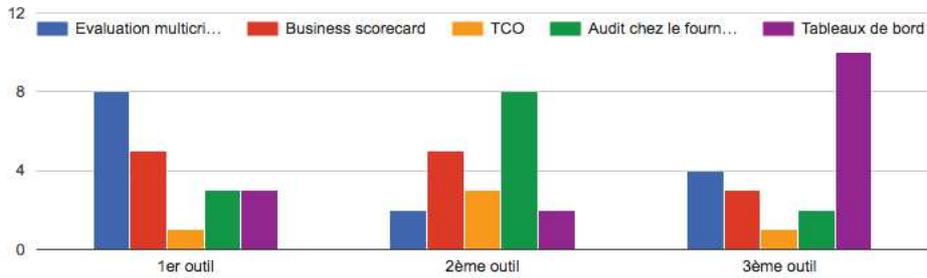
Parmi les réponses, seulement 20% affirment que les achats sont les seuls acteurs à intervenir lors de la mesure de la performance, dont 75% via un logiciel interne qui envoie ERP qui indique les ratios évalués. Un répondant a indiqué qu'un poste spécifique "Gestion et reporting" a été créé pour ce besoin. Les 80% restants ont indiqué qu'il s'agissait d'un travail en équipe comprenant deux à sept services différents. Il est important de souligner qu'aucun répondant n'a indiqué l'implication du fournisseur.

III. L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE FOURNISSEURS

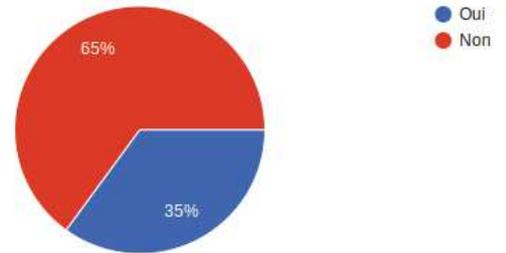
A. Les outils

Les trois outils les plus utilisés par les répondants en matière de mesure de la performance fournisseurs sont l'évaluation multi-critères pondérés en première position (cité seize fois), les audits fournisseurs en deuxième position (cité quinze fois) et l'utilisation de tableaux de bord en troisième position (cité quatorze fois). Le TCO est un outil très peu utilisé (cité cinq fois), cela s'explique par la complexité de mise en place, vu en partie une de ce mémoire.

Selon vous, quels outils sont les plus performants pour évaluer vos fournisseurs ?



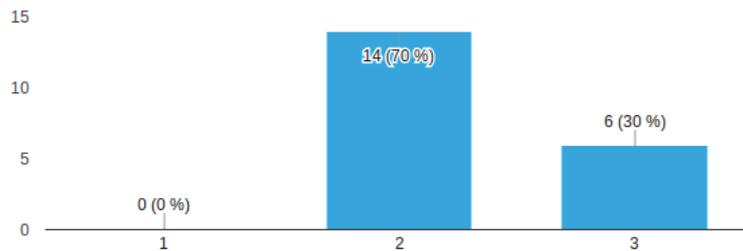
Seulement 35% des répondants indiquent qu'ils ont mis en place un ERP pour effectuer la mesure de la performance des fournisseurs. Parmi ces 35%, 65% des répondants sont satisfaits de cet outil.



B. Coût-Qualité-Délai, toujours d'actualité ?

A quel point le triptyque coût-qualité-délai est-il pertinent selon vous ?

20 réponses



A savoir sur 1 = Il est dépassé / 2 = Il est toujours pertinent mais incomplet / 3 = Il est suffisant, il représente le cœur d'analyse de la performance

Le but de ces questions était d'analyser le ressenti des acheteurs vis-à-vis du triptyque coût-qualité-délai qui peut être considéré comme une notion trop court terme. En effet, l'élaboration de Balanced Scorecard ou de Supplier Scorecard peuvent remettre en cause ce triptyque par de nouveaux

critères tels que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), le relationnel ainsi que l'innovation. Cependant, les répondants ont indiqué que ce triptyque est toujours d'actualité, il constitue la ligne rouge à suivre en matière de mesure de la performance fournisseurs. Il n'est pas envisageable de construire une évaluation fournisseur sans évoquer ce triptyque pour les répondants.

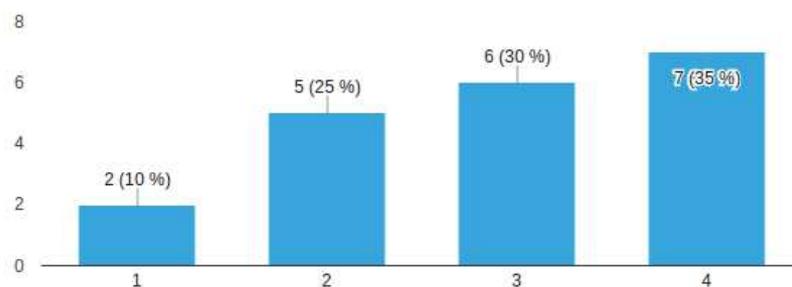
C. Les indicateurs

Coût	Compétitivité prix, possibilité RFA, savings, suivi par un organisme financier (credit safe), profit & loss, coût d'acquisition total, taux de savings accordé
Qualité	Non-conformité, anomalie/réception, risque fournisseur, incidents qualité
Délai	Délai de prestation, OTD, taux de respect des délais du contrat, délai de paiement, délai de livraison, retards, taux de service
Réactivité	Taux de réponse aux appels d'offres, relationnel (capacité du fournisseur à être proactif, la transparence)

A la question "Citez les 3 principaux indicateurs que vous utilisez pour évaluer vos fournisseurs ?" les répondants n'ont indiqué que des indicateurs opérationnels concernant le triptyque coût-qualité-délai. Cette question était volontairement ouverte pour ne pas induire un choix de réponses. Les répondants ont tous cité des indicateurs mesurant le triptyque. Ce résultat est en lien avec le graphique ci-dessous : pour 65% le triptyque coût-qualité-délai constitue plus de 75% des indicateurs analysés.

Les indicateurs au sein de votre évaluation fournisseurs concernent-ils le triptyque coût-qualité-délai ?

20 réponses



A savoir que 1 = Seulement à 50% 2 = Entre 50 et 75% 3 = Entre 75 et 90% 4 = Oui, à plus de 90%

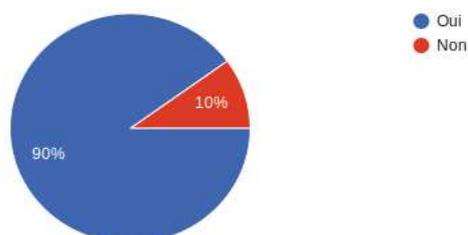
IV. L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE, ET APRES ?

Le but de cette partie est de comprendre le pilotage mené par les services achats suite à l'évaluation des fournisseurs.

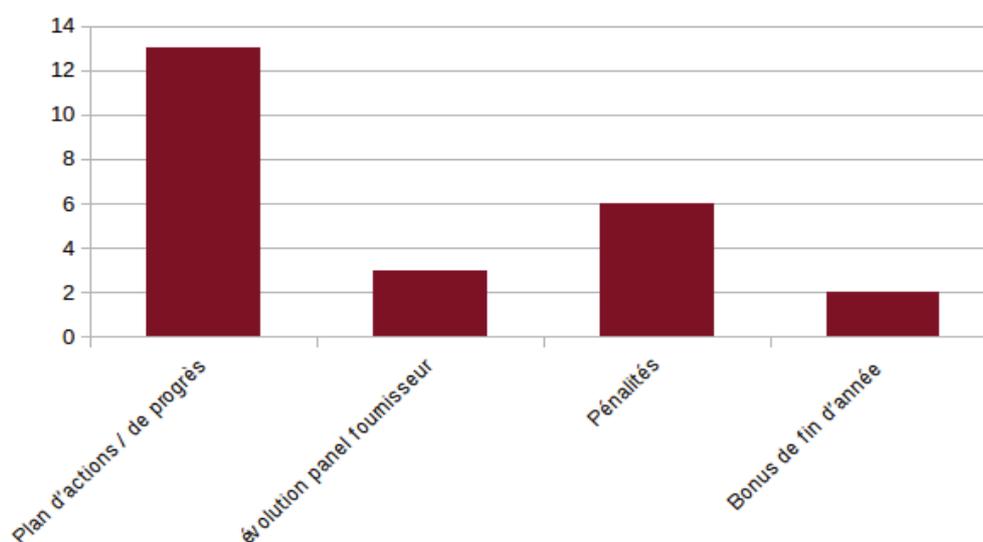
A. L'exploitation des résultats : quels aboutissements ?

Concernant l'exploitation de ces résultats : mettez-vous en place des aboutissements suite à l'évaluation de vos fournisseurs ?

20 réponses



L'évaluation des fournisseurs nécessite un après, dans ce sens 90% des répondants ne s'arrêtent pas à l'évaluation des fournisseurs. L'histogramme ci-dessous montre que l'évaluation des fournisseurs mène en majorité à l'élaboration d'un plan d'action / de progrès. Ce résultat montre la volonté d'accompagner le fournisseur dans une démarche d'amélioration continue. Cependant, il est important de noter que six répondants affirment appliquer des pénalités suite aux résultats obtenus par le fournisseur.



Suite à ces aboutissements seulement 55% des répondants rendent visibles les axes d'amélioration engagés. Pour cela, ils utilisent différents moyens évoqués ci-dessous :



B. Les axes d'améliorations

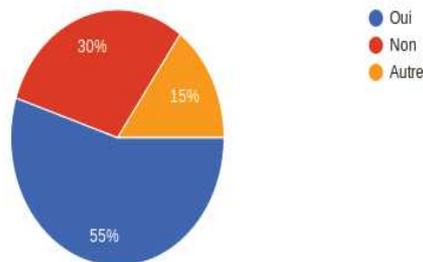
Les axes d'amélioration mentionnés par les répondants mettent en lumière la volonté d'avoir une évaluation plus qualitative par l'intégration de l'innovation, de la RSE, de la flexibilité ainsi que du service fourni par le fournisseur. Les acheteurs interrogés montrent également leur volonté d'avoir un meilleur suivi de cette mesure. En effet, ils souhaitent faire un meilleur retour aux fournisseurs pour mieux les accompagner ainsi qu'avoir un meilleur suivi du risque fournisseur, notamment par l'intégration de matrice de risque ou de "root cause analysis" suite à l'évaluation fournisseurs. Enfin, le dernier point d'amélioration soulevé est d'évaluer plus de fournisseurs. En effet cette démarche nécessite du temps et est difficilement applicable pour l'ensemble du panel fournisseurs.

C. La confrontation achats directs / indirects

Chaque évaluation fournisseurs doit être pertinente au regard des risques identifiés pour la famille d'achats évaluée. Les répondants estiment que majoritairement les démarches d'évaluations fournisseurs développées au sein des achats de production sont applicables aux achats hors production. Les 15% répondant « autre » estiment que

Pensez-vous que l'évaluation fournisseurs des achats indirects doit être similaire à celle des achats de production ?

20 réponses



Ainsi les bonnes pratiques mises en avant par les répondants sont :

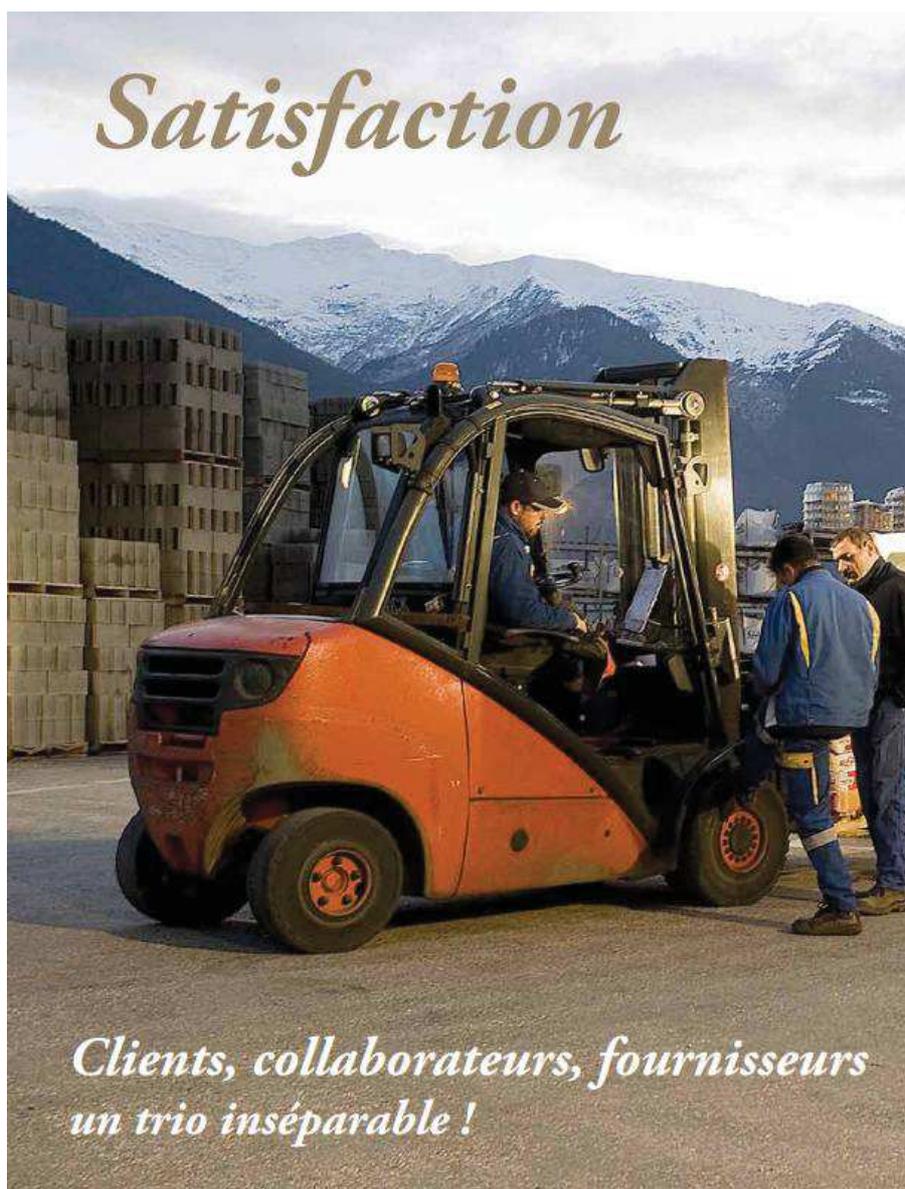
- L'implication des parties prenantes : clients internes et fournisseurs pour élaborer les critères d'évaluation,
- La construction de la démarche : mise en place d'outils mesurables et dynamiques,
- La transparence et la coopération avec les fournisseurs,
- La régularité de la démarche,
- La diffusion des résultats.

Ces bonnes pratiques sont en adéquation avec l'étude littéraire. Ainsi, elles confirment la recherche littéraire et montrent que la démarche d'évaluation des fournisseurs n'a pas fondamentalement évolué.

PARTIE 3

-

LES APPORTS DES ACHATS DE PRODUCTION DU SECTEUR INDUSTRIEL - L'APPLICATION AUX ACHATS HORS PRODUCTION DU GROUPE SAMSE



CHAPITRE 6 – LES ACHATS HORS PRODUCTION DU GROUPE SAMSE

Afin de mettre en œuvre une démarche d'évaluation des fournisseurs au sein des achats hors production du Groupe SAMSE, il est nécessaire de connaître l'organisation du service achat, la stratégie, la maturité du service et enfin le suivi des fournisseurs en place actuellement.

I. LE CONTEXTE

A. *L'organisation des achats services frais généraux du Groupe SAMSE*

Le CODIR du Groupe SAMSE est composé de la direction marketing & innovation, commerciale & achats, Ressources Humaines, administrative & financière, juridique et social, logistique, systèmes d'information et méthodes, développement immobilier. Le directeur achats, M. Yannick LOPEZ, fait ainsi parti du CODIR ce qui prouve la reconnaissance et l'intégration du service achats au sein du Groupe SAMSE. Le service achats services frais généraux est dissocié des achats de négoce et de bricolages (achats directs) et a été créée en 2007 il y a dix ans. Il est dirigé par M. Laurent TARDY au siège du Groupe SAMSE à Grenoble. Ce service est composé de 7 acheteurs :

- Patrice Perez : acheteur Groupe
- Brigitte BIJU DUVAL, Rodolphe DEY, Marine JARRASSE : acheteurs Doras
- Thierry DODILE : acheteur Plattard
- Michel CONTINI : acheteur SIMC

Le Groupe SAMSE s'est développé par croissance interne et externe. Suite à l'absorption d'une enseigne le groupe ne s'impose pas, il laisse une marge de pilotage indépendante à chaque firme. Ainsi les enseignes ayant un budget d'achats important disposent d'un ou plusieurs acheteur(s) services frais généraux en interne. L'organisation du service achats indirects du Groupe SAMSE est transversale. Laurent TARDY est le directeur achats frais généraux cependant il n'est pas le supérieur hiérarchique direct des acheteurs Doras, Plattard et SIMC. Les décisions sont collégiales et non descendantes. Pour certaines catégories d'achats comme l'énergie, les vêtements de travail, les fournitures de bureau la gestion des achats a été centralisée mais elle peut également être décentralisée lorsque les acheteurs considèrent que les avantages sont plus nombreux avec des fournisseurs locaux. Par exemple, si les acheteurs Doras, Plattard ou SIMC obtiennent un meilleur service de proximité ainsi que des coûts moins élevés avec un fournisseur en local non référencé pour le groupe ils pourront travailler avec ce dernier. En outre, il s'agit d'une organisation hybride. Les achats frais généraux du groupe ne disposent

pas d'un ERP, contrairement aux achats directs qui utilisent l'ERP Oracle. Ils ne mettent pas non plus en place des processus formalisés. En adéquation avec la culture de l'entreprise qui est basée sur les relations humaines, la proximité et l'autonomie, les achats frais généraux sont adaptables et modulables aux évolutions des marchés fournisseurs et produits.

Les chiffres clés du service Achats Groupe SAMSE :

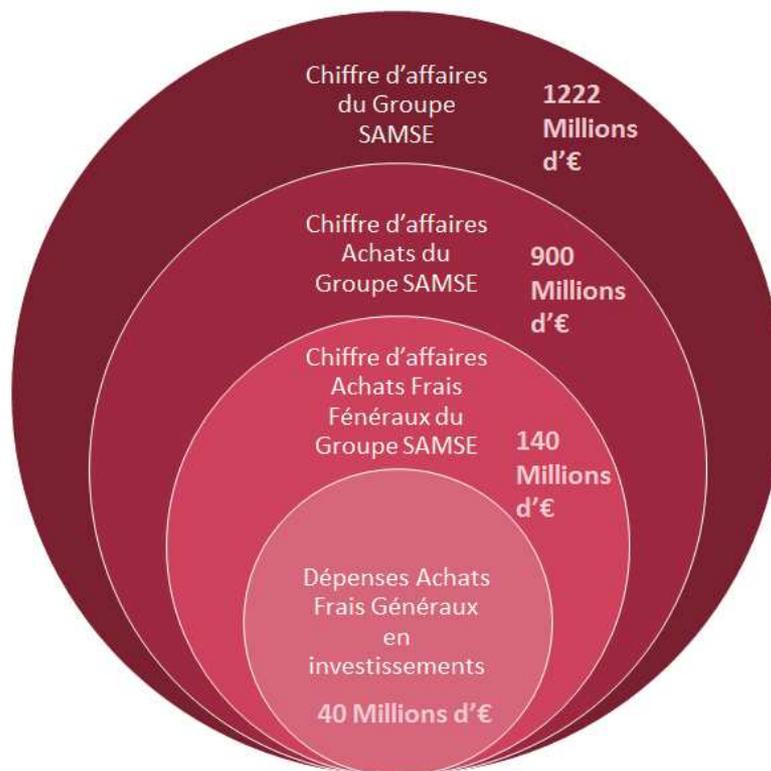


Figure 17 - Source personnelle – Chiffres clés des dépenses Achats du Groupe SAMSE

B. La stratégie

Au niveau groupe, la stratégie achats a pour but de favoriser le relationnel avec les acteurs locaux. La clé de la performance selon la direction est le partenariat avec des fournisseurs et prestataires locaux. Cette volonté s'explique par la proximité géographique et donc un meilleur suivi et une meilleure réactivité de la part des fournisseurs. On note ainsi l'alignement stratégique avec la vision globale du Groupe SAMSE qui est de renforcer le maillage des sites au niveau régional pour les régions de l'Est, du Sud-Est ainsi que du Sud-Ouest. Concernant les achats directs de la branche négoce du groupe, la proportion de fournisseurs régionaux, c'est-à-dire basés sur les mêmes départements d'implantation des agences du groupe, est en augmentation constante depuis 2013. Voir le graphique

ci-contre.

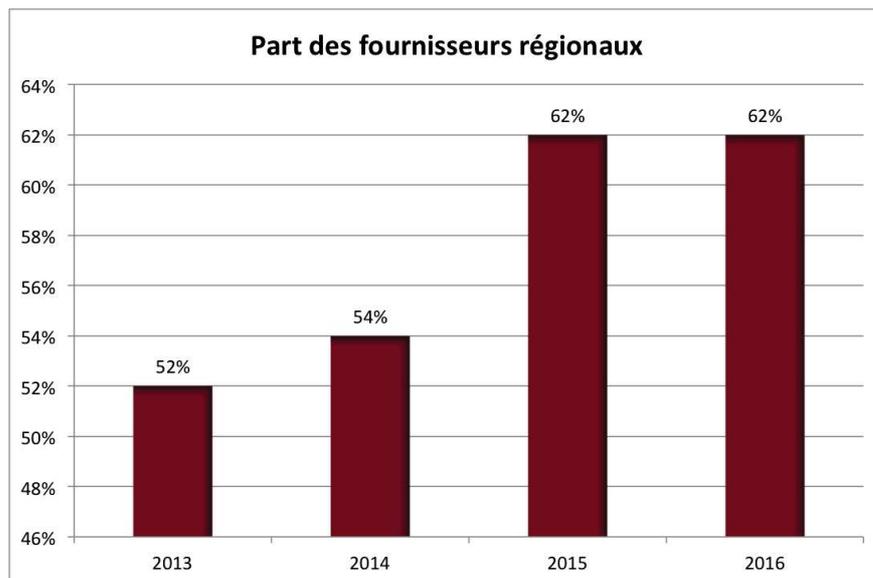


Figure 18 - Source : Assemblée Générale du Groupe SAMSE, Mars 2017

Concernant les achats frais généraux, il ne s'agit pas d'un objectif primordial pour l'ensemble des catégories d'achats. En effet, pour les achats indirects il est plus simple de standardiser le produit ou la prestation et ainsi de massifier les volumes.

C. Les catégories d'achats

La couverture des achats du Groupe SAMSE est de 85%. Elle ne comprend pas la totalité des dépenses des services marketing et communication cependant cela tend à évoluer. Les achats hors production du Groupe SAMSE se divisent selon les quatre catégories suivantes, illustrées d'exemples :

- Prestations de services : maintenance diverse, traitement des déchets, dératisation, etc.
- Consommables : énergie, fournitures de bureau, sacs de caisse, bouteilles de gaz, etc.
- Locations : voiture, copieurs, nacelles, chapiteaux, etc.
- Investissements : informatique, sécurité, matériel de manutention, mobilier de bureaux, etc.

D. La maturité du service

Le service achats frais généraux a été créé en 2007 il y a 10 ans. Les premières étapes de maturité du service ont été de professionnaliser le service. Selon la matrice de maturité d'Olivier Bruel évoquée en partie une, le service achats hors production du Groupe SAMSE est à ce jour à un niveau trois. En effet, les achats directs et indirects sont dissociés, bien qu'il ne s'agisse plus forcément d'un

signe de maturité : dans certaines entreprises la mutualisation des pratiques est de plus en plus sollicitée entre les achats directs et indirects. Le service achats n'est pas en charge des approvisionnements, ce sont les agences qui ont la main pour passer leurs commandes. De nombreux contrats cadres couvrent les besoins du groupe et des fiches d'information expliquent la procédure de commande ainsi que le détail concernant le fournisseur et le(s) produit(s)/service(s) référencés et sont diffusées en interne. Enfin, les procédures de mises en concurrence sont mises en place pour chaque famille d'achats couverte par le service.

Les prochaines étapes selon la matrice d'Olivier Bruel pour passer au niveau supérieur, soit le niveau quatre, sont l'intégration des achats en amont des projets pour participer à la conception des produits et affaires, avoir une approche Conception à Coûts Objectifs (CCO), une approche "Make or Buy", une approche internationale globale, la mise en place d'un e-sourcing, de plans de progrès formalisés, de partenariats concernant le développement de produits, des audits périodiques chez les fournisseurs, un système de e-procurement ainsi que la mise en place d'actions de motivation vis-à-vis des fournisseurs. A ce jour, les efforts du service vont dans ce sens, par des approches "Buy or Lease" avec les photocopieurs ainsi que la participation des achats aux réunions de lancement de projet concernant l'ouverture de nouveaux magasins. Cependant la démarche de maturité du service n'est pas tournée vers le pilotage des fournisseurs, le système de mesure de la performance des fournisseurs va accompagner la montée en maturité du service achats.

II. LE SUIVI DES FOURNISSEURS DES ACHATS INDIRECTS DU GROUPE SAMSE

A. *Typologie fournisseurs*

Il n'existe pas une typologie fournisseurs formalisée, chaque catégorie d'achats détient son propre panel fournisseurs :

- Fournisseurs référencés dans le panel : des fournisseurs locaux, c'est-à-dire pouvant répondre au besoin seulement dans leur zone de chalandise souvent il s'agit d'un niveau régional et des fournisseurs nationaux, pouvant répondre au besoin pour l'ensemble des agences du Groupe SAMSE.
- Fournisseurs non référencés dans le panel : ils sont sélectionnés directement par les directeurs d'agence pour leur besoin local.

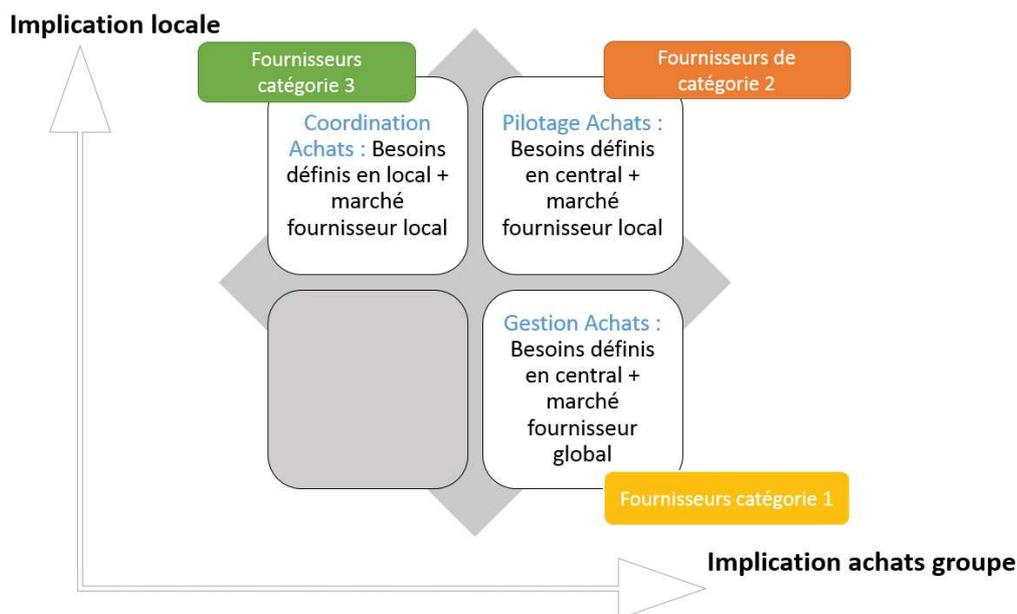


Figure 19 - Source personnelle - Typologie fournisseurs - Achats hors production, Groupe SAMSE

Cette matrice est une interprétation de la typologie des fournisseurs frais généraux au sein du Groupe SAMSE. Il ne s'agit pas d'une typologie classique, c'est-à-dire selon les quatre catégories connues à savoir : fournisseur cœur - fournisseur leurre - fournisseur prometteur - fournisseur déserteur. Suite à l'intervention du Directeur achats du Groupe Rocher, M. Olivier Djezvedjian, au sein de la formation du DESMA, je me suis inspirée de la matrice présentée pour établir la typologie fournisseurs des achats indirects du Groupe SAMSE. Cette matrice se compose en trois catégories placées selon un axe croissant de l'implication locale et un axe croissant de l'implication du service achats :

- Coordination achats : cette catégorie concerne les besoins ponctuels des magasins, tel qu'un garagiste ou un plombier suite à un sinistre. Il s'agit là d'une dépense ponctuelle qui n'est pas maîtrisée par le service achats indirects. Ces dépenses sont directement prises en main par le directeur d'agence.
- Pilotage achats : cette catégorie concerne les fournisseurs sélectionnés directement par les chefs d'agence en local mais dont le besoin est standardisé et optimisé en central. Cela concerne par exemple les prestations de nettoyage des locaux. Les achats ont établi un cahier des charges technique à titre indicatif. Ce dernier préconise le nombre de passages par semaine, la fréquence du nettoyage des vitres par an, etc. Le coût de la prestation est contrôlé par les contrôleurs de gestion qui tiennent un tableau comparatif entre chaque magasin

appartenant à la même tranche de chiffre d'affaires, ils ont établis un coût moyen de la prestation de nettoyage au mètre carré.

- Gestion achats : cette catégorie concerne les achats maîtrisés en central sur l'intégralité du processus achats. Le service achat définit les besoins avec le prescripteur, il élabore un appel d'offres sélectionne le fournisseur et contractualise un contrat cadre pour le groupe. Les catégories d'achats concernées sont standardisables telles que l'énergie et les fournitures de bureau.

B. La gestion de la criticité

La gestion de la criticité n'est pas formalisée, c'est la proximité et le partage avec les clients internes qui est la première source d'information concernant la criticité d'un fournisseur. En effet, les directeurs de magasin ou bien les responsables de service informent le service achats des différents points bloquants rencontrés auprès d'un fournisseur. Ce partage d'informations est un atout considérable pour le service achats indirects, cela fait preuve de l'implication et de la crédibilité du service. Cependant ce système est faillible, il se peut qu'un fournisseur risquant d'être défaillant ne soit pas détecté assez en avance et qu'il devienne réellement défaillant sans que d'autres fournisseurs ne puissent répondre au besoin à l'immédiat. Les acheteurs ont également un rôle de risk management, il est nécessaire qu'ils assurent la pérennité de l'approvisionnement.

C. La satisfaction des clients internes

La performance des fournisseurs a pour objectif de répondre à la satisfaction des clients internes. Il serait également nécessaire de mettre en place une mesure de leur satisfaction pour trouver des axes d'amélioration. Ces axes peuvent concerner l'interne par l'implication du service achat, sa compréhension du besoin, comme l'externe par la performance des fournisseurs à satisfaire l'entreprise acheteuse. La mesure de la performance fournisseurs s'inscrit comme une première étape dans cette démarche.

A ce jour, la satisfaction des clients internes est prise en compte par le service achats bien qu'elle ne soit pas mesurée ni formalisée. La démarche actuelle est de faire des "tournées magasins". Le service achats choisi une ou plusieurs enseignes du groupe selon le nombre d'agences pour organiser une tournée. Durant mon année d'alternance nous avons mis en place la tournée des magasins de bricolage des enseignes La Boîtes à Outils et L'Entrepôt du Bricolage. Cette tournée s'est

déroulée sur plusieurs mois. Le choix n'a pas été de faire tous les magasins à la suite mais d'élaborer un ou plusieurs parcours par région. Les personnes présentes lors des réunions étaient le directeur de magasin, le contrôleur de gestion, l'assistante de gestion en charge des factures, le gestionnaire de sécurité du magasin ainsi que les acheteurs Groupe, c'est-à-dire le Directeur Laurent Tardy, l'acheteur Patrice Perez et moi-même. L'assistante de gestion et le directeur de magasin ont connaissance de l'ensemble des contrats du magasin. Le contrôleur de gestion a une vision plus globale des dépenses car il gère le budget des magasins de sa région. Le gestionnaire de sécurité est en relation directe avec les prestataires référencés concernant la sécurité du magasin, il est le prescripteur pour les besoins en sécurité et est présent sur le terrain, il connaît donc la réactivité des prestataires et la satisfaction des magasins.

Lors de ces réunions le contrôleur de gestion établit la liste des fournisseurs de frais généraux qui ont réalisé des affaires avec le magasin sur l'année passée. Ils sont classés par ordre décroissant de chiffre d'affaires. Ces réunions ont permis au service achats d'avoir une meilleure analyse des dépenses effectuées et ainsi des besoins des magasins. Le service achats a pu prendre conscience de la performance des fournisseurs selon le contrat mis en place et les attendus énoncés. Cependant il ne s'agit que d'un ressenti. Afin d'améliorer la performance des fournisseurs il est nécessaire de la mesurer, pour cela une démarche d'évaluation des fournisseurs est primordiale.

On peut conclure que les achats de services frais généraux du Groupe SAMSE ne présentent pas les mêmes caractéristiques que les achats de production du secteur industriel. En effet, la criticité des achats n'est pas bloquante pour l'entreprise. De plus, la qualité des produits et prestations n'est pas non contrôlée par un service car elle n'impacte pas non plus directement le cœur d'activité du Groupe SAMSE. Les impacts en termes de qualité, coûts et délais ne sont pas identiques par rapport aux achats de production du service industriel. Le principal objectif des achats de services frais généraux est de satisfaire les clients internes, de permettre aux collaborateurs de réaliser leur travail de manière efficace et efficiente au sein des agences ainsi que de rendre les agences accueillantes pour les clients finaux. Cela signifie que l'évaluation des fournisseurs ne s'effectuera pas autour des mêmes critères et indicateurs. Cependant, la démarche d'évaluation correspond à celle des achats de production.

CHAPITRE 7 – LES PRECONISATIONS POUR LE GROUPE SAMSE

Dans ce chapitre, les bonnes pratiques issues de l'étude littéraire ainsi que de l'enquête terrain ont permis d'établir des préconisations pour le service achats frais généraux du Groupe SAMSE. Ces préconisations s'organisent en première partie par la construction de l'évaluation fournisseurs, ensuite par son déploiement et enfin par les aboutissements de cette démarche.

I. CONSTRUCTION DE L'ÉVALUATION FOURNISSEURS

A. Une démarche continue

L'étude menée a permis d'identifier les étapes clés pour mener une évaluation fournisseurs. Cette démarche est illustrée par le processus ci-dessous. Il prend la forme de la roue de Deming car il est nécessaire d'appliquer la démarche du PDCA vu en partie une. Cette démarche s'articule en sept étapes expliquées dans ce chapitre.

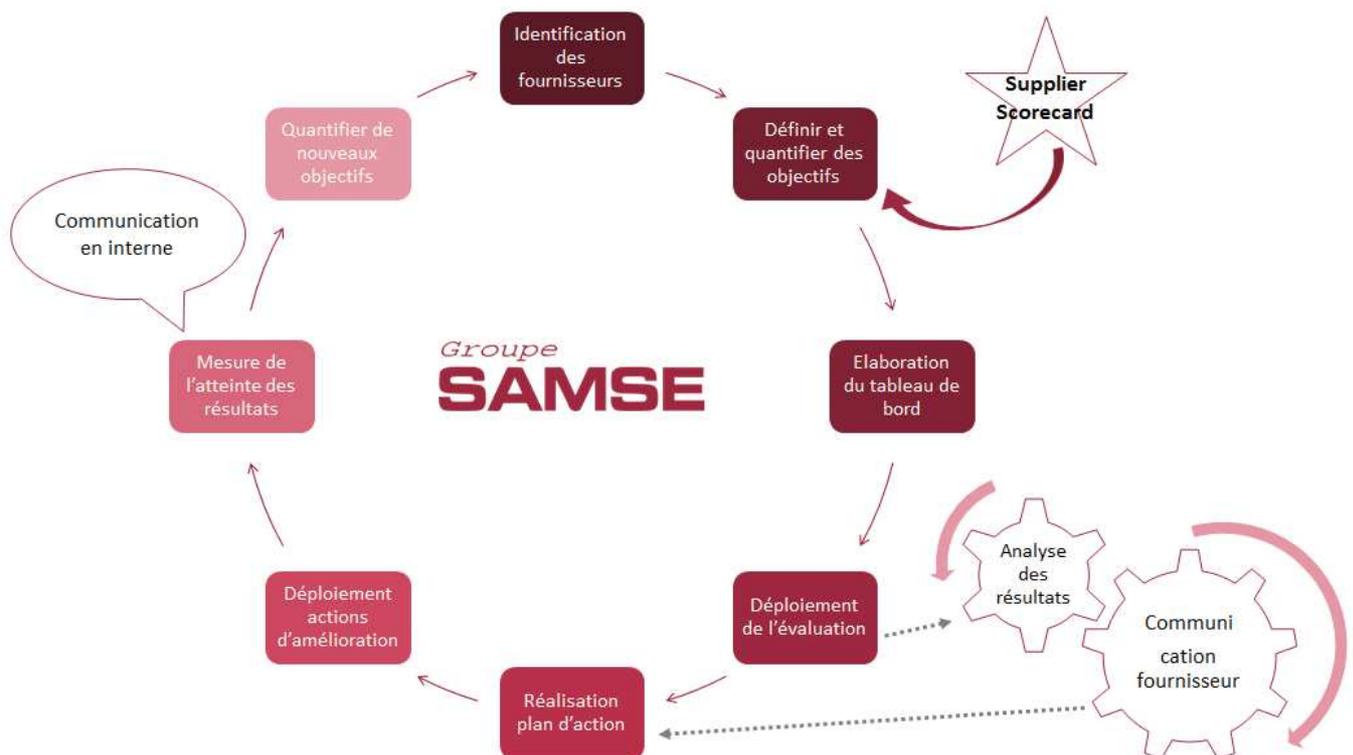


Figure 10 - Source personnelle – Proposition d'une démarche d'évaluation des fournisseurs

B. Faut-il évaluer tous les fournisseurs ?

Pour débiter la mise en place d'une évaluation des fournisseurs il est important de se concentrer sur un choix restreint de fournisseurs afin de développer une réelle démarche pérenne. Au sein des achats hors production les catégories d'achats sont multiples et le nombre de fournisseurs l'est davantage. Il est donc nécessaire de mettre en place une démarche de sélection des fournisseurs. Pour cela, l'exemple expliqué en partie deux concernant la matrice de criticité mise en place chez Air Liquide est un bon outil pour identifier les fournisseurs à évaluer.

La construction de la matrice de criticité au sein des achats frais généraux du Groupe SAMSE :

L'axe des ordonnées indique le montant des achats chez le fournisseur, même si le fournisseur peut être très stratégique, difficilement remplaçable et donc critique pour l'entreprise avec un faible montant de dépenses, il s'agit d'une bonne variable représentative dans la majorité des situations.

L'axe des abscisses indique la criticité du fournisseur, Air Liquide utilise sept critères pour évaluer la criticité. Afin de faciliter la réalisation de cette matrice il est nécessaire de réduire le nombre de critères pris en compte. Au sein des achats frais généraux du Groupe SAMSE les indicateurs pouvant faire état d'une situation critique sont les suivants :

- Nombre de fournisseurs potentiels dans le panel : la famille d'achats est-elle gérée en mono sourcing ou en multi-sourcing ? Si le fournisseur référencé devient défaillant peut-il être facilement remplacé ?
- Le nombre de remontés négatives faites au sujet du fournisseurs : sont-elles nombreuses ? Le fournisseur peut-il facilement s'améliorer ?

Ainsi par la combinaison de ces deux variables, le service achat pourra connaître le niveau de criticité et le combiner au montant des dépenses pour placer le fournisseur sur la matrice de la criticité selon les quatre niveaux : acceptable, tolérable, élevée, indésirable.

L'étude terrain appuie cette matrice, en effet les acheteurs de production du secteur industriel décident d'évaluer leurs fournisseurs premièrement selon un critère basé sur le montant du chiffre d'affaires achats et deuxièmement selon la criticité de la famille d'achats.

C. Les acteurs impliqués en amont

Pour la construction de l'évaluation fournisseur les acheteurs ne doivent pas être les seuls acteurs. Il est nécessaire de diffuser la démarche en interne avec les prescripteurs et utilisateurs afin d'analyser

la performance des fournisseurs selon des critères impactant réellement le business. De par les recherches précédentes nous pouvons constater qu'au sein des achats de production du secteur industriel les achats intègrent le service qualité pour la construction de l'évaluation fournisseurs. Concernant les achats hors production, le service qualité n'est pas concerné par les familles d'achats traitées. En effet le service qualité ne contrôle pas les produits ou services achetés. Cette affirmation est d'autant plus vraie dans le secteur du négoce où il n'y a pas de service qualité.

La bonne pratique à retenir de l'étude littéraire ainsi que de l'enquête terrain est de convier les fournisseurs interrogés dans le choix des critères d'évaluation ainsi que des indicateurs. En effet, ils sont les premiers concernés et détiennent l'expertise concernant leur produit ou service vendu, ils savent ce qui est mesurable ainsi que la fréquence à laquelle ce sera parlant. Ils peuvent être force de proposition et aider à élaborer des indicateurs qui seront facilement mesurables. Enfin, ils peuvent fournir des indicateurs à d'autres clients ou être évalués par d'autres entreprises et donc avoir un retour d'expérience sur les indicateurs et leur fréquence. Cet échange installe une relation de confiance et de partage entre le fournisseur et son client ce qui développe la motivation et l'implication du fournisseur et donne ainsi naissance à une relation pérenne.

Ainsi, l'intelligence collective permettra au service achats d'élaborer une évaluation fournisseur qualitative afin d'avoir une analyse claire et précise.

D. Sur quels indicateurs construire l'évaluation fournisseur ?

Suite à l'analyse de la littérature et à l'enquête terrain, nous pouvons noter que les indicateurs stratégiques sont importants à prendre en compte pour évaluer la performance du fournisseur sur le long terme. Les acheteurs souhaitent développer l'analyse qualitative concernant la qualité des relations entretenues avec leurs fournisseurs ainsi que le potentiel des fournisseurs à contribuer à la création de valeur de l'entreprise acheteuse pour l'avenir (respect de l'environnement, innovation). Cependant sur le terrain, ces indicateurs stratégiques, ne sont que très peu mesurés lors des évaluations de la performance des fournisseurs. Il s'agit encore d'indicateurs difficilement quantifiables et donc analysables lors d'évaluation. Les indicateurs d'évaluation fournisseurs sont toujours majoritairement tournés vers le triptyque coût-qualité-délai.

II. DEPLOIEMENT DE L'ÉVALUATION

Une fois l'évaluation construite il faut déterminer les outils de mesure et de pilotage des indicateurs.

A. *Quels outils de mesure ?*

Parmi les outils utilisés dans le secteur industriel, les suivants ne sont pas adaptés aux achats frais généraux du Groupe SAMSE pour le moment :

- L'audit fournisseur est un outil couramment mis en place pour évaluer les forces et les faiblesses d'un fournisseur. Cependant, les audits ne seraient pas révélateurs comme ils peuvent l'être pour les fournisseurs des achats de production. En effet, une grande partie des achats hors production sont des achats de prestations de service.
- Le TCO est une démarche complexe à mettre en œuvre. Les entreprises mettant en œuvre cette méthodologie sont principalement des entreprises industrielles pour les achats directs. Les services achats hors production sont encore très peu nombreux à utiliser cette méthode³⁷. Cette démarche ne correspond pas à la vision des achats frais généraux du Groupe SAMSE, ni à la culture ni aux ressources actuelles.
- La mise en place d'un ERP n'est pas une obligation. En effet, lors de l'enquête terrain nous avons pu observer qu'il ne s'agissait pas d'un déploiement commun à toutes les entreprises. Cet outil n'est pas indispensable. De plus, les achats frais généraux du Groupe SAMSE n'utilisent pas d'ERP. Cet outil n'est pas maîtrisé par les acheteurs groupe car non utilisé pour leur gestion quotidienne, de plus cela ne fait pas partie de la culture des achats frais généraux du Groupe SAMSE.

Un outil applicable aux achats frais généraux est l'utilisation de l'évaluation multi-critères pondérés. Il s'agit d'un basic employé par les achats de production du secteur industriel qui fait ses preuves aujourd'hui encore. En effet, cet outil est simple à mettre en place, avec l'utilisation d'Excel par exemple, et permet d'avoir une analyse réelle de la performance des fournisseurs selon les attentes de l'entreprise acheteuse. La Supplier Scorecard est également un bon outil adaptable.

³⁷ Site internet Décision Achats, "Réunir l'ensemble des interlocuteurs de l'écosystème de l'entreprise autour de la problématique des voyages et réunions d'affaires", 14/11/2016

B. Des KPI oui, mais lesquels ?

Les indicateurs les plus mesurés par les achats de production dans le domaine industriel sont l'OTD, les PPM, cependant ces indicateurs ne sont pas significatifs concernant les achats hors production. En effet, ces indicateurs seraient lourds à calculer pour 342 sites. Il est nécessaire de fixer un nombre plafond d'indicateurs évalués, le risque est d'évaluer un grand nombre d'indicateurs sans les analyser correctement par la suite. Les indicateurs évalués permettent de tenir une Supplier Scorecard, mêlant les principes du Balanced Scorecard (**CF Chapitre 3 – III. B.**) et la pondération de l'évaluation multi-critères pondérés. Il s'agit d'un tableau de bord prospectif permettant d'allier des indicateurs opérationnels et stratégiques.

Ci-dessous un début de Supplier Scorecard rassemblant les indicateurs correspondants aux achats frais généraux du Groupe SAMSE :

Critères	Section	Poids en %	Note sur 10
	Coût		
	<i>Compétitivité :</i>		
C1	Ecart tarif du produit ou de la prestation / panel		
C2	(Si produit) Tarif livraison du fournisseur / tarif moyen de livraison panel		
C3	(Si prestation de service) Frais de déplacement du fournisseur / Frais moyen de déplacement panel		
	<i>Si RFA en place :</i>		
C4	Taux en % de la RFA / Taux moyen de RFA panel		
C5	Evolution de la RFA [(% de l'année N - % de l'année N-1) / % de l'année N-1] * 100		
	Qualité		
Q1	Qualité de la production ou de la prestation de service		
Q2	(Si produit) Fiabilité : durée d'usage du produit		
	Délai		
D1	Délais moyen de livraison ou d'intervention / panel		
D2	Respect des délais contractuels de livraison du produit		
D3	Respect des délais contractuels d'intervention pour la prestation		

Capacité de réaction du fournisseur			
CR1	Nombre de solutions innovantes proposées		
CR2	Délai moyen de réponses aux diverses sollicitations		
CR3	Nombre de réponses OK / total des demandes		
CR4	Service après-vente : pertinence des solutions		
CR5	Engagement : nombre d'erreurs de facturation / nombre total de factures		
Satisfaction clients internes			
S1	Nombre de magasins travaillant avec le fournisseur / Nombre de magasins total		
S2	Nombre de magasins travaillant avec le fournisseur en année N / nombre de magasins travaillant avec le fournisseur en année N-1		
S3	Satisfaction des clients internes concernant le produit / la prestation (Note globale obtenu au questionnaire Google Forms)		
Stratégique			
St1	Politique d'investissement croissante		
St2	Intérêt manifesté par le fournisseur pour le besoin de son client		
St3	Axes de recherches et ou de développement compatible avec la stratégie achat		
Total		100%	Note globale sur 10

Figure 21 - Source personnelle – Proposition d'une Supplier Scorecard adaptée aux Achats Frais Généraux du Groupe SAMSE

L'élaboration d'un Supplier Scorecard est une source d'indicateurs sur lequel il est utile de se baser pour élaborer l'évaluation d'un fournisseur. Il s'agit d'un vivier de critères qu'il est nécessaire d'alimenter au fil des évaluations. Ce catalogue d'indicateurs n'est pas exhaustif et n'a pas pour but de l'être car chaque catégorie d'achats et de fournisseurs a ses particularités. C'est pourquoi l'intégration en amont de plusieurs acteurs tels les utilisateurs, prescripteurs et fournisseurs est importante. Pour compléter le tableau ci-dessus le service achats doit se concerter avec les utilisateurs prescripteurs pour définir le niveau d'importance de chaque critère. Une fois les notes complétées il faudra les pondérer au poids estimé du critère pour obtenir la note globale.

Les indicateurs ci-dessus apportent une vision de la performance des fournisseurs en termes de qualité, coût, délai, capacité de réaction du fournisseur, satisfaction des clients internes et stratégie. Cependant il est difficile de connaître la satisfaction réelle des utilisateurs sur le terrain. En effet, les clients internes doivent également percevoir cette performance sur le terrain. Le service achats frais généraux met en place des tournées magasins qui permettent de mesurer la satisfaction de la performance des fournisseurs. Cependant ces tournées ne peuvent pas être réalisées de manière

régulière sur l'ensemble des 342 sites que compte le Groupe SAMSE. Afin de combiner les indicateurs à la satisfaction des clients il serait intéressant d'interroger directement les utilisateurs à propos de leur satisfaction.

C. Vers une étude hybride

Comme pour la construction de l'évaluation, le service achat ne doit pas être le seul répondant. Il doit répondre à une partie de l'évaluation car il connaît le contrat qui a été mis en place ainsi que les conditions particulières. Cependant il n'est pas en lien avec le prestataire au quotidien. Il ne peut donc pas être le seul répondant, il est nécessaire d'intégrer les utilisateurs à la notation des fournisseurs.

Un questionnaire rapide à compléter, disponible sous Google, peut permettre de connaître la performance des fournisseurs sur le terrain. Ce questionnaire serait destiné aux utilisateurs, c'est-à-dire aux collaborateurs travaillant sur le terrain en magasin et donc étant en contact avec les prestataires / fournisseurs référencés. **CF Annexe 7**

À qui diffuser ce questionnaire ? Ce questionnaire sera envoyé directement au chef d'agence, en interne il est le contact direct que les services achats ont avec les magasins. Le chef d'agence transmettra le questionnaire à la personne en contact avec le prestataire. La démarche est simplifiée pour le service achats frais généraux car il serait trop fastidieux de tenir à jour des listes d'interlocuteurs internes en lien avec chaque prestataire alors que les pages jaunes internes du Groupe SAMSE actualisent le nom de chef d'agence au fil du temps.

Pourquoi un questionnaire Google Forms ? Les questionnaires Google Forms sont intuitifs pour le répondant et permettent un gros avantage concernant le traitement des réponses automatiques en graphiques visuels. Grâce à cette facilité de diffusion ainsi que de traitements des réponses, l'évaluation faite auprès des utilisateurs pourra être régulière.

Ainsi, le service achats pourra attribuer une note correspondant à la réalité du terrain concernant la satisfaction des utilisateurs.

III. EVALUATION FOURNISSEURS, ET APRES ?

Les plans d'actions, la communication, la transparence ainsi que l'amélioration continue sont les clés d'une évaluation fournisseurs aboutie et dynamique.

A. Les plans d'actions : clé de la performance

De par l'étude littéraire ainsi que l'enquête terrain il apparaît primordial de mettre en place une suite à l'évaluation des fournisseurs. Par l'analyse de la Supplier Scorecard, les fournisseurs obtiennent des notes par section d'évaluation (coût, qualité, délai, satisfaction des clients internes, capacité de réaction du fournisseur, stratégie) ainsi qu'une note globale. Suite à l'analyse des résultats obtenus la priorité est de définir un plan d'actions avec des objectifs chronologiques afin d'accompagner le fournisseur à améliorer sa performance.

Le management visuel permettra de diffuser l'information en interne. En effet, il est nécessaire de communiquer les résultats obtenus par les fournisseurs aux collaborateurs ayant participé à l'élaboration des objectifs et indicateurs ainsi que ceux ayant répondu à l'évaluation. Le radar de performance (**CF Partie 1 – Chapitre 3, II. B**) est un outil tout à fait adéquate. Il permet d'avoir une vision d'ensemble rapidement, de constater les écarts visuellement ainsi que de comparer les performances des fournisseurs appartenant à la même famille d'achats. Cet outil est également adéquate en externe, il permet de faire un retour au fournisseur évalué.

B. La transparence avec les fournisseurs : clé de la réussite

Il est primordial de faire un retour aux fournisseurs évalués afin de mettre en place une réelle démarche d'amélioration continue. Ce retour peut être fait lors des business review opérationnelles et stratégiques. Les résultats opérationnels seront communiqués lors des business review opérationnelles, comme vu en partie une elles permettent aux deux parties (fournisseur et acheteur) d'échanger à propos des faiblesses constatées sur le terrain. Les résultats de l'évaluation de la performance des fournisseurs permettront d'avoir des points d'analyse concrets pour aboutir à une plus grande efficacité opérationnelle. Les résultats plus stratégiques seront communiqués lors des business review stratégiques, en effet les personnes présentes lors de ces réunions sont à même de s'engager au nom de leur entreprise à propos de développement sur le long terme.

La distinction des business review opérationnelles et stratégiques est encore faible au sein du Groupe SAMSE. En effet, les deux sont souvent abordées en même temps. L'étude menée montre la

nécessité de distinguer ces deux types de réunion afin d'aboutir à des résultats optimaux. Dernièrement, une business review stratégique a été menée avec un fournisseur d'objets publicitaires pour développer la mise en place d'un extranet permettant aux utilisateurs du Groupe SAMSE de s'approvisionner directement auprès du fournisseur et ainsi de supprimer les stocks faits par le Groupe SAMSE au sein de sa plateforme. Il s'agit d'une innovation au sein de ce segment d'achats, en effet les fournisseurs d'objets publicitaires sont peu matures sur ce sujet. Lors de cette réunion les personnes présentes détenaient le niveau hiérarchique pour faire des choix sur le long terme du côté des deux parties : fournisseur et client. En effet le Directeur des achats frais généraux ainsi que le Directeur du marketing étaient présents pour le Groupe SAMSE et la responsable du développement des boutiques en ligne était présente avec le commercial local, interlocuteur direct du Groupe SAMSE, il permettait de faire le lien. Cette réunion avait pour seul but de présenter la solution de la boutique en ligne et d'échanger à propos des volontés stratégiques du Groupe SAMSE à propos de la gestion des objets publicitaires. Il s'agissait d'une réelle business review stratégique, encore peu courante au sein de ce service.

Cette transparence envers les fournisseurs permettra le développement de dialogues d'échange visant l'amélioration de la performance des deux parties.

C. Les évolutions envisageables de l'évaluation fournisseurs

Les entreprises développant l'évaluation fournisseurs la nomment souvent de « chantier », car il s'agit d'une réelle construction dans le temps. Le service achats doit suivre les forces et faiblesses de cette évaluation. Des réunions hebdomadaires ont lieu entre le directeur des achats frais généraux et l'acheteur groupe pour évoquer l'avancé des différents dossiers en cours, l'amélioration de l'évaluation fournisseurs pourrait faire partie des sujets évoqués lors de ces réunions. En effet, les indicateurs doivent évoluer au fil du temps selon la stratégie et les objectifs du service achats.

L'outil mis en place : classeur Excel, questionnaire Google, ou autre, doit évoluer en continue afin d'être dynamique et simple d'utilisation. Il est impossible d'évaluer la totalité des fournisseurs, cependant le spectre des familles d'achats et donc du nombre de fournisseurs évalués se verra croître au fil du temps grâce à l'effet d'apprentissage obtenu par le service achats.

Afin de rendre cette démarche pérenne il est important que le service achats s'engage sur un rythme d'évaluation régulier. Cela ne signifie pas un rythme soutenu par des évaluations hebdomadaires ou mensuelles. Il est nécessaire de tenir un rythme en adéquation avec l'évolution des

familles d'achats. Ce rythme peut être seulement annuel ou semestriel pour débiter et il pourra tendre à un rythme trimestriel, si cela est nécessaire, lorsque la démarche sera maîtrisée.

Enfin, l'amélioration continue doit être présente tout au long de la démarche en traquant les actions correctives, en faisant évoluer les objectifs et critères d'évaluation ainsi que les moyens de communication.

Ainsi par ces préconisations le service achats frais généraux du Groupe SAMSE peut envisager la mise en place de la démarche d'évaluation des fournisseurs. Ces préconisations ne sont pas exhaustives et ont pour but de donner un cadre à l'évaluation fournisseurs afin de favoriser l'échange et motiver le service achats à développer et mettre en œuvre cette démarche.

CONCLUSION

Peut-on appliquer les meilleures pratiques d'évaluation des fournisseurs des achats de production du secteur de l'industrie aux achats hors production du secteur du négoce ? (Le cas du Groupe SAMSE)

L'étude littéraire et l'enquête terrain, menée auprès du secteur industriel, ont permis d'acquérir les meilleures pratiques concernant l'évaluation des fournisseurs pour adapter cette démarche aux achats frais généraux du Groupe SAMSE. L'enquête terrain a permis de confirmer et d'illustrer les bonnes pratiques mises en évidence par l'étude de l'art. Il apparaît clairement que ce thème est mature au sein des achats de production du domaine industriel. Cette maturité permet de prendre conscience des conditions sine qua none pour mener une évaluation de la performance des fournisseurs qualitative au sein des achats frais généraux du Groupe SAMSE. Ainsi l'engagement des collaborateurs et des fournisseurs est une réelle nécessité afin de créer une relation de partage et de confiance. L'évaluation fournisseur ne s'arrête pas à la notation des fournisseurs il est nécessaire de mettre en place une démarche d'amélioration continue ainsi que de partager en interne comme en externe, auprès des fournisseurs évalués, les objectifs, les résultats obtenus ainsi que les actions engagées pour améliorer la performance du fournisseur et donc de l'entreprise. Dans cette démarche, il est primordial de considérer les fournisseurs comme des ressources externes permettant à l'entreprise de créer de la valeur.

L'évaluation de la performance des fournisseurs contribue à la performance globale du service achats. Lorsque cette démarche sera maîtrisée il sera nécessaire de mesurer la performance du service achats. Pour cela, le rôle des fournisseurs sera inversé. En effet, ils ne seront plus la cible des évaluations menées mais les répondants. Cette démarche est nommée « évaluation inversée », elle est principalement développée auprès des fournisseurs d'achats de production du secteur industriel, encore une fois ils sont précurseurs pour les organisations achats. Les entreprises SIEMENS, A. RAYMOND, Laboratoires URGO ou bien encore SEB ont développé cette démarche depuis peu d'années.

Enfin, la citation d'Henry Ford, industriel et fondateur de FORD, illustre la conclusion de ce mémoire de recherche :

« Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite. »

BIBLIOGRAPHIE

Pour une monographie avec un seul auteur.

PETIT, Philippe. *Toute la fonction Achats*. 2^e édition. Paris : DUNOD, 2012. 494 p.

BOGHOS, Robert. *La fonction Achats hors production*. 1^e édition. Paris : Groupe Eyrolles, 2012. 234 p.

LORINO, Philippe. *Méthodes et pratiques de la performance*. 3^e édition. Paris : Groupe Eyrolles, 2003. 536 p.

BRUEL, Olivier. *Management des Achats*. Réédition. Paris : Groupe Economica, 2014. 652 p.

VAN WEELE, Arjan J. *Purchasing and Supply Chain Management*. 5^e édition. Andover : Cengage Learning EMEA, 2009. 418 p.

Si plus de deux auteurs

LYSONS, Kenneth. et al. *Purchasing and Supply Chain Management*. 8^e édition. Londres : Pearson, 2012. 712 p.

MOUTOT, Jean-Michel. et al. *Mesurer la performance de la fonction achats*. 1^e édition. Paris : Groupe Eyrolles, 2010. 181 p.

MONCZKA, Robert.M . et al. *Purchasing and Supply Chain Management*. 1^e édition. Boston : South-Western College Pub, 1998. 776 p.

Article de revue

BONTRON, Cécile. Vers une normalisation des achats indirects. *La Lettre des Achats*. Mars 2017, n°258

BONTRON, Cécile. De vrais indicateurs de maturité. *La Lettre des Achats*. Novembre 2016, n°254

MERMINOD, Nathalie. Nouveaux rôles et profils de compétences des acheteurs. De la gestion des fournisseurs au management des clients internes. *Revue française de gestion*. 2010, n°205, pp. 139-155.

Hors production : tout aussi stratégiques. *La lettre des Achats*. Avril 2016, n°248

Les achats indirects vers la maturité. *La lettre des Achats*. Avril 2016, n°248

PARISOT, Thierry. Article rédigé par Thierry Parisot. *La lettre des Achats*. Mai 2009, n°172

La motivation fournisseur nouvel outil de SRM. *La lettre des Achats*. Avril 2015, n°237

LE DAIN, Marie-Anne. Developing an approach for design or buy design decision making. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2010, vol. 16, pp. 77-87.

Thèse ou mémoire

BRUEL, Olivier. et al. *Fonction Achats : mesure et pilotage des performances benchmarking des pratiques*. Thèse de professeur. Paris : HEC, 2005. 24 p.

Cours ou conférence

TREHAN, Natacha. Cours « Stratégie Achats industriels ». Master 2 DESMA. IAE Grenoble, 2017

DELEVILLE, Laurent. Direction Open Innovation, Groupe SAFRAN. Conférence Master 2 DESMA. IAE Grenoble, 2017

BERTRAND, Frédéric. Cours « Mesure de la performance ». Master 2 DESMA. IAE Grenoble, 2017

TREHAN, Natacha. Cours « Stratégie des achats industriels ». Master 2 DESMA. IAE Grenoble, 2017

NOIREAU, Philippe. Cours « Mesure de la performance Achats ». Master 1 Management parcours Achats. IAE Grenoble, 2016

BERTRAND, Frédéric. Cours « Pilotage de la performance ». Master 2 DESMA. IAE Grenoble, 2017

SITOGRAPHIE

Article de périodique en ligne

SERRANO, Emmanuelle. Indicateur de performance : faut-il benchmarker le prix ou la valeur?. *Décision Achats*. 01/02/2012, 1 p. (consulté le 12 mars 2017). Disponible sur : <http://www.decision-achats.fr/Decision-Achats/Article/Indicateurs-de-performance-faut-il-benchmarker-le-cout-ou-la-valeur--42363-1.htm>

TREHAN, Natacha. Motiver ses fournisseurs pour garantir son avantage concurrentiel. *Les échos*. 24/11/2015, 1 p. (consulté le 18 mars 2017). Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-144491-motiver-ses-fournisseurs-pour-garantir-son-avantage-concurrentiel-1178131.php>

WAJNSZTOK, Olivier. Les principaux indicateurs Achats. *Décision Achats*. 15/09/2015, 2 p. (consulté le 10 avril 2017). Disponible sur : <http://www.decision-achats.fr/Thematique/process-outils-1037/Breves/Les-principaux-indicateurs-achats-258974.htm#5DYwhqljzsekhReE.97>

Réunir l'ensemble des interlocuteurs de l'écosystème de l'entreprise autour de la problématique

des voyages et réunions d'affaires. *Décision Achats*. 14/11/2016, 1 p. (consulté le 12 avril 2017). Disponible sur : <http://www.decision-achats.fr/Thematique/marches-1036/travel-meetings-10135/Breves/eReunir-ensemble-interlocuteurs-ecosysteme-entreprise-autour-problematique-voyages-reunions-affaires-310538.htm#MzYH1L2WzhSdlMEz.97>

Site WEB

HOHMANN Christian. *Bienvenu sur le site de Christian HOHMANN*. Disponible sur : <http://christian.hohmann.free.fr> (consulté le 26 janvier 2017)

Mercator Publicitor. Disponible sur : <http://www.mercator-publicitor.fr/lexique-marketing-definition-sbu-strategic-business-unit> (consulté le 3 avril 2017)

CHR. *CHR France Distribution*. Disponible sur : <http://www.crh-francedistribution.fr/qui-sommes-nous/crh-france-distribution> (consulté le 23 avril 2017)

TABLES DES FIGURES³⁸

Figure 1- Chiffre d'affaires du Groupe SAMSE en millions d'euros, source données financières Groupe SAMSE	15
Figure 2- Répartition du chiffre d'affaires du Groupe SAMSE selon les métiers, source : www.groupe-samse.fr	15
Figure 3 - Communiqué de PResse - Groupe SAMSE - Isabelle	17

³⁸ La table des figures donne la liste de toutes les illustrations (tableaux, graphiques, cartes, photographies, figures, dessins, plans, etc) selon l'ordre où elles sont mentionnées dans le texte. Elle doit donner la numérotation de l'illustration, son titre et le numéro de la page. Il s'agit là d'une table dynamique (comme la table des matières), pour la mettre à jour, placez le curseur dans la table, puis clic droit « Mettre à jour les champs », puis « Mettre à jour toute la table ». Pour enlever cette note de bas de page, supprimer l'appel de note ci-dessus.

SIGLES ET ABRÉVIATIONS UTILISÉS

TCO : Total Cost of Ownership

QCD : Qualité - Coût - délai

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

OTD : On Time Delivery

OVAR : Objectifs Variables d'Actions Responsables

BSC : Balanced Scorecard

ERP : Entreprise Resource Planning (PGI en français)

PGI : Progiciel de Gestion Intégrée

GLOSSAIRE

Panel fournisseurs = « On appelle “panel” l’ensemble des fournisseurs ciblés puis homologués, selon une démarche permanente, car ils correspondent de façon cohérente aux besoins de l’entreprise acheteuse. De façon complémentaire, il faut décider du ou des profils des fournisseurs qui doivent être en panel. En effet, sur un marché, les fournisseurs ne sont pas du tout homogènes. Ils ont des caractéristiques, des compétences et des savoir-faire qui les différencient : il convient donc que l’entreprise décide du (ou des) profil(s) qui l’intéresse(nt) en vue d’opérer une sélection adaptée. »

Management des achats – Olivier BRUEL

Risque et analyse de risque = « Éventualité d’un événement malheureux, d’un préjudice et recherche de solutions pour y remédier, voire mieux l’anticiper. On parle de criticité d’un achat en fonction de son enjeu socio-économique, de la fréquence et de la gravité de la défaillance potentielle (rupture de stock par exemple, défaillance du fournisseur). » **Décision Achats**

ANNEXE 1 : HISTORIQUE DU GROUPE SAMSE

UNE FAMILLE D'ENSEIGNES

Quelques dates qui font l'histoire

1920

Création de la Société Anonyme des Matériaux du Sud-Est (S.A.M.S.E.), filiale des ciments Vicat à Grenoble.

1925

Introduction en bourse.

1949

Samse prend son indépendance. Achat par les descendants de Joseph Jehl (PDG de Vicat de 1945 à 1952) dont la famille Joppé. Bernard Joppé est Président Directeur Général.

1960

En 10 ans, de 1950 à 1960, le nombre de dépôts Samse est doublé.

1970

Tandem de direction : Patrice Joppé, Paul Bériot.

1974

Création du 1^{er} magasin de bricolage La Boîte à Outils en Isère.

1988

Rachat de l'Entreprise par les Salariés (RES) : création de la société holding Dumont Investissement dont les salariés sont actionnaires majoritaires.

2007

Tandem de direction : Olivier Malfait, François Bériot. Nouveau siège social à Grenoble.

2014

Signature d'un accord de rapprochement entre SAMSE et CRH France Distribution, filiale française du groupe irlandais CRH Plc, qui peut devenir actionnaire majoritaire d'ici 2020.

	SAMSE
	DORAS
	M+ MATERIAUX
	SIMC
	PLATTARD
	PLATTARD CARRELAGES
	DIDIER
	BLANC MATERIAUX
	CELESTIN
	CHRISTAUD - VAUDREY
	BILLMAT
	BTP DISTRIBUTION
	BOIS MAURIS ODDOS ARI
	LES COMPTOIRS DU BOIS
	HENRY TIMBER
	SOCOBOIS
	OLLIER BOIS
	SWEETAIR
	CAREO - LEADER CARREL
	REMAT - CLÉAU
	L'ENTREPÔT DU BRICOLA
	LA BOÎTE A OUTILS
	PLATEFORME LOGISTIQUE
	TRANSPORT



ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME – GOUVERNANCE DES 26 ENSEIGNES

TÊTE À TÊTE avec nos enseignes



DIRECTOIRE

Directoire
SAMSE



Olivier Malfait
Président
du directoire

François Bériot
Vice-Président
du directoire

CONSEIL DE SURVEILLANCE

Conseil de surveillance
SAMSE



Patrice Joppé
Président du
conseil de
surveillance

Paul Bériot
Vice-Président
du conseil
de surveillance



Jacques Plattard
Président



Claire Didier
Présidente

Bruno Didier
Directeur général



Francis Blanc
Président

Marion Blanc
Chef d'agences



Jean-Luc Gimenes
Directeur

Sébastien Wojka
Directeur



Éric Boichot
Directeur général



Jacques Plattard
Président

NÉGOCE SPÉCIALISTE > Carrelage



Denis Barberoux
Chef d'agences



Laurent Jacquet
Directeur

ÉNERGIES RENOUVELABLES



Christophe Laugier
Directeur opérationnel

TRANSPORT



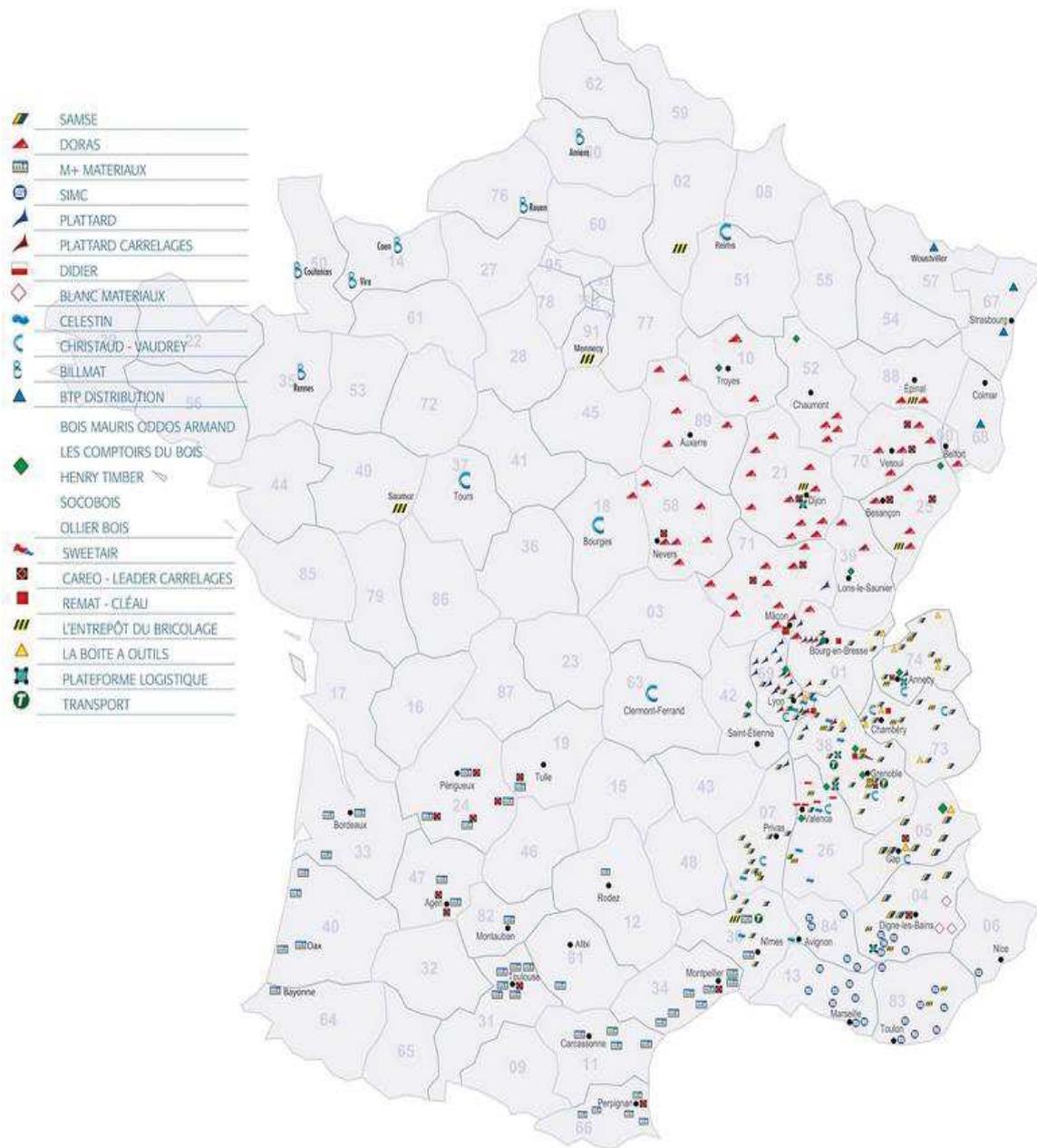
Denis Zanon
Président



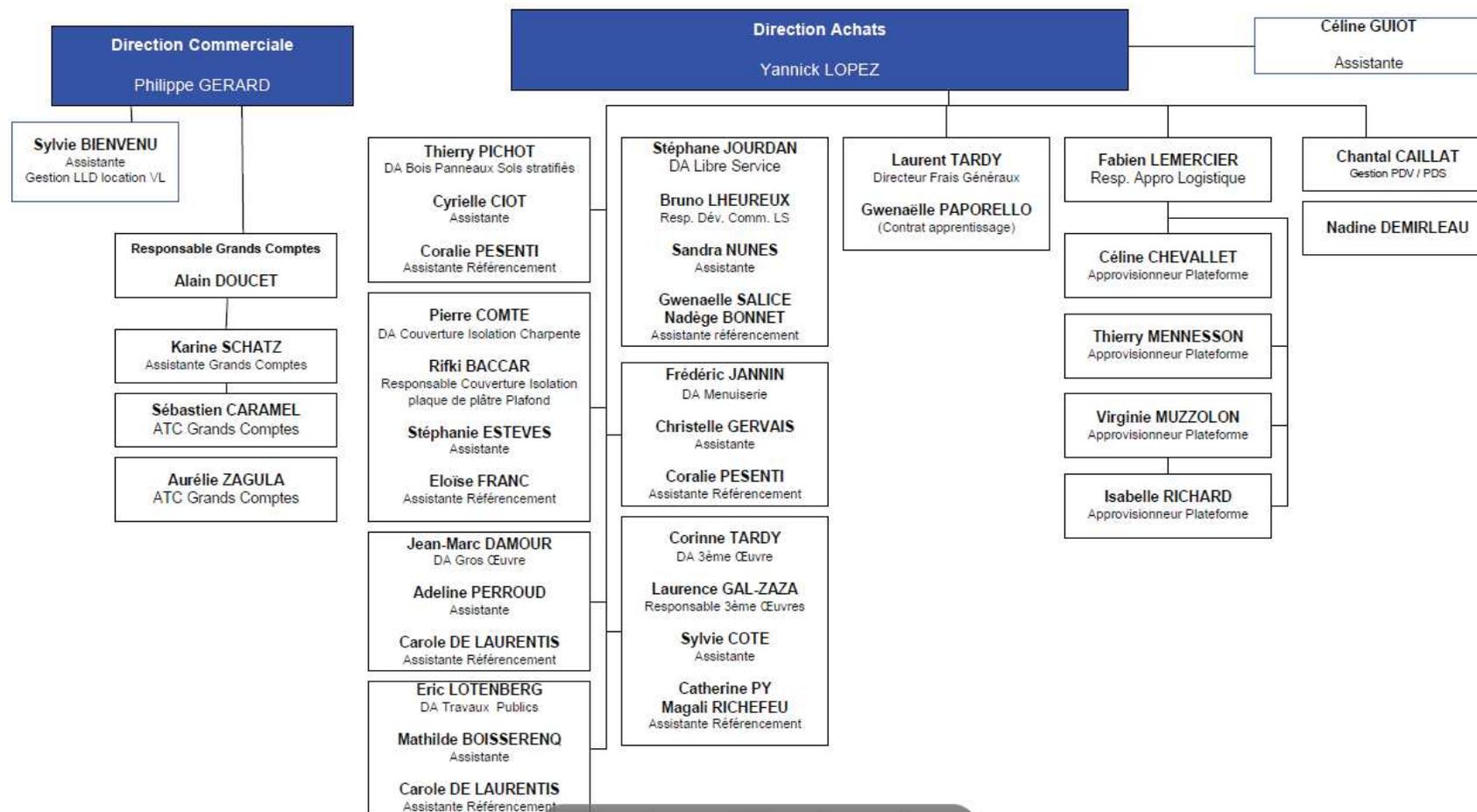
Marc Cointepas
Directeur général

ANNEXE 3 : IMPLANTATION DES AGENCES DU GROUPE SAMSE

UNE FAMILLE D'ENSEIGNES



ANNEXE 4 : ORGANIGRAMME – DIRECTION COMMERCIALE ET ACHATS DU GROUPE SAMSE



ANNEXE 5 : MATRICE DE MATURITE – OLIVIER BRUEL

Figure – Matrice de Maturité Achats : exemple de référence

	NIVEAUX	Contribution générale	Politique achats / Leviers internes	Politique / Leviers Fournisseurs	Processus / Procédures / Pratiques	S.I.A. (systèmes d'inform. et d'aide aux déc.)	R.H. Achats (collaborateurs)	Comm. Interne / Externe (Relations Utilisateurs)
OPTIMISATION ENTREPRISE "ACHETEUSE" (tous services)	5	Performance achat de l'entreprise "partagée" Fonction Achats "pilote" Achats reconnus et sollicités	Maîtrise de TOUS leviers Clients internes et prescript. impliqués Stratégie achat dans la Stratégie Générale	80% Fnrs en partenariat Co-développement Innovation Alliances stratégiques	Certification (type ISO) de l'ensemble des processus achat (Don Achats et autres services)	Système généralisé Extranet ET Internet (utilisation des applications Web)	Collaboration tous services Approche généralisée contractuelle	Plan de communication généralisé (toutes cibles DONT Fnrs "panélisés")
	4	Intégration des Achats dans la conception de produits / affaires Approche contractuelle Participation Achats au "business"	Actions Leviers amont Standardisation Approche C.C.O. Make-or-Buy Participation Achats aux équipes projets Sourcing technologique Approche internationale globale e-sourcing	Idem + Plans de progrès formalisés Partenariat sur développement de produits Approche "panel" généralisée	Audits périodiques systèm. internes et externes Procédure(s) détaillée sur conception et développement produits / affaires (tous services)	Contribution à la BDD par les tous acteurs HORS Achats e-procurement	80% des acteurs Achats au standard Formation/information des utilisateurs / prescripteurs Mise en place acheteurs Amont Mobilité interne	Chantiers-pilote achat-amont (suite) Participation Achats active aux groupes projet / affaires Plan de communication formel Actions Fournisseurs de "motivation"
OPTIMISATION "INTERNE" DES ACHATS	3	Généralisation de l'approche achat aval Fonction Achats reconnue	Segmentation (dt Hors Production) Politique achat différenciée Analyse des marchés achats Globalisation externe Externalisation partielle Internationalisation progressive	Mise en concurrence systématique Constitution d'un panel fournisseurs (cœur) Contrats-cadres / partenariat opération. [approche coût global] Diminut. programmation des fournisseurs	Manuel Achats Fiches de procédures diffusées et appliquées Audits internes Audits et pilotage fournisseurs (AQF)	BDD relationnelle généralisée (Intranet Achats) Base de données propres marchés / sourcing Utilisation sites Internet	2/3 des acteurs correspondent aux profils Formation Recrutement Mise en place de marketeurs-achat	Manuel de procédures achat diffusé Politique achats diffusée (DG, utilisat., fnrs partenaires) "Chantiers-pilote" sur CdCh définis avec utilisateurs
	2	Début d'utilisation de leviers aval identifiés Processus achats reproductibles	Segmentation formelle du portefeuille Définition politique d'achat générale Globalisation Planification des besoins	Mise en concurrence et Contrats-cadre MT (fournisseurs cat.A) [prix, horizon, conditions de livr.]	Délégation (si OK) Règles formelles de rédaction des CdCh Suivis fournisseurs	BD centralisée interne achat (capitalisation des expériences par familles d'achats) Fichier fournisseurs	Définition et partage des principes de gestion RH (profils postes, analyse des compétences) Plan de formation acheteurs	Analyse systématique des besoins Approche "clients" contractuelle engagée
APPROCHE "BASIQUE"	1	Gestion de l'appro. Achat "passif" (exécution)	Focalisation sur traitement des DA Approche Achats par familles techniques Pareto 20/80 sans segmentation	Approche "approvisionnement" Négoc. pour montant > X Kf	Mise en place et respect procédure de DA standard - Pas de relations formelles directes avec les utilisateurs	Bureautique de base Applic. Spécifique / module ERP Achats Traitement des DA et Commandes	Identification des acheteurs (meilleure utilisation des compétences existantes)	Simple identification des clients internes

Légende :

CdCH	Cahier des Charges	CCO	Conception à Coût Objectif
Fnrs	Fournisseurs	DA	Demande d'achat
BDD	Base de Données	AQF	Assurance qualité fournisseurs

ANNEXE 6 : PRECONISATION – SUPPLIER SCORECARD

Critères	Section	Poids en %	Note sur 10
	Coût		
	<i>Compétitivité :</i>		
C1	Ecart tarif du produit ou de la prestation / panel		
C2	(Si produit) Tarif livraison du fournisseur / tarif moyen de livraison panel		
C3	(Si prestation de service) Frais de déplacement du fournisseur / Frais moyen de déplacement panel		
	<i>Si RFA en place :</i>		
C4	Taux en % de la RFA / Taux moyen de RFA panel		
C5	Evolution de la RFA $[(\% \text{ de l'année } N - \% \text{ de l'année } N-1) / \% \text{ de l'année } N-1] * 100$		
	Qualité		
Q1	Qualité de la production ou de la prestation de service		
Q2	(Si produit) Fiabilité : durée d'usage du produit		
	Délai		
D1	Délais moyen de livraison ou d'intervention / panel		
D2	Respect des délais contractuels de livraison du produit		
D3	Respect des délais contractuels d'intervention pour la prestation		
	Capacité de réaction du fournisseur		
CR1	Nombre de solutions innovantes proposées		
CR2	Délai moyen de réponses aux diverses sollicitations		
CR3	Nombre de réponses OK / total des demandes		
CR4	Service après-vente : pertinence des solutions		
CR5	Engagement : nombre d'erreurs de facturation / nombre total de factures		
	Satisfaction clients internes		
S1	Nombre de magasins travaillant avec le fournisseur / Nombre de magasins total		
S2	Nombre de magasins travaillant avec le fournisseur en année N / nombre de magasins travaillant avec le fournisseur en année N-1		
S3	Satisfaction des clients internes concernant le produit / la prestation (Note globale obtenu au questionnaire Google Forms)		
	Stratégique		
St1	Politique d'investissement croissante		
St2	Intérêt manifesté par le fournisseur pour le besoin de son client		
St3	Axes de recherches et ou de développement compatible avec la stratégie achat		
	Total	100%	Note globale sur 10

ANNEXE 7 : QUESTIONNAIRE SATISFACTION CLIENTS INTERNES

Satisfaction prestataire de service sur le terrain

*Obligatoire

Vous travaillez au sein de l'enseigne : *

- SAMSE
- Doras
- Plattard
- M+ Matériaux
- SIMC
- Bois Mauris Oddos Armand
- Celestin
- Christaud
- BTP Distribution
- Henry Timber
- Ollier Bois
- Les Comptoirs du Bois
- Socobois
- Cléau

- Rémat
- Careo
- Leader Carrelages
- Sweetair
- La Boîte à Outils
- L'Entrepôt du Bricolage
- Log Appro
- Moyens Matériels
- Mat Appro - Sud Appro
- Billmat
- Forez Mat

L'agence dans laquelle vous travaillez est située à (ville) : *

Votre réponse

Quel est votre nom ? (Prénom + nom de famille) *

Votre réponse

Quel est votre poste en magasin ? *

Votre réponse

Êtes-vous en contact avec le prestataire de service lorsqu'il intervient en magasin ? *

- Oui
- Non

Sur une échelle de 1 à 4, lorsque vous avez besoin de joindre le prestataire, est-il facilement joignable ? *

	1	2	3	4	
Prestataire difficile à joindre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Prestataire joignable très rapidement

Sur une échelle de 1 à 4, êtes-vous satisfait de la rapidité d'intervention du prestataire ? *

	1	2	3	4	
Non satisfait	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Très satisfait

Sur une échelle de 1 à 4, êtes-vous satisfait de la qualité d'exécution du prestataire ? *

1 2 3 4 5

Non satisfait Très satisfait

Sur une échelle de 1 à 4, est-ce que le prestataire a pu répondre à toutes vos attentes ? *

1 2 3 4

Non satisfait Très satisfait

En cas de mauvaise exécution, avez-vous accès au supérieur hiérarchique du prestataire intervenant ? *

- Oui
- Non

Avez-vous des commentaires particuliers concernant ce prestataire ? *

Votre réponse

ENVOYER

ANNEXE 8 : QUESTIONNAIRE ENQUETE TERRAIN

Guide d'entretien - Mémoire M2 DESMA - IAE de Grenoble, 2017

Je réalise ce benchmark dans le cadre de mon mémoire de recherche de Master 2 Management Stratégiques des Achats (DESMA) à l'IAE de Grenoble.

Cadre du guide d'entretien :

- Quelles sont les meilleures pratiques d'évaluation des fournisseurs des achats de production dans le secteur industriel ?
- Ces pratiques sont-elles applicables aux achats frais généraux ?

Le but de ce guide d'entretien est d'analyser la mesure de la performance des fournisseurs des achats de production dans le secteur industriel (car réputés pour être les plus matures) pour appliquer les meilleures pratiques aux achats frais généraux du Groupe SAMSE.

Problématique du mémoire : Peut-on appliquer les best practices d'évaluation des fournisseurs des achats de production du secteur industriel aux achats hors production du secteur du négoce ? (Le cas du Groupe SAMSE.)

Objectifs :

- Avoir une vision du terrain concernant la mise en place de la performance fournisseurs pour les achats de production,
- Identifier diverses pratiques en termes de mesure de la performance fournisseurs,
- Sélectionner les bonnes pratiques pouvant être appliquées aux achats indirects.

Je vous remercie d'avance pour votre temps et votre aide.

Raphaëlle Moreau

***Obligatoire**

Adresse e-mail *

Votre adresse e-mail

SUIVANT

Page 1 sur 5

Guide d'entretien - Mémoire M2 DESMA - IAE de Grenoble, 2017

*Obligatoire

Le contexte

Merci de cocher une des cases suivantes concernant la confidentialité des informations collectées : *

- Je souhaite que mes coordonnées ainsi que le nom de ma société soient anonymes.
- Je souhaite que mes coordonnées seulement soient anonymes.
- J'accepte la diffusion de mes coordonnées ainsi que du nom de ma société.

Vous travaillez dans : *

- Une TPE (moins de 10 salariés)
- Une PME (de 10 à 249 salariés)
- Une ETI (de 250 à 4 999 salariés)
- Un grand groupe (plus de 5 000 salariés)

Votre activité industrielle concerne *

- L'automobile
- La santé
- L'aéronautique et spatiale
- Le textile
- L'énergie
- L'électronique
- La mécanique et la métallurgie
- La chimie
- Maritime
- L'agroalimentaire
- Bâtiments et travaux publics
- Autre : _____

Quelle est votre fonction ? *

- Acheteur
- Responsable Achat
- Directeur Achat
- Coordinateur Acheteur

Guide d'entretien - Mémoire M2 DESMA - IAE de Grenoble, 2017

*Obligatoire

Vision générale du service achats

A quelle direction le service achats est-il rattaché ? *

Votre réponse

Quelle est la stratégie globale de votre entreprise ? *

Les questions ouvertes ont pour but de ne pas influencer vos réponses. Sentez-vous libres de répondre, il n'est pas nécessaire de faire des phrases.

Votre réponse

Quelle est la stratégie déployée pour les achats de production ?

Les questions ouvertes ont pour but de ne pas influencer vos réponses. Sentez-vous libres de répondre, il n'est pas nécessaire de faire des phrases.

Votre réponse

Quelle est la volumétrie de votre portefeuille achats ? *

Les questions ouvertes ont pour but de ne pas influencer vos réponses. Sentez-vous libres de répondre, il n'est pas nécessaire de faire des phrases.

Votre réponse

Quel est le niveau de maturité du service achats de votre société ? *

	1	2	3	4	
Immature	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Très mature

Quelle est la fréquence de vos reporting à votre direction ? *

Les questions ouvertes ont pour but de ne pas influencer vos réponses. Sentez-vous libres de répondre, il n'est pas nécessaire de faire des phrases.

Votre réponse

Concernant votre portefeuille achats, quels sont vos principaux objectifs fixés par votre direction générale ? *

Les questions ouvertes ont pour but de ne pas influencer vos réponses. Sentez-vous libres de répondre, il n'est pas nécessaire de faire des phrases.

Votre réponse

RETOUR

SUIVANT

Page 3 sur 5

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Mesure de la performance des fournisseurs

Mesurez-vous la performance de vos fournisseurs ? *

- Oui
- Non

Si oui, à quelle fréquence ?

- Quotidiennement
- Hebdomadairement
- Mensuellement
- Annuellement
- Autre : _____

Sur quels critères décidez-vous d'évaluer vos fournisseurs ? *

- Chiffre d'affaires achats
- Ancienneté de la relation client-fournisseur
- Criticité de la famille d'achats
- Technologie du produit ou service
- Marché fournisseurs
- Autre : _____

Quelle famille d'achats évaluez-vous ? *

- Achats simples
- Achats lourds
- Achats stratégiques
- Achats risqués
- Autre : _____

Qui sont les acteurs internes qui mènent cette évaluation fournisseurs ? *

Les questions ouvertes ont pour but de ne pas influencer vos réponses. Sentez-vous libres de répondre, il n'est pas nécessaire de faire des phrases.

Votre réponse

Les indicateurs au sein de votre évaluation fournisseurs concernent-ils le triptyque coût-qualité-délai ? *

1 = Seulement à 50 % / 2 = Entre 50 et 75% / 3 = Entre 75% et 90 / 4 = Oui à plus de 90%

	1	2	3	4	
Seulement à 50 %	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Oui à 100%

A quel point le triptyque coût-qualité-délai est-il pertinent selon vous ? *

1 = Il est dépassé / 2 = Il est toujours pertinent mais incomplet / 3 = Il est suffisant, il représente le coeur d'analyse de la performance

1	2	3
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quels sont vos objectifs concernant l'évaluation de vos fournisseurs ? *

	Réduire les prix d'achats	Réduire les coûts d'acquisition	Améliorer la qualité du processus de production	Améliorer la qualité du produit final	Améliorer la qualité de la relation client-fournisseur	Anticiper les risques financiers du fournisseur	Réduire les coûts de non qualité	Gérer les risques fournisseurs
1er objectif	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2ème objectif	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3ème objectif	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4ème objectif	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5ème objectif	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Citez les 3 principaux indicateurs que vous utilisez pour évaluer vos fournisseurs ? *

Les questions ouvertes ont pour but de ne pas influencer vos réponses. Sentez-vous libres de répondre, il n'est pas nécessaire de faire des phrases.

Votre réponse

Selon vous, quels outils sont les plus performants pour évaluer vos fournisseurs ? *

Classez les outils dans l'ordre croissant : le premier étant un outil très satisfaisant, le dernier étant un outil peu satisfaisant

	Evaluation multicritères pondérés	Business scorecard	TCO	Audit chez le fournisseur	Tableaux de bord
1er outil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2ème outil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3ème outil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avez-vous mis en place un logiciel de gestion de la performance ? *

- Oui
- Non

Si oui, en êtes-vous satisfait ?

	1	2	3	4	
Pas satisfait	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Très satisfait

Concernant l'exploitation de ces résultats : mettez-vous en place des aboutissements suite à l'évaluation de vos fournisseurs ? *

- Oui
- Non

Si oui, lesquelles ? (plan d'action, pénalités, bonus, etc.)

Les questions ouvertes ont pour but de ne pas influencer vos réponses. Sentez-vous libres de répondre, il n'est pas nécessaire de faire des phrases.

Votre réponse

Rendez-vous visible en interne les améliorations générées par l'évaluation fournisseurs ? *

- Oui
- Non

Si oui, comment ?

Les questions ouvertes ont pour but de ne pas influencer vos réponses. Sentez-vous libres de répondre, il n'est pas nécessaire de faire des phrases.

Votre réponse

Mesurez-vous les risques fournisseurs ? *

- Oui
- Non

Pensez-vous que la criticité de la famille d'achat et la décision d'évaluation du fournisseur sont liées ? *

- Oui
- Non

RETOUR

SUIVANT

Page 4 sur 5

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Pour aller plus loin ...

Quels sont les axes d'amélioration que vous pourriez apporter à votre mesure de la performance fournisseurs ? *

Les questions ouvertes ont pour but de ne pas influencer vos réponses. Sentez-vous libres de répondre, il n'est pas nécessaire de faire des phrases.

Votre réponse

Quels sont vos enjeux en termes d'évaluation fournisseurs pour 2018 ? *

Les questions ouvertes ont pour but de ne pas influencer vos réponses. Sentez-vous libres de répondre, il n'est pas nécessaire de faire des phrases.

Votre réponse

Quelles sont selon vous les conditions sine qua non d'une évaluation fournisseurs performante ? *

Les questions ouvertes ont pour but de ne pas influencer vos réponses. Sentez-vous libres de répondre, il n'est pas nécessaire de faire des phrases.

Votre réponse

Pensez-vous que l'évaluation fournisseurs des achats indirects doit être similaire à celle des achats de production ? *

- Oui
- Non
- Autre : _____

TABLES DES MATIERES

Avant-propos	11
Introduction	18
Partie 1 : - Etude littéraire : la mesure de la performance des fournisseurs achats de production secteur industriel	19
Chapitre 1 – Introduction à l'étude littéraire	20
I. Le contexte	20
A. Les achats de production	21
B. Les achats hors production	21
C. L'évolution de la fonction achats	23
D. La notion de maturité	23
E. La problématique	24
II. La performance	26
A. Qu'est-ce que la performance ?	26
B. La mesure de la performance	27
C. La performance des fournisseurs	28
Chapitre 2 – l'évaluation fournisseur	30
I. L'importance de l'évaluation fournisseurs	30
A. La création de valeur	30
B. Le management de la relation fournisseurs (et amélioration continue)	31
D. Un outil de communication envers les parties prenantes	34
II. La mise en place de la mesure de la performance fournisseurs	34
A. Définir les étapes de l'évaluation fournisseurs	34
B. Les acteurs concernés	35
III. Les indicateurs de mesure de la performance	36

A.	Les indicateurs opérationnels	37
B.	Les indicateurs stratégiques	38
C.	LE TCO	39
D.	Les audits fournisseurs	40
Chapitre 3 -	Les outils de pilotage	40
I.	LES REFERENTIELS	41
A.	Référentiel historique	41
B.	Benchmark interne	41
C.	Benchmark externe	42
II.	DES OUTILS VISUELS	42
A.	Evaluation multi-critères pondérés	42
B.	Le radar de performance	43
III.	LE TABLEAU DE BORD UN OUTILS CLES	43
A.	La méthode OVAR	44
B.	Le Balanced Scorecard	45
C.	La Supplier Scorecard	46
D.	Les business review	49
Partie 2 -	Etude terrain : Quelle sont les bonnes pratiques d'évaluation fournisseurs au sein des achats de production dans le secteur industriel ?	51
Chapitre 4 –	Introduction à l'enquête terrain	52
I.	Elaboration de l'enquête	52
II.	Les objectifs de l'enquête	53
III.	Les entreprises interrogées	53
Chapitre 5 –	Analyse des résultats de l'enquête	55
I.	Zoom sur la mesure de la performance fournisseurs chez Air Liquide, spatiale	55

A.	En amont	55
B.	Mesurer les fournisseurs pour maîtriser la criticité	55
C.	Le suivi	56
II.	En amont	57
A.	Les prémices	57
B.	La prise de décision d'évaluation	58
C.	La gestion de l'évaluation fournisseurs	59
III.	L'évaluation de la performance fournisseurs	60
A.	Les outils	60
B.	Coût-Qualité-Délai, toujours d'actualité ?	61
C.	Les indicateurs	62
IV.	L'évaluation de la performance, et après ?	63
A.	L'exploitation des résultats : quels aboutissements ?	63
B.	Les axes d'améliorations	64
C.	La confrontation achats directs / indirects	64
Partie 3 - Les apports des achats de production du secteur industriel - L'application aux achats hors production du Groupe SAMSE		66
Chapitre 6 – Les achats hors production du Groupe SAMSE		67
I.	Le contexte	67
A.	L'organisation des achats services frais généraux du Groupe SAMSE	67
B.	La stratégie	68
C.	Les catégories d'achats	69
D.	La maturité du service	69
II.	Le suivi des fournisseurs des achats indirects du Groupe SAMSE	70
A.	Typologie fournisseurs	70

B.	La gestion de la criticité	72
C.	La satisfaction des clients internes	72
Chapitre 7 – Les préconisations pour le Groupe SAMSE		74
I.	Construction de l'évaluation fournisseurs	74
A.	Une démarche continue	74
B.	Faut-il évaluer tous les fournisseurs ?	75
C.	Les acteurs impliqués en amont	75
D.	Sur quels indicateurs construire l'évaluation fournisseur ?	76
II.	Déploiement de l'évaluation	77
A.	Quels outils de mesure ?	77
B.	Des KPI oui, mais lesquels ?	78
C.	Vers une étude hybride	80
III.	Evaluation fournisseurs, et après ?	81
A.	Les plans d'actions : clé de la performance	81
B.	La transparence avec les fournisseurs : clé de la réussite	81
C.	Les évolutions envisageables de l'évaluation fournisseurs	82
Conclusion		84

RÉSUMÉ

A l'heure actuelle les achats de production du secteur industriel sont considérés comme ayant les pratiques les plus matures. L'objectif de cette étude est d'étudier leurs meilleures pratiques en termes d'évaluation des fournisseurs afin de proposer une démarche d'application aux achats de services frais généraux du Groupe SAMSE. La problématique de cette étude est la suivante : **Peut-on appliquer les meilleures pratiques d'évaluation des fournisseurs des achats de production du secteur de l'industrie aux achats hors production du secteur du négoce ? (Le cas du Groupe SAMSE)** Pour répondre à la problématique une étude terrain a été menée auprès d'acheteurs de production du domaine industriel mesurant la performance de leurs fournisseurs. Les réponses récoltées ont permis de retenir les meilleures pratiques mises en place afin de proposer une application aux service achats hors production du Groupe SAMSE. A partir de ces conclusions, il a été possible d'appliquer les meilleures pratiques d'évaluation des fournisseurs des achats de production du secteur de l'industrie aux achats hors production du Groupe SAMSE. Lorsque cette démarche sera maîtrisée, les achats frais généraux pourront se tourner vers la performance globale des achats en interrogeant cette fois les fournisseurs lors d' « évaluation inversée ».

SUMMARY

Today, production purchases, from the industrial sector have the most mature practices of the sector, worldwide. The objective of this study is to study their best practices in terms of supplier evaluation in order to propose an application approach to purchases of overhead services of the SAMSE Group. The problem of this study is the following: **Can we apply the best practices of evaluation of the suppliers of the purchases of production of the sector of the industry to the non-production purchases of the sector of trade? (The case of the SAMSE Group)** In order to answer the problem, a field study was carried out with industrial buyers measuring the performance of their suppliers. The answers gathered made it possible to retain the best practices put in place in order to propose an application to the non-production purchasing departments of the SAMSE Group. On the basis of these findings, it was possible to apply best practices in the evaluation of suppliers of production purchases in the industrial sector to non-production purchases of the SAMSE Group. When this approach will be mastered, overhead purchases can turn to the overall purchasing performance, by interviewing providers in the "reverse evaluation".

MOTS CLÉS : achats, mesure, performance, évaluation, fournisseur, industriel, production, hors production, frais généraux