



HAL
open science

Management de la Performance Fournisseur : comment le Management de la Performance Fournisseur peut-il rendre compte des nouveaux enjeux de la fonction Achats afin d'être vecteur de croissance ?

Éva Gaidon

► To cite this version:

Éva Gaidon. Management de la Performance Fournisseur : comment le Management de la Performance Fournisseur peut-il rendre compte des nouveaux enjeux de la fonction Achats afin d'être vecteur de croissance ?. Gestion et management. 2020. dumas-02995253

HAL Id: dumas-02995253

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02995253v1>

Submitted on 17 Mar 2021

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

Management de la Performance

Fournisseur :

Comment le Management de la Performance Fournisseur peut-il rendre compte des nouveaux enjeux de la fonction Achats afin d'être vecteur de croissance ?



Présenté par : GAIDON Eva

Nom de l'entreprise : DANONE

Tuteur entreprise : NEYRET Amandine

Tuteur universitaire : RIMBAUT Daniel

**Master 2 Alternance
Master DESMA
Management Stratégique des Achats
2019 - 2020**



Mémoire de stage/ de recherche

Management de la Performance Fournisseur :

Comment le Management de la Performance Fournisseur peut-il rendre compte des nouveaux enjeux de la fonction Achats afin d'être vecteur de croissance ?



Présenté par : GAIDON Eva

Nom de l'entreprise : DANONE

Tuteur entreprise : NEYRET Amandine

Tuteur universitaire : RIMBAUT Daniel

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.

SOMMAIRE

AUTORISATION DE DIFFUSION	6
AUTORISATION DE DIFFUSION	6
REMERCIEMENTS.....	8
SOMMAIRE	5
AVANT-PROPOS	7
INTRODUCTION.....	16
PARTIE 1 : - REVUE DE LITTERATURE	17
CHAPITRE 1 – LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE DU FOURNISSEUR	18
I. Le Management de la relation Fournisseur et de sa performance	18
A. <i>Management de la Relation Fournisseur et Management de la Performance Fournisseur : Définitions et Concepts</i> 19	
B. <i>Les étapes du processus de Management de la Performance Fournisseur.....</i>	21
II. Le Management de la Performance Fournisseur par la « Compétitivité » ou Le Management d'une Performance Opérationnelle.....	22
A. <i>Les critères de performance opérationnelle</i>	22
B. <i>Les Outils de Suivi et de Communication de la Performance Fournisseur.....</i>	24
III. Le Management de la Performance Fournisseur par la « Confiance » ou Le Management d'une Performance Durable.....	28
A. <i>Boîte à outils opérationnels.....</i>	28
B. <i>L'importance de la Motivation et de l'Attractivité</i>	30
CHAPITRE 2 – LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE FOURNISSEUR PAR LA « CROISSANCE »	
OU LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE STRATEGIQUE DU FOURNISSEUR	35
I. La RSE comme source de Croissance Extra-Financière	35
A. <i>Les différentes typologies de RSE.....</i>	35
B. <i>Processus d'évaluation.....</i>	37
C. <i>Critères de mesure pour les Acheteurs souhaitant évaluer en interne.....</i>	40
D. <i>Durabilité et développement de cette performance Fournisseur</i>	42
II. L'Innovation	43
A. <i>Implication des Fournisseurs et processus d'évaluation</i>	43
B. <i>Critères d'évaluation.....</i>	45
C. <i>Durabilité et développement de cette performance Fournisseur</i>	48
III. Le Management de la Performance de la Relation	49
A. <i>RAP : Relationship Assessment Process.....</i>	50
B. <i>Collaborative Value Added</i>	51
C. <i>EFQM : European Foundation for Quality Management</i>	52
PARTIE 2 - ÉTUDES EMPIRIQUES.....	55
CHAPITRE 1 – PRESENTATION DE L'ETUDE ET PROCESSUS DE MANAGEMENT DE LA	
PERFORMANCE FOURNISSEUR	56
I. Présentation de la Méthodologie et des Répondants	56
A. <i>Créations des différents questionnaires et structuration de ces derniers</i>	56
B. <i>Typologie des Répondants</i>	57
C. <i>Entretiens avec quatre Répondants différents</i>	58
II. Processus de Management de la Performance Fournisseur : Analyse des Résultats.....	59
A. <i>Lien entre les processus utilisés et la maturité de la fonction Achats.....</i>	59
B. <i>Processus et outils d'évaluation</i>	61
C. <i>Amélioration et développement de la performance durable du Fournisseur</i>	65
CHAPITRE 2 – INTEGRATION DES NOUVEAUX ENJEUX DE LA FONCTION ACHATS	72

I.	RSE	72
A.	<i>État des lieux de la prise en compte de la RSE dans le processus</i>	72
B.	<i>Externalisation ou Internalisation de l'évaluation</i>	73
C.	<i>Évaluation</i>	74
D.	<i>Le développement et l'amélioration de cette performance RSE</i>	75
II.	Innovation	77
A.	<i>État des lieux de la prise en compte de l'innovation</i>	77
B.	<i>Évaluation</i>	78
C.	<i>Le développement et l'amélioration de cette performance RSE</i>	80
III.	Management de la Performance de la Relation et Synthèse Globale	83
D.	<i>État des lieux : Management de la Performance de la Relation</i>	83
E.	<i>Avantages et Limites d'un tel Processus</i>	83
F.	<i>Critères Retenus et Évaluation des softs skills</i>	85
	<i>Synthèse globale de l'étude empirique : rôle de l'Acheteur et importance des soft skills</i>	86
PARTIE 3 - RECOMMANDATIONS		88
I.	Typologies de Management De La Performance Fournisseur	90
A.	<i>Modèle détaillé des typologies de Management de la Performance Fournisseurs</i>	90
B.	<i>Recommandations pour chacune des typologies</i>	91
II.	Les différentes étapes du Management de la Performance Fournisseur par la « Croissance » ...	94
A.	<i>Étapes 1 à 3 : Création de l'évaluation</i>	95
B.	<i>Étapes 4 et 5 : Mise en place d'une performance durable et source de croissance</i>	97
C.	<i>Les différents Rôles de l'Acheteur</i>	99
III.	Système d'évaluation tenant compte des enjeux stratégiques.....	102
A.	<i>Présentation du modèle QDRCI2R dans sa globalité</i>	102
B.	<i>Présentation de la partie Stratégique du modèle QDRCI2R</i>	104
CONCLUSION.....		107
DISCUSSION DE LA MÉTHODOLOGIE ET PERSPECTIVES		109
BIBLIOGRAPHIE		112
SITOGRAFIE.....		115
TABLES DES FIGURES.....		120
TABLES DES ANNEXES		121
TABLES DES MATIERES		163

AVANT-PROPOS

I/ PRESENTATION DU GROUPE DANONE

I. HISTOIRE, MISSIONS, VALEURS ET VISION

En 1919, Isaac Carasso lance la marque Danone à Barcelone. Il a pour objectif de remédier, grâce à un yaourt, aux infections intestinales qui frappent de nombreux enfants. C'est dix ans plus tard que la marque arrive sur le territoire français, et plus précisément à Paris, grâce au fils Carasso (Daniel) alors âgé de seulement 23 ans. Parallèlement, en 1970, une autre entreprise, BSN, dirigée par Antoine Riboud, se hisse en tête des entreprises de boissons et d'alimentation infantiles en France, notamment suite à l'acquisition de Blédina et Evian.



Deux ans après, l'année 1972 marque un tournant pour l'industrie agroalimentaire. En effet, Antoine Riboud par son discours à Marseille promeut un double projet économique et social et remet en cause les méthodes de Management traditionnelles. **Séduit par le personnage d'Antoine Riboud et souhaitant internationaliser son entreprise, Daniel Carasso propose à ce dernier de fusionner leurs entreprises respectives en donnant naissance au groupe Danone.**

Aujourd'hui, la mission et les valeurs de Danone font écho au discours de M. Riboud de 1972. Elles sont symbolisées par le slogan de Danone "One Planet, One Health" ("Une planète, une santé").

La mission est ainsi d'apporter la santé au plus grand nombre par l'alimentation. Cela rejoint parfaitement l'objectif suivi par Isaac Carasso : créer un yaourt permettant de stopper les infections intestinales. Il s'agit donc pour le groupe de commercialiser et diffuser internationalement des produits alimentaires à la fois sains, savoureux et adaptés aux besoins nutritionnels des consommateurs. Les **valeurs** de Danone sont ancrées dans l'entreprise et en lien avec le souhait de créer une organisation différente, ayant une véritable identité. Elles allient à la fois valeurs économiques et éthiques afin de permettre la création d'une véritable communauté. Elles sont caractérisées par l'acronyme **HOPE : Humanisme, Ouverture, Proximité et Enthousiasme.** Enfin, la **vision** du groupe est de **créer une véritable révolution alimentaire. Il s'agit de reconnecter les Hommes à leur alimentation afin de participer à la création d'un monde meilleur, davantage éthique et respectueux de notre planète.**



Our mission
Bringing health
through food
to as many
people as
possible

compenser celles qui ne peuvent pas être supprimées, grâce à des fonds d'investissements. Par la poursuite de cet objectif, la marque Évian est la première du groupe Danone à atteindre la neutralité carbone en 2020.



- **Soutenir une agriculture durable régénératrice qui protège les sols et les animaux, tout en valorisant les agriculteurs.** Cela se traduit une nouvelle une fois par la création de fonds d'investissements. A cela s'ajoute, la volonté d'acheter du lait dans un périmètre de 60 km des usines laitières, et d'apporter un soutien aux nouvelles générations d'agriculteurs dans leur développement, ou encore d'utiliser des aliments provenant d'élevages en liberté.
- **Soutenir la gestion de l'eau qui est garante d'une alimentation saine et de la santé de l'Homme.** Cet axe s'articule notamment autour de la protection des écosystèmes et des ressources en eaux, mais également l'extension de l'accès à l'eau potable dans les pays sous-développés.
- **Proposer des aliments et boissons 100% circulaires.** Autrement dit, les emballages doivent être recyclables, réutilisables ou compostables, ce qui se traduit notamment par la création, en amont, de produits comportant des emballages conçus pour la circularité.

Ces différents enjeux sont, aujourd'hui, au cœur des différentes activités et stratégies du groupe. Ils animent, au quotidien, des milliers de collaborateurs dans leurs missions. Plus que jamais, dans notre contexte économique actuel, le discours d'Antoine Riboud en 1972 fait sens. En effet, les entreprises, tout comme les consommateurs, prennent conscience de l'importance de repenser notre modèle de consommation, notamment dans l'alimentaire. Cette volonté de changement pour un monde meilleur passe à la fois par des engagements, des investissements financiers et humains, un changement de paradigme et une place centrale de l'innovation, pour permettre une création de valeur plus respectueuse de l'homme et l'environnement.

II/ PRESENTATION DE LA DIVISION EAUX

I. DANONE WATERS

La mission de la division Eaux est d' "**Apporter une hydratation saine et un accès à l'eau potable au plus grand nombre à travers le monde de manière responsable pour préserver les ressources naturelles et améliorer la vie, aujourd'hui et pour les générations à venir.**" Ainsi, les marques d'Eaux de Danone voient leurs stratégies axées autour des mesures du collectif WeActForWater, pour atteindre différents objectifs ambitieux tels que :

- L'accélération de la trajectoire vers la neutralité carbone en Europe d'ici 2025.
- La réduction de moitié de l'usage de plastique vierge au sein des marques.
- Le renforcement de la préservation des aquifères et des zones humides partout dans le monde.

Ces enjeux sont d'autant plus importants aujourd'hui, à l'heure où, le **plastic baching c'est-à-dire le rejet d'utilisation d'emballages en plastique par les consommateurs finaux, pourrait mettre en péril ces activités. Pour remédier à cela, il est donc nécessaire de** mettre en place des stratégies centrées sur l'innovation et le développement durable..

Pour parvenir à l'atteinte de ces objectifs, Danone Waters regroupe plus de **37 000 employés et plus de 30 marques**. Ces dernières sont réparties à travers le monde (cf. schéma ci-dessous) autour de plus de **100 usines et 81 impluviums protégés**. Les impluviums sont des systèmes naturels permettant de capter et transporter les eaux de pluie à travers le sol jusqu'à des lieux de stockage, tout en préservant leur composition naturelle bénéfique pour la santé. C'est à cela que se différencient principalement les Eaux De Sources des Eaux Minérales Naturelles comme Evian ou Volvic. En effet, ces dernières, d'origine souterraine, microbiologiquement saines, se caractérisent par leur pureté originelle et la stabilité naturelle de leur composition, qui leurs confèrent des propriétés favorables à la santé. Ainsi, de par leurs caractéristiques, toutes ces Eaux peuvent être embouteillées uniquement sur leur lieu de stockage et donc proche de l'impluvium afin de ne pas détériorer leur composition minérale..

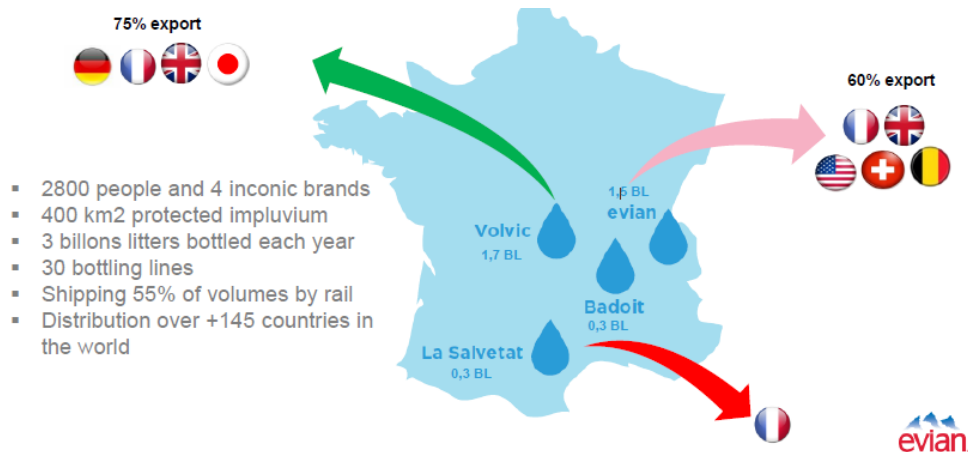


Toutes ces marques présentent un **total de ventes de 4,5 milliards d'euros**. Le top 3 des marques de Danone Waters dans le monde est : Mizone (Chine), Aqua (Indonésie) et Évian (France).



II. EVW

EVW (Evian Volvic World) est la division Française de Danone Waters. Elle regroupe **4 marques d'Eaux** qui possèdent leur impluvium en France : Evian, Volvic, Badoit et la Salvetat. Elles sont donc embouteillées en France, pour être ensuite vendues à travers le monde.



Ces 4 marques concentrent à elles seules pas moins de **2800 collaborateurs** pour produire environ **3 milliards de litre d'eau par an**, distribués ensuite dans plus de 145 pays. Il est intéressant de noter également, qu'afin de réduire au maximum l'empreinte carbone liée au transport, environ **55% de cette production est transportée par train.**

Pour donner un ordre d'idée des tailles et de la production de ces différentes usines, il est pertinent de réaliser un tableau comparatif entre elles :

Marque	Evian	Volvic divisé en deux parties : Volvic Fruit et Volvic Nature	Badoit	La Salvetat
Nombre de collaborateurs	1 200 personnes	950 personnes	200 personnes	90 personnes
Nombre de bouteilles produites par an	1,9 milliards de bouteilles	1,5 milliards de bouteilles	352 millions de bouteilles	250 millions de bouteilles
Nombre de lignes de production	10 lignes de production	14 lignes de production (9 pour Nature et 5 pour Fruit)	3 lignes de production	2 lignes de production

De par leur taille plus importante, Evian et Volvic sont tout particulièrement au cœur des différentes stratégies de Danone Waters notamment en termes d'innovation et plus précisément d'innovation durable et responsable. Cela rejoint l'enjeu précédemment explicité qui est la gestion du plastic baching et de la prise de conscience environnementale des consommateurs finaux. En effet, ces derniers boycottent de plus en plus tous les emballages plastiques. Cependant, de par ses propriétés naturelles, les Eaux des marques Danone Waters ne peuvent pas être embouteillées dans n'importe quel contenant. La mission de lutte contre le plastique est donc d'autant plus complexe. De plus, les bouteilles en verre, bien que moins rejetées par les consommateurs, ne sont cependant pas plus bénéfiques pour l'environnement. En effet, leurs processus de recyclage et de production ainsi que leur poids important dégradent l'empreinte carbone lors du transport. Ainsi, la transition vers des emballages plus respectueux de l'environnement et préservant les propriétés de l'Eau Naturelle Minérale s'avère un défi complexe que les quatre différentes marques tentent de relever au quotidien.

Pour permettre cela, l'innovation et le développement durable sont au cœur de l'ADN d'Évian. Il s'agit d'assurer une préservation de cette ressource naturelle si précieuse et une distribution optimale à travers le monde, tout en limitant l'impact sur l'environnement. Pour cela, toutes les actions mises en place par la marque et les choix stratégiques doivent être au profit de l'environnement, ou du moins éviter la dégradation de la situation environnementale. Par exemple, c'est le cas d'une des innovations majeures d'Évian en cours de tests cette année : le système (Re)New. Ce dernier est un



système d'hydratation à domicile réduisant significativement l'emballage plastique, prenant la forme d'une fontaine de distribution connectée et liée à une bulle d'Eaux de 5L. Cet exemple fait partie **des nombreuses innovations actuellement en test ou en développement pour permettre de relever les enjeux environnementaux**. En relevant ces défis, Evian fut la première marque du groupe Danone certifiée net carbone cette année, en Avril 2020 par Carbon Trust. Cette certification est le résultat d'un plan d'action de 10 ans visant à **réduire au maximum les émissions carbone, notamment grâce à la construction d'un nouveau site de production en 2017, alimenté à 100% en énergies renouvelables et ayant augmenté l'utilisation de PET 100% recyclé (rPET) pour les emballages plastiques**. Le plastique recyclé, rPET, est un plastique qui n'est pas nouvellement produit mais recyclé de précédentes utilisations.

Un autre exemple de cette stratégie à la fois bénéfique pour l'économie, l'environnement et l'Homme est celui de **Volvic**. Cette marque a été certifié B Corp en 2019 et vise à **utiliser 100% de plastique recyclé dans ses bouteilles d'ici 2025**.

Ainsi, tous les collaborateurs d'EVW participent quotidiennement à l'atteinte de ces différents objectifs. C'est également le cas des différents Acheteurs. La fonction Achats, de par sa position en amont de la chaîne de valeur et son lien privilégié avec les Fournisseurs, est une ressource clef pour permettre cette transition. Il s'agit notamment de travailler avec des Fournisseurs davantage innovants, locaux et respectueux de l'environnement et de sourcer des matières premières permettant la circularité des produits.

III/ LA FONCTION ACHATS

I. PRESENTATION GLOBALE DE LA FONCTION

Au sein du groupe Danone, la fonction Achats est appelée "Cycles and Procurement". L'objectif de cette fonction est de sécuriser la compétitivité des activités et de protéger les ressources, tout en recherchant des solutions innovantes et des partenariats avec des Fournisseurs partageant la vision



de Danone. Il s'agit d'apporter de la valeur financière et extra-financière à travers les Fournisseurs, en protégeant les ressources clefs que sont le lait, les emballages et l'eau.

Pour permettre cela, la division **“Cycles and Procurement”** est sous la direction de **Katharina STENHOLM (Chief Cycles and Procurement Officer)**. Elle reporte directement à **Cécile CABANIS, CFO et membre du Comex** comme le montre l'organigramme en Annexe 1.

La fonction est divisée en **Acheteurs Centraux et Locaux**. Les Acheteurs Centraux sont localisés à Amsterdam. Ils font le lien entre les différentes divisions de Danone (Waters, Nutritions spécialisées et Produits laitiers) et les différentes Business Unit (comme EVW par exemple). Ils permettent donc de créer des synergies entre le travail des différents Acheteurs Locaux. Ces derniers sont répartis à travers le monde au sein des différentes Business Unit et des différentes usines et permettent un contact rapproché avec les Business Partner et les Fournisseurs.

Les objectifs de la fonction sont alignés autour de trois axes:

- **L'efficience** au travers de la gestion des risques, des économies et de l'amélioration du cash-flow
- **La croissance** grâce à des marques équitables et une stratégie de croissance au niveau top line
- Le **Développement Durable** au travers de l'inclusion des différents partenaires de notre écosystème et d'un engagement de préservation de la nature.

II. LES ACHATS EVW ET PLUS PRECISEMENT LES ACHATS RAWs AND PACKS

Les Acheteurs Locaux d'EVW sont répartis à Évian entre les bureaux du Carré Lumière et ceux des usines d'Évian et de Volvic. Ils sont séparés en deux:

- **Achats Indirects:** CAPEX, services industriels, transport et logistique. Les Achats Marketing, chaîne graphique et services généraux sont centralisés à Paris avec d'autres Business Unit.
- **Achats Directs (=Achats Raws and Packs, R&P) :** ces derniers sont séparés également en deux: Achats Packaging Primaires et Achats Packagings Secondaire et Divers.

Les **Achats Packaging Primaires contiennent tous les Achats d'emballages directement en contact avec l'eau** tels que le PET, les préformes, les bouchons ou les ingrédients pour Volvic Fruit. Les **Achats Packaging Secondaire font référence aux emballages qui ne sont pas directement en contact avec l'eau** comme les étiquettes, les films et FIRs et les cartons. Enfin, les **Achats Packaging Divers qui sont liés au Secondaire couvrent les autres achats d'emballage principalement logistiques** tels que les intercalaires, les colles, les poignées, etc.

Le portefeuille d'Achats Packaging Secondaire et Divers est composé d'une **quarantaine de Fournisseurs**, comportant pour beaucoup plusieurs sites de production, et représentant un total de dépense de plus de 80 Millions d'euros en 2019 pour ce service Achats.

La **stratégie** de ce service repose principalement sur **cinq piliers** :

- **Management des risques** notamment par la mise en place de back up, la recherche de solutions au mono-sourcing et la contractualisation
- **Amélioration de la compétitivité** grâce à des projets d'optimisation des productions chez les Fournisseurs, la mutualisation, la mise en concurrence ou la mise en place d'instruments financiers sur les matières premières cotées.
- **Apporter des solutions innovantes aux Business Partner et capter les innovations des Fournisseurs.** Cela est possible grâce à l'instauration de réels partenariats avec les Fournisseurs historiques et stratégiques. De plus, l'Acheteur agit également comme entremetteur entre Fournisseurs et Business Partner afin de faire rencontrer les idées et l'expertise des deux parties pour soutenir l'innovation.
- **Contribuer à la démarche de développement durable** en sourçant des matières recyclées et/ou plus facilement recyclables, en travaillant avec des Fournisseurs français ou à minima européens. Il s'agit également de privilégier des Fournisseurs respectueux de l'environnement et ayant mis en place une démarche RSE ou de soutenir les Fournisseurs les plus en retard dans cette transition.
- **Optimisation de la performance opérationnelle des Fournisseurs**, notamment des critères qualités et taux de service, grâce à une évaluation et un suivi rapproché de la performance des Fournisseurs. L'Acheteur a également pour rôle de les aider à monter en compétences dans les différents domaines opérationnels et stratégiques.

Ainsi, **nos missions d'Acheteur reposent sur la mise en place d'un véritable SRM** (Supplier Relationship Management) et donc de la **création de relations partenariales basées sur la confiance, la transparence et la collaboration**. Ce point, primordial, nous permet **d'apporter une réelle valeur ajoutée autre que purement financière à l'activité**. Nous apportons aux Business Partner les propositions innovantes de nos Fournisseurs qui contribuent à l'accomplissement de cette révolution alimentaire et de cette transition environnementale. D'un côté, nos Fournisseurs nous aident à accomplir cette mission et, de l'autre, nous les soutenons dans leurs différents enjeux en les faisant bénéficier de l'expertise et de l'appui d'un grand groupe international précurseur depuis de nombreuses années en matière d'environnement et d'enjeux sociétaux.

INTRODUCTION

“Sollicités pour renforcer la performance, ils (les Acheteurs) sont maintenant attendus sur l'innovation et les enjeux du développement durable. L'avenir devrait continuer à dévoiler une fonction au cœur des enjeux business des entreprises, véritable partenaire pour la création de valeur sur tous ses aspects.” explique Baras (2020). Ainsi, les Acheteurs sont aujourd'hui perçus comme de véritables “Créateurs de valeur” (Wajnsztok, 2020). En effet, “la performance Achats est de moins en moins évaluée en fonction des économies réalisées” d'après ce même article de Décision Achats et les Acheteurs sont donc attendus sur des enjeux autres que purement financiers. Cette modification de paradigme de la fonction Achats entraîne également une **modification de la relation Client-Fournisseur qui est désormais de plus en plus collaborative**. Par ailleurs, la performance Achats est intimement liée à la performance de chacun des Fournisseurs composant le panel. De fait, **la modification des critères de performance de la fonction Achats, ainsi que ce changement de paradigme, entraînent de nouvelles attentes envers la performance du Fournisseur.**

Ainsi, l'objectif de ce mémoire est de **proposer aux Acheteurs des outils et des postures à adopter, pour que la Management de la Performance du Fournisseur puisse également rendre compte de ces nouveaux enjeux tout en participant à la création de valeur et à la croissance de l'entreprise**. En effet, pour reprendre les propos d'Henry Ford (1863-1947) :

“Venir ensemble est un commencement, Rester ensemble est un progrès, Travailler ensemble est un succès”.

De fait, la problématique de ce travail, présentée ci-suit, s'articule autour de cette volonté de faire du Management de la Performance Fournisseur un vecteur de “succès” pour les deux entreprises :

Comment le Management de la Performance Fournisseur peut-il rendre compte des nouveaux enjeux de la fonction Achats afin d'être vecteur de croissance ?

Pour ce faire, ce travail débute par l'étude littéraire des différentes pratiques de Management de la Performance Fournisseur. Puis, l'analyse de divers questionnaires et entretiens réalisés permettra de confronter les apports littéraires avec la réalité empirique. **Enfin, il s'agira d'apporter des recommandations sur les outils et les postures à adopter par les Acheteurs. Ces recommandations auront pour objectif de faire mûrir leur processus de Management de la Performance Fournisseur afin qu'il rende compte des nouveaux enjeux de la fonction Achats et soit source de croissance.**

PARTIE 1 :
-
REVUE DE LITTERATURE

Introduction à la Revue de Littérature

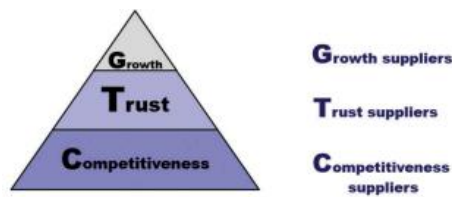


Figure 1 : Modèle des 3C, Jean POTAGE (2017)

Nous avons choisi d'aborder **le déroulement de notre revue littéraire en suivant le modèle des 3C (Compétitivité, Confiance, Croissance) créé par Potage (2017)**. Ce dernier met en avant trois niveaux de maturité différentes en termes de relation Client-Fournisseur. Ils peuvent être mis en relation avec les trois niveaux de Management de la Performance Fournisseur que nous évoquerons dans nos différentes parties. **Le premier niveau "Compétitivité"** renvoie à une relation basée uniquement sur l'optimisation de critères opérationnels, dans laquelle l'Acheteur aura pour rôle de **contrôler le Fournisseur sur ces aspects opérationnels**. **Le second niveau du modèle nommé "Confiance"** renvoie à une relation proactive, où l'Acheteur aura pour rôle de soutenir le Fournisseur dans ces différents axes d'amélioration, afin de **garantir une relation et une performance durables**. Enfin, le **dernier niveau "Croissance"** s'inscrit dans une relation de partenariat et de collaboration avec le Fournisseur. L'Acheteur aura pour rôle d'aider le Fournisseur à devenir une ressource stratégique notamment sur des aspects liés à l'innovation ou la RSE. De fait, il pourra **apporter une croissance durable à l'entreprise cliente et être source de valeur ajoutée**. **Les trois grandes parties de cette revue littéraire reprendront donc chacun des trois niveaux du modèle 3C, afin de comprendre quel Management de la performance Fournisseur mettre en place pour chaque niveau**. Ainsi, nous évoquerons dans un premier temps le Management de la performance Fournisseur par la "Compétitivité", puis celui par la "Confiance". Enfin, nous terminerons cette revue littéraire par une seconde partie entièrement dédiée au Management de la Performance Fournisseur par la "Croissance". Cependant, avant d'entrer dans le détail de ces trois différents niveaux, il semble nécessaire de faire un point sur les différentes notions et concepts liés au Management de la relation Fournisseur et de sa performance.

CHAPITRE 1 – LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE DU FOURNISSEUR

I. LE MANAGEMENT DE LA RELATION FOURNISSEUR ET DE SA PERFORMANCE

A. Management de la Relation Fournisseur et Management de la Performance

Fournisseur : Définitions et Concepts

La maturité de la fonction Achats

C'est désormais un fait acquis, puisque les écrits qui le relatent sont innombrables : **la fonction Achats a gagné en maturité durant ces dernières décennies** suite à différents bouleversements économiques. Longtemps cantonnée à une fonction Support avec un Acheteur "Cost killer", la fonction Achats est aujourd'hui de plus en plus perçue comme une fonction stratégique, avec un **Acheteur ayant un rôle de "Business developer"** (Tréhan, 2018) grâce à l'apport de ses Fournisseurs.

Pour rendre compte de cette évolution, Jean Potage (2015) a créé un modèle reprenant les différents niveaux de maturité de la fonction Achats nommé PIMM (Purchasing Integrated Maturity Model). L'annexe 2 présente ce modèle à étage qui reprend les trois niveaux déjà évoqués dans les 3C en les développant.

Il met en avant le fait que selon la maturité du processus Achats, les rôles des Acheteurs ne seront pas les mêmes, entraînant donc des conséquences sur les différentes étapes du processus achats. De fait, plus la fonction Achats est jugée mature, c'est-à-dire ayant un impact stratégique sur le business, plus les différents processus Achats tels que le Management de la Performance Fournisseur seront élaborés. Le Fournisseur sera alors davantage perçu comme une ressource clef. L'étude de Carr and Pearson (1999), réalisée auprès de 739 entreprises de secteurs différents appuie cette idée. En effet, elle montre que **les entreprises ayant une approche stratégique des Achats, et donc une fonction Achats plus mature, sont davantage impliquées dans l'évaluation de la performance Fournisseur** que les autres entreprises.

Ainsi, c'est donc cette montée en maturité de la fonction Achats qui a permis le développement de la notion de SRM (Supplier Relationship Management) ainsi que celle du Management de la Performance Fournisseur.

La notion de SRM

La notion de **gestion de la relation Fournisseur, plus connue par l'anglicisme "Supplier Relationship Management" (SRM)**, a vu le jour en 1983 grâce à Peter Kraljic. Elle vise à définir le processus d'interaction d'une entreprise avec ses Fournisseurs. Il s'agit d'adopter une **approche stratégique du Management de la Relation Fournisseur en tant que vecteur de valeur ajoutée**, afin d'améliorer la communication entre une entreprise et ses Fournisseurs.

Bien que très vaste, le sujet du SRM est aujourd'hui au cœur des préoccupations des Acheteurs puisque les priorités de la fonction ont évolué parallèlement à l'évolution des business model et de la mondialisation. Il y a dix ans, la diminution des coûts était l'objectif principal de nombreux Acheteurs. Désormais, ce dernier a laissé place à la sécurisation de la relation client-Fournisseur. Marc Sauvage, vice-président du CNA (Conseil National des Achats) explique que **la recherche d'un panel Fournisseur qualitatif qui permet de sécuriser la supply chain (=chaîne de valeur) devient la priorité absolue**. Dans ce contexte de changement de paradigme et de gestion des risques, une démarche de Supplier Relationship Management apporte une amélioration de la relation avec le Fournisseur via l'optimisation de partenariats. Elle permet, in fine, une plus grande création de valeur. **L'émergence de cette démarche SRM a donc entraîné le développement du Management de la Performance Fournisseur, devenu un des axes principaux du SRM**. L'objectif est d'assurer le bon fonctionnement de ce dernier tout en augmentant la valeur ajoutée dégagée par la relation.

La notion de performance Fournisseur

Afin de comprendre la notion de "Management de la Performance Fournisseur", il faut tout d'abord s'intéresser à la signification du mot "Performance". Ce dernier est défini par Larousse comme étant "le résultat obtenu dans un domaine précis par quelqu'un, une machine, un véhicule". Philippe Lorino (1997), cité par Moreau (2017), a adapté cette définition au contexte du monde de l'entreprise en expliquant : **"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"**. Il précisera par la suite qu'il faut également tenir compte de la temporalité en **différenciant une performance court terme d'une performance long terme**.

Sako (1992) a adapté cette notion de performance à la performance du Fournisseur. Selon lui, il s'agit de la volonté de ce dernier à aller au-delà des attentes formelles en faisant davantage que ce qui est attendu. **Sako lie ainsi la performance du Fournisseur à sa capacité de prendre des initiatives**.

Cependant, la performance du Fournisseur est également étroitement liée à la manière dont l'Acheteur va la mesurer, et à sa capacité à évaluer et piloter cette dernière. Comme William Thomson (1824-1907) l'avait dit **"Si tu ne peux pas le mesurer, tu ne peux pas l'améliorer"**.

D'après Larousse :

- Mesurer : déterminer, évaluer l'importance, l'ampleur ou la qualité de quelque chose.
- Évaluer : déterminer, fixer, apprécier la valeur, le prix de quelque chose, d'un bien, etc.
- Piloter : Servir de guide. Dans notre cadre, cela fait référence au fait que l'Acheteur ne doit pas se contenter d'évaluer la performance, mais aussi de piloter toute la démarche et le processus qui y est lié.

Ces trois verbes d'action nous renvoient au fait que le **prérequis nécessaire à la mise en place de tout Management de la Performance Fournisseur est la définition des différentes étapes du processus.** Un processus efficace et bien défini est garant de la stabilité du premier niveau de la pyramide ("Compétitivité") et donc de la possibilité, par la suite, d'évoluer vers les deux autres niveaux supérieurs.

B. Les étapes du processus de Management de la Performance Fournisseur

Le PDCA

Le Management de la Performance Fournisseur est décomposé en différentes macro-étapes indispensables pour construire un processus efficace.

Cheriti (2011) met en avant l'utilisation du **Plan Do Check Act (PDCA)** pour mettre en place un pilotage de la performance Fournisseur. Cette méthode s'est popularisée dans les années 50 lorsqu'elle a été illustrée par le statisticien William Edward Deming au travers d'une roue qui sera par la suite qualifiée de "**roue de Deming**". Le PDCA est une **démarche d'amélioration continue** ou de résolution de problème issue du Lean Management. Cette démarche est très utilisée aujourd'hui à travers le monde par tout type de fonction et d'entreprise. Le principe est de **répéter 4 étapes simples : Plan (Planifier), Do (Faire), Check (Vérifier), Act (Agir, Corriger):**

La roue de Deming insiste sur un point : celui de **l'expérience accumulée**. En effet, le PDCA n'est efficace que si ceux qui l'utilisent sont capables de s'appuyer sur l'expérience acquise lors des précédents cycles de PDCA. Cela renvoie donc au fait que, **pour être efficace, la démarche de Management de la Performance Fournisseur doit être durable et s'inscrire sur le long terme en s'améliorant au fur et à mesure des cycles.**

Macro étapes du Management de la performance Fournisseur :

L'article d'Ivalua¹ adapte le PDCA aux différentes étapes à mettre en place dans le cadre du processus de Management de la Performance Fournisseur :

- **Plan: Préparer la campagne d'évaluation Fournisseur** en sélectionnant les familles de produits évaluées, les Fournisseurs et les Business Partner intégrés en interne.
- **Do: Lancer la campagne d'évaluation Fournisseur** auprès des Business Partner
- **Check: Collecter les données et produire des indicateurs de performance.**

¹ Gérez et pilotez la Performance Fournisseurs, Ivalua, <https://fr.ivalua.com/press-releases/gerez-et-pilotez-la-performance-fournisseurs-de-la-simple-optimisation-des-couts-vers-une-veritable-relation-de-partenaire/>

- **Check: Analyser la performance du Fournisseur** grâce à un outil de reporting et aux indicateurs de performance sélectionnés.
- **Check: Communiquer aux Fournisseurs leurs résultats**
- **Act: Réaliser un plan de progrès** qui comportera des nouveaux objectifs à atteindre en terme d'indicateurs de performance. Ce plan de progrès doit, de préférence, être construit en collaboration avec les Fournisseurs et les Business Partner.

En outre, il est pertinent de noter que la plupart des écrits mettent en avant l'importance d'avoir un outils SI (Système d'Informations) efficace et adapté afin de simplifier la démarche de chacune des étapes. Il peut s'agir d'un ERP ainsi que d'Excel ou d'outils de questionnaires en ligne ou de Business Intelligence. **En notre sens, il est également important que, durant l'étape « Check », les résultats soient aussi communiquer aux Business Partner impliqués et non uniquement aux Fournisseurs.**

Après avoir apporté un cadre détaillé aux différentes notions liées au Management de la Performance Fournisseur, nous allons désormais nous intéresser au premier niveau du modèles 3C: celui par la "Compétitivité".

II. LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE FOURNISSEUR PAR LA « COMPETITIVITE » OU LE MANAGEMENT D'UNE PERFORMANCE OPERATIONNELLE

Le niveau "Compétitivité" correspond au niveau le moins développé de la relation Client-Fournisseur et donc du Management de la Performance Fournisseur. La relation est alors centrée sur les coûts ainsi que des critères très opérationnels. De fait, **le Management de la Performance Fournisseur sera alors intimement lié à ces enjeux coûts et opérationnels. Il sera restreint à une évaluation et un suivi de ces critères** afin d'assurer que le Fournisseur réponde à nos besoins opérationnels. La performance Fournisseur est alors uniquement **perçue comme un prérequis à la sécurisation du business.** Pour ce type de Management, les grandes étapes de la démarche mises en avant précédemment seront celles du "Plan", "Do" et "Check". **Il n'y aura pas une volonté d'amélioration continue afin d'avoir une performance durable et grandissante et donc pas d'étape liée au "Act".**

A. Les critères de performance opérationnelle

Les différents types de données

Tout type d'évaluation est basé avant tout sur des données et il s'agit donc, dans un premiers temps, d'étudier les différentes catégories de données pouvant être disponibles:

-Les **données quantitatives**: informations numériques ou statistiques provenant le plus souvent de questionnaires ou d'un ERP.

-Les **données qualitatives**: données non numériques c'est-à-dire des informations descriptives provenant le plus souvent de questionnaires, d'entrevus ou de discussions. Il s'agit généralement de toutes les informations émanant de l'expertise des Business Partner associés au processus.

Ainsi, **les données quantitatives seront plus facilement mobilisables et analysables ce qui explique que les fonctions Achats les moins matures se contentent de ces dernières** lors d'évaluation de la performance Fournisseur. **Les données qualitatives sont, elles, davantage subjectives et donc difficiles à analyser.** A minima et dans un premier temps, l'évaluation reposera sur des critères opérationnels issus de données quantitatives.

Les indicateurs opérationnels

Selon l'Afnor², un indicateur de performance (ou KPI, Key Performance Indicator) est **“une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé), par rapport à une norme, un plan ou un objectif, déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise”.**

Pour qu'un KPI soit pertinent, il doit être associé à un **objectif SMART**. L'acronyme “Smart”, soit “intelligent” en anglais, a été inventé par des économistes américains dans les années 1950 pour améliorer le Management par objectif. Il fait référence à:

- **S pour “Spécifique”** : l'objectif doit être précis et correspondre à une action définie afin d'en simplifier la mesure.
- **M pour “Mesurable”** : l'objectif doit être accompagné d'une valeur cible à atteindre et d'une méthode de calcul ou d'analyse pour le mesurer. Cela permet de le rendre plus tangible.
- **A pour “Acceptable” et “Ambitieux”** : l'objectif doit être suffisamment ambitieux pour motiver les collaborateurs concernés et permettre une amélioration.
- **R pour “Réaliste”** : l'objectif doit être réaliste pour être motivant mais également possible à réaliser.

² Définition de l'Afnor, <https://www.afnor.org/>

- **T pour “Temporel”** : l’objectif doit toujours être défini dans le temps et constitué d’une date butoir.

Les KPIs vont permettre **de mesurer le niveau d’atteinte de ces objectifs SMART**. Ils vont donc permettre l’évaluation du Fournisseur sur les critères opérationnels, couramment appelés **QCD (Qualité, Coûts et Délais)**. D’après Calvi et al (2000) :

Qualité : Fait **référence à la conformité** de ce qui est vendu par le Fournisseur. En termes d’indicateurs, il peut s’agir de nombre de non-conformité, de % de non-conformité, de nombre ou de % de non-conformité critique ou encore de taux de rebut. Cette notion est évidemment liée au Responsable Qualité.

Coût : Fait référence au prix payé au Fournisseur. Il peut s’agir de tenir compte uniquement du prix d’achat, d’analyser la structure de coût du Fournisseur ou de calculer le TCO. **Le TCO (Total Cost of Ownership) ou Coût Total d’Acquisition en français, permet de tenir compte du coût global d’un produit ou d’un service en incluant tous les coûts indirects liés à son cycle de vie.** Cette notion est principalement liée à l’Acheteur qui peut être appuyé par le Contrôle de Gestion.

Délai : Fait référence **aux délais de livraison**. Il existe différents KPIs permettant d’évaluer les délais de livraison qui sont principalement le délai de livraison, le TDS (Taux de service), le DOT (Delivery on Time) et l’OTIF (On Time In Full). Par ailleurs, il est important de noter qu’une livraison en avance ou d’une quantité plus importante n’est pas considérée comme positive. En effet, cela entraîne des coûts indirects en gestion des stocks et gestion administrative. Cette notion est liée aux Approvisionneurs.

Cependant, la liste d’indicateurs permettant de mesurer l’atteinte d’objectifs opérationnels est longue et ne pourrait être exhaustive. Il convient donc à l’Acheteur, ainsi qu’aux Business Partner, et aux Fournisseurs, de déterminer ceux qui correspondent le mieux à leurs objectifs et leurs situations. **Cette première étape décrite correspond donc au “Plan” et à la mise en place de la démarche d’évaluation.** Il convient maintenant de s’intéresser aux étapes “Do” et “Check”, c’est-à-dire à la création d’outils permettant l’analyse, le suivi et la communication de la performance.

B. Les Outils de Suivi et de Communication de la Performance Fournisseur

Système de mesure de la performance : SMP

Il existe différents types d’outils qui se différencient selon les informations mises en avant, l’attrait visuel, la simplicité de développement et de compréhension, etc. **L’Acheteur doit donc être capable de s’interroger, en amont, sur ce qu’il cherche à faire ressortir grâce à l’outil.** Cependant, dans tous les cas, il s’agira de mettre en place un **système de mesure de la performance (SMP)**, soit un outil

d'aide à la décision et au pilotage. Il **existe trois grandes typologies d'outils SMP : les outils de comparaison, les outils visuels et les outils physiques**. Cependant, il est important de noter que l'efficacité et la pertinence de ces outils reposent sur les données collectées et traitées au préalable via un ERP ou des questionnaires. Ainsi, **le nettoyage et l'analyse des données est une étape parfois chronophage mais nécessaire pour que l'outil soit efficient**.

Outils de comparaison

Il existe quatre types d'outils qui n'ont pas pour objectif d'être visuels mais de permettre une comparaison sous différents axes.

La **méthode linéaire de pondération**, également appelée multi critères pondérés, consiste à attribuer un poids à chaque critère grâce à un facteur de pondération. Ce dernier est subjectif et doit être défini en collaboration entre les Acheteurs et les Business Partner concernés, en utilisant leur expertise. Ensuite, il s'agit de faire une somme de la note de chaque critère en la multipliant par le facteur de pondération lié.

Le **vendor rating** a été mis en avant par Gregory (1986) mais également Monczka et al (1993) et Guinipero, Brewer (1993) cités par Moreau (2017). Il consiste à mesurer l'écart entre les objectifs définis et les résultats via une soustraction ou un pourcentage afin de pouvoir distinguer les indicateurs pour lesquels le Fournisseur est en dessous de l'objectif.

Le **référentiel historique** est un outil simple à mettre en place. Il vise à comparer les résultats obtenus à ceux qui avaient été obtenus sur la période précédente.

Enfin, le **benchmark** consiste à comparer les résultats des Fournisseurs entre eux. Il s'agit le plus souvent de comparer un Fournisseur avec le Fournisseur le plus performant ou le moins performant de sa famille.

Cependant, **une des limites communes à ces trois outils réside dans leur manque d'attrait visuel**. En effet, il s'agit souvent de tableaux de comparaison comprenant différentes données numériques à l'intérieur. Pour remédier à cela, **plusieurs outils visuels se sont développés en étant, pour la plupart, composés des outils de comparaison présentés précédemment**.

Outils visuels

Parmi les nombreux outils visuels qui existent, nous avons retenu, ici, les plus adaptés à notre sujet. Le premier outil est le **tableau de bord**. Il a pour objectif de mettre en commun, par le biais d'un seul outil, les informations et objectifs de plusieurs fonctions ou services. Pour Oliver Wajnszok (2015) c'est 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". Un des principaux types de tableau de bord, pouvant être utilisé pour mesurer la performance d'un Fournisseur, est la **Balanced Scorecard ou Tableau de Bord Prospectif** en français dont un exemple figure en Annexe 3. Cette dernière, construite par Kaplan et Norton, repose sur quatre piliers:

- Résultats financiers : évaluation de la contribution des résultats du Fournisseur à la performance de l'entreprise ou évaluation des résultats financiers du Fournisseur.
- Satisfaction client : évaluation de la performance Fournisseur selon les Business Partner grâce notamment aux questionnaires que nous avons déjà évoqués.
- Processus interne : évaluation de l'efficacité du processus du Fournisseur et/ou du processus de notre entreprise lié au Fournisseur
- Apprentissage organisationnel : évaluation de la capacité du Fournisseur à s'améliorer et à répondre davantage aux attentes de l'entreprise.

De plus, l'avantage de cet outil est qu'il comporte quatre « sous-parties » pour chacun des pilier : les objectifs, les indicateurs, les cibles et les initiatives. De fait, les différents piliers ainsi que les « sous-parties » permettent d'apporter une vision globale et stratégique à l'outil.

Initialement, la Balanced Scorecard n'a pas été conçue pour l'analyse de la performance Fournisseur mais elle peut tout de même y être transposée comme présenté ci-dessus. Cependant, elle reste majoritairement utilisée pour mesurer la performance de la fonction Achats et non du Fournisseur.

Enfin, le dernier outil est un dérivé de la Balanced Scorecard, construit spécifiquement pour les Fournisseurs. Il s'agit de la **Scorecard Fournisseur (Supplier Scorecard en anglais)**. Elle peut se présenter sous des visuels différents presque chaque service Achats à sa propre Scorecard Fournisseur. **L'objectif est de réunir dans un outil visuel des indicateurs, à la fois opérationnels et stratégiques, en incluant des outils de comparaison comme présentés précédemment.** Elle peut reprendre les 4 piliers de construction de la Balanced Scorecard.

Par ailleurs, il existe une dernière typologie d'outils qui vient généralement en **complément des deux vues précédemment. En effet, celle-ci ne repose pas sur un outil visuel, mais sur une rencontre physique entre les différents intervenants.**

Outil physique

Le dernier outil disponible est les **Business Review traduites en français par “Revue d’activité”**. Ces dernières sont mises en place par l’Acheteur. Elles ont pour objectif de réunir, physiquement ou par vidéoconférence, le Fournisseur, l’Acheteur et certains Business Partner. Elles permettent d’avoir une interaction et une analyse collaborative des résultats mis en avant par les autres outils visuels ou de comparaison. Ainsi, l’échange entre les différentes parties s’avère souvent efficace puisqu’il permet de soulever des problématiques et de mettre en place des plans d’actions et d’améliorations.

Synthèse

Comme explicité au début de cette première partie, la collaboration et la confiance sont de plus en plus au cœur de la relation Client-Fournisseur. Cependant, cette première partie met en avant le fait que, **dans le Management de la Performance Fournisseur, l’objectif premier de l’Acheteur reste de contrôler grâce à des indicateurs la performance actuelle du Fournisseur afin de sécuriser le business**. Pour expliquer cette dichotomie, il est intéressant de sortir du cadre des Achats et de la relation client-Fournisseur en s’intéressant au **modèle des 3P**. Ce dernier est issu de l’Analyse Transactionnelle (AT) qui est une théorie de la personnalité et des rapports sociaux s’intéressant aux “États du Moi”. Le modèle 3P (Puissance, Protection, Permission) est le résultat du travail de Patricia Crossman, collègue d’Eric Berne père de l’AT, qui explique en 1996 **“La permission sans protection est inefficace”**.³ Cela nous renvoie également à une citation de Lénine (1870-1924) **“La Confiance n’exclue pas le contrôle”**. Par conséquent, **il apparaît que la Puissance (appelée “Performance” en Management de la Performance Fournisseur) dépend donc d’un équilibre entre la protection (=le contrôle) et la permission (=la confiance)**.

Ainsi, l’objectif premier de l’Acheteur est de mettre en place un Management de la Performance Fournisseur par la “Compétitivité” reposant sur le contrôle de la performance opérationnelle actuelle du Fournisseur, dans le but de protéger le business et la Supply Chain. Pour ce faire, **l’Acheteur va utiliser des systèmes d’évaluation basés sur des KPIs et des données précises. L’outil le plus pertinent est, en notre sens, la supplier Scorecard. Cette dernière doit être construite sur le modèle de la Balanced Scorecard avec des piliers et des « sous-parties » afin d’apporter une vision plus globale**. Elle sera composée de différents KPIs opérationnels et d’outils de comparaison pour faciliter le contrôle de la performance par l’Acheteur. Un outil bien construit et performant est la clé pour permettre à l’Acheteur d’assurer son rôle de protecteur de l’amont de la Supply Chain auprès des Business Partner.

³ Le Triangle des 3P (protection, permission, puissance), Zenensoi, Aout 2015, source Daniel Chernet, <https://www.zenensoi.com/2015/08/01/le-triangle-des-3-p-protection-permission-puissance/>

Cependant, comme mis en avant par Mc Knight (1969-) **“Mettez des barrières autour des gens et ils deviendront des moutons”**. Ainsi, l’Acheteur va devoir trouver un équilibre entre contrôle et confiance, entre protection et permission. Il ne s’agit pas de garantir uniquement une performance actuelle mais d’assurer une performance durable et une amélioration continue dans le temps. Au-delà de contraindre les Fournisseurs par des critères, **il devra aussi faciliter le développement de leur performance durable** et leur permettre de gagner en autonomie sur cette dernière. **Les Business Review présentées précédemment rejoignent justement cette hypothèse car elles visent à contrôler le Fournisseur tout en créant une relation de confiance**. Elles apparaissent donc comme un prérequis pour permettre la transition d’un Management de la Performance Fournisseur par la “Compétitivité”, basé uniquement sur le contrôle et la protection, à un Management de la performance Fournisseur par la “Confiance”.

III. LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE FOURNISSEUR PAR LA « CONFIANCE » OU LE MANAGEMENT D’UNE PERFORMANCE DURABLE

Le niveau “Confiance” fait référence à une **relation proactive visant à assurer une performance durable**. Cette confiance entre les partenaires **doit se gagner**. Elle va donc être au cœur des outils et processus utilisés pour ce type de Management. Il ne s’agit plus uniquement d’évaluer et contrôler le Fournisseur durant les étapes “Plan”, “Do” et “Check”, mais également de l’aider à monter en compétence dans une démarche d’amélioration continue comme le veut l’étape “Act” et la roue de Deming. Ce Management de la performance “Confiance” repose donc sur un Management transparent. Il s’agit alors de mettre en place des outils et leviers permettant d’améliorer le Fournisseur durablement. A ce stade de maturité de l’évaluation, **l’Acheteur ne devra donc plus “cadenasser” le Fournisseur autour d’indicateurs, mais lui donner les différentes clés qui lui permettront de s’améliorer durablement**. Ainsi, en suivant le modèle des 3P, après avoir “Protégé” le Fournisseur, l’Acheteur va devoir également désormais donner “Permission” à ce dernier afin de trouver un équilibre entre les deux conduisant à la “Puissance”.

A. Boîte à outils opérationnels

L’objectif ici n’est pas de détailler les différents outils possibles, mais d’axer l’Acheteur vers une liste non exhaustive de différentes notions pouvant aider au développement de la performance durable du Fournisseur. **Tout d’abord, nous pouvons mettre en avant les différents outils liés au Kaizen, c’est-à-**

dire au processus d'amélioration continue, tels que : 5S, Six Sigma, 5 Why, Jishuken, PDCA, DMAIC.
Cependant, ces outils Kaizen ne sont pas les seuls à la disposition des Acheteurs.

Outils financiers

De nombreuses entreprises ont également intégré une notion financière à la performance du Fournisseur en corrélant le niveau de performance de ce dernier à son niveau de rémunération :

Inclure une part variable dans la rémunération : Cette méthode consiste à convenir, avec le Fournisseur, d'une part du prix qui ne sera versée que si les objectifs de performance sont atteints par ce dernier.

Bonus/Pénalités : Beaucoup d'entreprises choisissent de garder un prix fixe mais d'accompagner ce dernier d'un système de bonus/malus afin de récompenser financièrement les Fournisseurs les plus performants et s'assurer une compensation en cas de sous-performance.

Autres outils

De nombreux autres outils sont disponibles afin de soutenir le Fournisseur dans sa démarche d'amélioration de la performance parmi lesquels il nous paraît pertinent de citer :

AMDEC : Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité. Cette méthode, en plusieurs étapes, consiste à analyser les causes possibles d'un problème, ses effets et son degré de criticité.

Étudier la situation via des visites et des audits : Il s'agit d'effectuer des visites plus ou moins poussées chez le Fournisseur voir des audits simplifiés réalisés par l'entreprise de l'Acheteur notamment grâce à l'accompagnement de Business Partner spécialisés. Les audits sont généralement accompagnés de "questionnaires d'audits" afin d'apporter une trame d'analyse ainsi qu'une note finale. Cette dernière peut s'accompagner de la mise en place de contrats de progrès ou de plan de progrès afin de permettre l'amélioration des problèmes identifiés.

Établir un plan d'actions ou demander au Fournisseur ses plans d'actions : L'Acheteur peut établir conjointement avec le Fournisseur un plan d'action que ce dernier mettra en place pour remédier à une sous-performance sur un critère de l'évaluation. L'Acheteur va donc soutenir le Fournisseur dans la mise en place de ce plan notamment grâce à l'expertise des différents Business Partner.

Effectuer des formations et partager les bonnes pratiques : L'Acheteur peut aussi effectuer des formations chez certains Fournisseurs ou demander à ces derniers de se déplacer chez l'entreprise cliente pour une formation.

Instaurer des remises de trophées pour récompenser les meilleurs Fournisseurs : Ces évènements se déroulent généralement sur une journée en présence des différents Fournisseurs évalués ainsi que des Business Partner. Des trophées sont remis à différents Fournisseurs en fonction de plusieurs critères. C'est donc l'opportunité pour les meilleurs Fournisseurs d'être mis en avant face à leurs confrères mais aussi devant l'ensemble des Business Partner, leur apportant ainsi une importante visibilité.

Synthèse

Les outils d'aide à l'amélioration et au développement du Fournisseur sont donc variés et demandent différents niveaux d'implication. Le choix d'un outil dépendra souvent du degré de confiance de la relation et l'autonomie du Fournisseur dans cette démarche d'amélioration. **Plusieurs combinaisons d'outils peuvent être utilisées** mais l'Acheteur doit veiller à ce qu'ils permettent :

- **Un feedback** et un retour d'expérience
- **Un partage de l'expertise et des connaissances** des différentes parties
- Une **stratégie de développement claire et explicite** pour les différentes parties.
- **Le développement de la motivation du Fournisseur grâce à des systèmes de "récompenses"** :

En effet, il est important de souligner que l'efficacité de ces différents outils repose avant tout sur l'envie et la volonté du Fournisseur à s'améliorer. Pour cela, **la motivation du Fournisseur, ainsi que l'attractivité de l'entreprise cliente, apparaissent comme indispensables.**

B. L'importance de la Motivation et de l'Attractivité

Dans le cadre d'un processus d'amélioration de la performance, **si une des deux parties n'est pas motivée par la démarche, cela se ressentira au niveau de la communication, de l'implication et donc plus globalement de l'efficacité de la démarche.** Cela est d'autant plus vrai lorsque nous parlons de la motivation du Fournisseur puisque c'est la performance de ce dernier qui doit être développée durablement. Cette notion de motivation apparaît donc comme un prérequis pour garantir une démarche durable et un processus d'amélioration continue sur le long terme.

Motivation Fournisseur

Le **modèle VIE de VROOM (1964)**, cité par Tréhan (2011) met en avant le fait que la motivation d'un individu est liée à ses attentes et aux chances qu'il a pour atteindre ses objectifs. Ce modèle est composé de trois notions qui se combinent de manière multiplicative :

Motivation= Valence*Instrumentalité*Expectation.

Par la suite, Tréhan (2011) a adapté ce modèle à la situation de la motivation d'un Fournisseur:

- La **Valence** : l'intérêt que le Fournisseur accorde à l'objectif et aux résultats.
 - L'**Instrumentalité** : la relation entre performance et rétribution. Cela fait référence au niveau de gain obtenu en fonction de l'effort fourni.
- L'**Expectation** : la relation entre l'effort et la performance. Autrement dit, il s'agit du lien entre la capacité ou non du Fournisseur à atteindre l'objectif et le niveau d'effort que cela va lui demander.

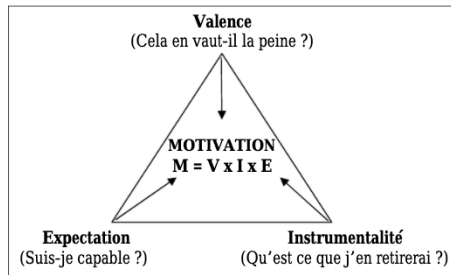


Figure 2 : Modèle VIE VROOM (1994)

Ainsi, pour que le Fournisseur soit motivé, il faut que ce dernier soit animé par l'objectif fixé, qu'il se sente capable de l'atteindre et qu'il en retire un avantage suffisamment intéressant pour lui.

Ce modèle de motivation a permis à Tréhan (2011) de classer les Fournisseurs selon leur motivation et leurs compétences grâce à une matrice :

Motivation M = V x I x E	+	Fournisseur Prometteur	Fournisseur Cœur
	-	Fournisseur Déserteur	Fournisseur Leurre
			Compétences / Ressources

Figure 3 : Matrice classification typologie de Fournisseurs, Natacha TREHAN (2011)

Cette matrice est pertinente pour notre étude sur le développement de la performance Fournisseur. En effet, elle montre **qu'en fonction du type de Fournisseur, l'Acheteur devra mettre en place des**

actions différentes pour garantir la pérennité de la démarche et une amélioration de la performance. Il s'agira donc de se concentrer sur les compétences du Fournisseur et/ou sur sa motivation en fonction de la typologie à laquelle appartient ce dernier. **Autrement dit, selon le Fournisseur, l'Acheteur devra davantage agir sur l'aspect Contrôle (=Protection) ou sur l'aspect Confiance (=Permission) afin d'atteindre une performance optimale (=Puissance).**

L'attractivité de l'Acheteur

Petit et Cannone (2009) définissent l'attractivité du client pour son Fournisseur grâce à la matrice ci-dessous :

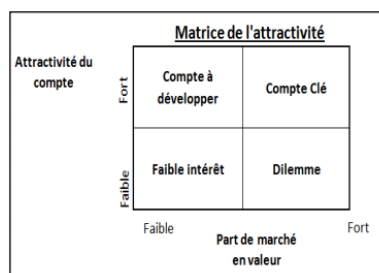


Figure 4 : Matrice de l'attractivité, PETIT et CANNONE (2009), Source La Boite à Outils de l'Acheteur

Ainsi, l'objectif pour un Acheteur, comme l'explique Tréhan (2016), est de **devenir un client cible** pour son Fournisseur également qualifié de **compte clé** dans la matrice ci-dessus. Selon cette matrice, cela signifie que le Fournisseur perçoit une forte attractivité pour le compte de l'entreprise cliente ou une part de marché importante liée à ce client.

De ce fait, **l'Acheteur devra se rendre attractif auprès de son Fournisseur afin de le motiver.** Sans cette motivation, le Management de la Performance Fournisseur ne peut être pérenne se traduisant par une absence d'amélioration significative de la performance du Fournisseur dans le temps.

Synthèse

Le Management de la Performance opérationnelle du Fournisseur repose donc sur **trois leviers** :

- Le **contrôle grâce à un système d'évaluation performant et des KPIs pertinents** → Protection
- Le **partage d'indicateurs, d'outils et de bonnes pratiques pour permettre une performance durable et améliorée dans le temps** → Permission

- La mise en place d'une **relation transparente et de confiance qui passe par la motivation du Fournisseur et donc par l'attractivité de l'Acheteur**. → Permission

Le premier levier fait référence au Management de la Performance par la "Compétitivité", tandis que les deux autres font référence au Management de la Performance par la "Confiance". Comme déjà explicité, l'objectif pour l'Acheteur est de trouver un juste milieu entre les deux types de Management. Autrement dit, il s'agit de trouver un juste milieu entre Contrôle et Confiance ou entre Protection et Permission. Cette dernière est définie par Berne (1981)⁴ comme une "autorisation parentale de comportement autonome". Dans notre cadre, la notion de Permission renvoie aux différents outils qui seront mis en place par l'Acheteur afin de donner des clés de développement au Fournisseur. Cela permet aussi de le motiver à s'améliorer durablement. Ainsi, **le rôle de l'Acheteur pour garantir une performance opérationnelle durable, sera d'une part de Contrôler et de Protéger la performance d'Aujourd'hui. D'autre part, il facilitera le développement du Fournisseur, via la mise en place d'outils, pour que ce dernier s'améliore et ait une performance durable et optimale Demain.**

Pour permettre cela, l'Acheteur doit avoir un système d'évaluation offrant une communication efficace de la performance comme déjà expliqué. Cependant, il doit également donner un cadre propice au Fournisseur pour lui permettre de s'améliorer. En effet, pour rappel et comme évoqué par Mc Knight "Mettez des barrières autour des gens et ils deviendront des moutons". L'objectif de l'Acheteur n'est pas d'apporter des « **barrières** » au Fournisseur en le contraignant autour de certains KPIs. L'Acheteur doit **apporter une « échelle »** au Fournisseur, pour lui permettre de monter en compétence. Cette échelle va se caractériser par le partage des best practices, des benchmarks, des formations et autres outils permettant au Fournisseur de grandir, de gagner en autonomie et d'être motivé pour pouvoir monter les différents échelons de l'échelle efficacement. **En choisissant de donner une échelle plutôt que des barrières, l'Acheteur s'assure un contrôle de la performance actuelle mais également l'instauration d'une performance durable et améliorée pour les années à venir grâce à un Fournisseur motivé.**

Nous avons donc étayé les différentes étapes du Management de la Performance opérationnelle du Fournisseur ainsi que des deux degrés de maturités qui y étaient liés. Cependant, ces deux niveaux de Management ne correspondent pas au degré le plus élevé de maturité de la fonction Achats. En effet, comme déjà explicité, cette dernière est devenue une **fonction stratégique créatrice de valeur**, lui conférant de **nouveaux objectifs et enjeux**. Ainsi, comme le souligne Tréhan (2018), la digitalisation et les nouveaux outils de Big Data vont pousser l'Acheteur à se centrer sur les enjeux ayant une forte

⁴ Le Triangle des 3P (protection, permission, puissance), Zenensoi, Aout 2015, source Daniel Chernet, <https://www.zenensoi.com/2015/08/01/le-triangle-des-3-p-protection-permission-puissance/>

valeur ajoutée tels que la RSE ou l'innovation afin de contribuer au développement du "business model" des entreprises. **En effet, les Acheteurs se retrouvent de plus en plus intégrés dans des missions liées à l'innovation ou à la création de valeur extra-financière par la RSE afin de contribuer à la croissance de l'entreprise.** Ces nouvelles missions obligent les Acheteurs à repenser leur processus Achats et à gagner davantage en maturité. Cela entraîne également des **modifications de paradigme au niveau de la relation client-Fournisseur.** Ainsi, comme l'explique Potage (2011), les Acheteurs doivent repenser leurs relations avec leurs Fournisseurs afin de les considérer comme de réelles "ressources externes" **vectrices de croissance.** Cela nous conduit donc au **troisième et dernier étage de la matrice 3C: "Croissance" qui correspond au degré le plus développé de Management de la Performance Fournisseur.**

CHAPITRE 2 – LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE FOURNISSEUR PAR LA « CROISSANCE » OU LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE STRATEGIQUE DU FOURNISSEUR

Le troisième niveau qualifié de “Croissance” est caractérisé par une **relation basée sur la collaboration** en créant **des synergies entre Fournisseur et Clients** pour favoriser la Co-innovation, la création de valeur et donc la croissance. Il s’agit ici de **construire une relation de partenariat stratégique, entraînant une modification des attentes en matière de Management de la performance Fournisseur**. Ce dernier niveau est donc celui permettant la “Puissance” grâce à un équilibre optimal entre “Protection” et “Permission”. Il permettra d’aller au-delà d’objectifs purement opérationnels afin que la performance du Fournisseur puisse être source de croissance durable pour l’entreprise. Il s’agira de prendre en compte la performance Fournisseur en termes de RSE dans le but de permettre une croissance extra-financière et également la performance Fournisseur en termes d’innovation. Enfin, cette croissance durable est possible uniquement si la relation Client-Fournisseur est optimale. De plus en plus de chercheurs s’intéressent alors à la performance de la relation et non plus uniquement celle du Fournisseur.

I. LA RSE COMME SOURCE DE CROISSANCE EXTRA-FINANCIERE

A. *Les différentes typologies de RSE*

Contexte de la RSE

La Commission Européenne définit la RSE comme "**l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes**". Bien que définies comme “volontaires”, les démarches RSE se développent de plus en plus en entreprise suite à un **éveil des consciences individuelles, politiques** et géopolitiques autour des enjeux environnementaux.

Ainsi, selon Viallanex (2019), a été une “année de convergence” réglementaire au niveau français et européen avec le développement de différents textes qui font le lien entre performance économique et performance sociale et environnementale. Les Acheteurs, de par leurs interactions avec l’écosystème, ont vu ainsi leurs rôles modifiés par différents textes :

Loi PACTE (Plan d'Actions pour la Croissance et la Transformation de Entreprises) : Elle vise à aider les entreprises à mieux prendre en compte les enjeux environnementaux et sociaux dans leur entreprise.

Directive européenne sur le reporting extra-financier : Elle concerne les entreprises cotées de plus de 500 salariés avec un total de bilan dépassant les 200 millions d'euros ou un chiffre d'affaire de plus de 40 millions d'euros. Elle concerne également les entreprises non cotées du même nombre de salariés minimum mais avec un chiffre d'affaire ou un bilan dépassant 100 millions d'euros. Ces entreprises ont le devoir de communiquer publiquement des informations sociales, environnementales, sociétales et de gouvernance afin de garantir une meilleure transparence.

Loi sur le devoir de vigilance : Obligation faite aux entreprises de prévenir les risques sociaux, les risques environnementaux et les risques de gouvernance liés à leurs opérations, mais également aux activités de leurs partenaires tels que leurs Fournisseurs.

Ces textes viennent en complément d'autres lois et directives européennes déjà présentes, telles que la loi vers la transition énergétique.

Typologies de la RSE

Les lois, réglementations et décrets internationaux ont poussé les entreprises à faire de la RSE un de leurs enjeux prioritaires. Cependant, il existe différentes typologies de RSE selon deux paramètres comme le montre Quairel (2010) :

- **La force de la stratégie RSE chez le client**
- **Contrôle inter organisationnel chez le Fournisseur**

<i>Force de la stratégie RSE chez le client</i>	Intérêt économique réel pour la RSE dans les achats Volonté forte de la direction	Coûts élevés, freins importants pour la RSE dans les achats Faible engagement de la direction
<i>Contrôle inter organisationnel économique du fournisseur</i>		
Approche transactionnelle : contrôle par le marché ou la bureaucratie	Situation 1 Contrôle bureaucratique effectif de la RSE du fournisseur avec audit et évaluation des performances Injonction contradictoire possible	Situation 2 Aucun contrôle effectif ; logique du marché ; contrôle symbolique
Approche relationnelle : Relation à long terme, coopération,	Situation 3 RSE introduite dans une optique gagnant-gagnant ; vision réseau ; partenariat sur les produits, apprentissage réciproque, innovation	Situation 4 Dépendance de la politique du fournisseur Pas de contrôle effectif RSE de la part du client

Figure 5 : Matrice typologies de RSE, QUAIREL (2010)

Ainsi, ce modèle nous permet de mettre en avant deux typologies de RSE :

- **RSE normative vue comme une obligation** dû aux lois explicitées précédemment. Dans ce cadre-là, elle ne sera pas un enjeu stratégique ni même un vecteur de croissance. Le Management de la performance Fournisseur lié à ce type de RSE sera davantage opérationnel et reposera sur une gestion des risques RSE grâce aux outils vus précédemment.
- **RSE vue comme une source de croissance durable et extra-financière**

RSE comme source de croissance extra-financière

La valeur extra-financière des entreprises, c'est-à-dire la **valeur non financière reposant sur des critères notamment sociaux et environnementaux**, est de plus en plus regardée à la fois par les actionnaires et investisseurs, mais également par les consommateurs. Elle apparaît comme un **levier clé pour permettre à une entreprise de se différencier, de se développer et d'innover** tout en respectant l'environnement et l'humain. Elle est alors un véritable enjeu stratégique dans certaines entreprises puisqu'elle est source de croissance, et plus précisément de croissance durable et respectueuse. De fait, la fonction Achats, qui est en amont de la chaîne et en relation avec les Fournisseurs, se retrouve au cœur de ces nouveaux enjeux RSE. D'après le baromètre de l'ObsAr (Observatoire des Achats Responsables) en 2019, **9 organisations sur 10 ont une politique Achats Responsables, que ce soit dans une vision opérationnelle ou stratégique**. Cependant, les Acheteurs mettent en avant le fait qu'il est difficile de répondre aux objectifs en termes de RSE à cause d'un manque d'indicateurs (pour 42%) et d'un manque d'expertise interne (pour 39%). En effet, au même titre, **27% des entreprises estiment disposer "mieux que partiellement" d'un système de mesure des performances RSE**.

De fait, les entreprises rencontrent déjà des difficultés à évaluer leur propre performance en termes de RSE, ce qui rend d'autant plus complexe l'évaluation de la performance d'un Fournisseur. Toutefois, cette dernière est nécessaire puisqu'elle contribue au développement d'une croissance durable pour l'entreprise Cliente. Ainsi, nous nous sommes intéressés aux différents écrits (ouvrages littéraire et presses spécialisés) pouvant aider l'Acheteur à inclure cet aspect RSE dans son Management de la Performance Fournisseur.

B. Processus d'évaluation

Typologies d'évaluations

Le modèle de Quairel (2010) indique également que, concernant la RSE, il existe uniquement deux méthodes permettant de récolter des données évaluant la performance du Fournisseur : **les audits et les questionnaires à faire compléter aux Fournisseurs.**

De plus, les recherches académiques et les professionnelles tendent à s'accorder sur le fait qu'il est très difficile pour un Acheteur d'évaluer seul la performance des Fournisseurs en termes de RSE. En effet, cela **demande beaucoup de temps et de ressources.** De plus, il est **difficile de construire les critères de l'évaluation** que ce soit pour un audit ou un questionnaire car cela requiert une expertise rarement possédée par l'Acheteur, ou même par les équipes internes de l'entreprise.

Ainsi, contrairement à la performance opérationnelle, l'évaluation de la performance RSE du Fournisseur est très souvent confiée à des experts et beaucoup moins effectuée en interne.

Évaluation faite en externe

De nombreux **entreprises et cabinets ont vu le jour et se sont spécialisés dans l'évaluation de la performance RSE.** Ils proposent notamment aux Acheteurs d'évaluer les Fournisseurs par le biais de plateformes en ligne et de questionnaires. Certaines grandes sociétés, bien connues, rayonnent à l'international et proposent des solutions clés en main de notation alors que d'autres, pour beaucoup des start-up florissantes, proposent des supports ou des outils informatiques afin de faciliter l'évaluation. Parmi les plus connues, nous pouvons citer **Ecovadis et Acesia de l'Afnor. Toutes deux** proposent différentes **offres personnalisées** en fonction du secteur et du degré d'évaluation souhaité. Ainsi, **l'Acheteur a la possibilité d'externaliser cette partie de l'évaluation** en la confiant à différentes entreprises spécialisées et en disposant d'offres personnalisées. Cela permet de traiter le sujet avec expertise et précision en bénéficiant des connaissances spécialisées et de l'expérience de ces différentes entreprises. Cependant, il s'agit évidemment de prestations payantes dont le prix varie en fonction de la solution proposée et de l'entreprise. De ce fait, **certaines fonctions Achats décident de réaliser par elles-mêmes et en interne l'évaluation malgré la complexité de cette dernière.** Ainsi, nous avons souhaité nous centrer sur ce type d'évaluation interne, l'objectif ici n'étant pas de présenter un benchmark des entreprises spécialisées existantes.

Évaluation faite en interne par l'Acheteur

Acquier (2007), propose un modèle conceptuel permettant de **déterminer les différentes étapes à une évaluation extra-financière.** Il s'agit d'une chaîne instrumentale dont le fonctionnement dépend de différents outils interdépendants.

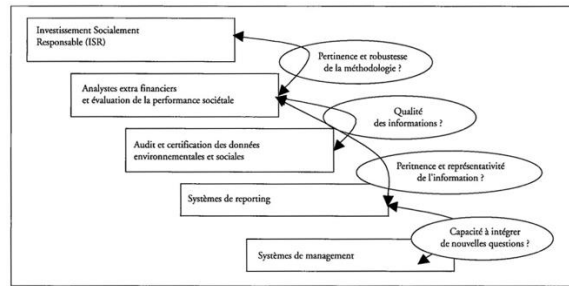


Figure 6 : Modèle Conceptuel des différentes étapes d'évaluation extra-financière, ACQUIER (2007)

Ce modèle vise à mettre en avant les différentes étapes nécessaires à une évaluation de la performance extra-financière d'une entreprise :

- La **démarche doit être acceptée et portée par le Management**
- Créer un **système de reporting pertinent** intégrant des questions et des informations spécifiques à la RSE. Il s'agit notamment de définir des **critères de notation**
- Effectuer **des audits** et s'appuyer sur des certifications environnementales et sociales pour permettre l'évaluation de la performance RSE du Fournisseur
- Analyser les **différentes informations récoltées** pour évaluer la performance RSE
- **Investir dans la démarche RSE** pour permettre la pérennité de la démarche et l'amélioration de la performance. Ce point est, en notre sens, primordial pour que la RSE puisse être perçue comme vecteur de croissance durable et extra-financière.

Ainsi, ce modèle bien que très vague et conceptuel, permet de définir les grandes étapes que l'Acheteur doit mettre en place. Il existe également un autre outil sur lequel les Acheteurs peuvent s'appuyer pour élaborer leur processus d'évaluation Fournisseur sur la performance RSE : le GRI, Global Reporting Initiative, que nous avons mis en avant en Annexe 4. Cette ONG fondée en 1997 cherche à démocratiser le reporting RSE en mettant en place des référentiels partagés par un plus grand nombre d'entreprises grâce au soutien de différentes entreprises, universités, cabinets spécialisés, etc. De plus, **les normes GRI sont les premières et les plus largement adoptées** au niveau mondial pour le reporting sur le développement durable. Cela s'explique en partie par le fait que le **Sustainability Reporting Standards**, la solution standard proposée par la GRI, est un bien public gratuit alimenté depuis 20 ans, regroupant les meilleurs pratiques mondiales pour le reporting sur les questions économiques, environnementales et sociales. Ainsi, il offre :

- Des **principes de reporting** pour que les Acheteurs puissent identifier les principes d'évaluation et définir le périmètre de cette dernière
- Différents **types d'indicateurs**

- Des **protocoles techniques** expliquant comment mesurer chacun des indicateurs.

De plus, ces solutions sont basées autour de **6 domaines : Économie, Environnement, Droits de l'Homme, Relations sociales et conditions de travail, Responsabilités en termes de produits, Société.**

Ainsi, il s'agit d'une base pertinente pour soutenir les Acheteurs dans la mise en place de l'évaluation. A noter tout de fois que le GRI, contrairement aux évaluations externalisées, **ne fournit pas d'étalon de performance.** Outre le processus d'évaluation, il est également important de définir des indicateurs pertinents à l'évaluation.

C. Critères de mesure pour les Acheteurs souhaitant évaluer en interne

Utiliser les normes et autres référentiels

Tout d'abord, il ressort des différents ouvrages que l'Acheteur doit **s'appuyer sur les normes et autres référentiels existants** afin de construire son évaluation. De ce fait, Jean-Louis Haie de Factea Durable (2009) présente les différents éléments que l'Acheteur peut demander à son Fournisseur afin d'évaluer son niveau d'implication dans la démarche RSE :

- **Référentiel officiel** : EcoLabel européen, Marque NF environnement, etc.
- **Logos**: PEFC, FSC, Energy Star
- **Normes** : ISO 9001, ISO 14000, ISO 26000, etc.

Ces différentes normes et logos peuvent constituer une base solide pour l'Acheteur. Cependant, **ils ne sont pas suffisants pour une évaluation complète et axée sur une RSE source de croissance durable** car ils portent principalement sur des points normatifs et s'apparentent donc davantage à une évaluation de la RSE dite "normative".

Modèles conceptuels

Il existe **deux modèles** pouvant servir de base à l'Acheteur pour définir ces différents critères et objectifs pour son évaluation. Les deux proposent différents critères réunis autour de plusieurs catégories et ils ont pour avantage de traiter de la performance RSE dans son ensemble et de manière global.

Le premier est le **modèle ETHOS (2001)**. Ce dernier, issu d'une ONG brésilienne du même nom, a été créé en 2001 afin de mettre à disposition des entreprises un **outil permettant de faire un diagnostic de leurs actions en matière de RSE.** Le questionnaire est disponible sur internet et les entreprises

peuvent le compléter gratuitement pour évaluer leur performance. Il n'est donc pas spécialisé à la relation Clients-Fournisseurs mais il peut tout de même s'y adapter. Sabbado Da Rosa et Sabbado Flores (2009) l'ont choisi pour analyser les différents critères utilisés par les PME grenobloises donnant ainsi le tableau ci-dessous:

Critères ETHOS	Données recueillies auprès des PME grenobloises
Valeurs, transparence et gouvernance	Présence de pratiques transmises de façon subjective, à travers l'exemple, (A, B) Formalisation par écrit difficile (A, B) Transparence dans la comptabilité (A, B et C)
Public Interne	Profil réactif aux exigences légales (A et B) x profil proactif (C) Intégration des handicaps difficile (A, B et C) Encouragement aux formations (A, B et C)
Environnement	Traitement des déchets / recyclage (A, B et C) Responsabilité par rapport aux produits dangereux pour la santé (B et C)
Fournisseurs	Sélection par critères essentiellement économiques. (A, B et C) Partenariat avec d'autres PME régionales (A et B)
Consommateurs et Clients	Actions formalisées (C) et peu formalisées par rapport à la satisfaction des clients (A et B) Disponibilité des informations sur l'utilisation correcte et les risques des produits (B et C)
Communauté	Actions réactives. (A, B et C) Absence d'un processus de gestion. (A, B et C)
Gouvernement/Société	Récus d'entreprise (A et B)

Figure 7 : Modèle ETHOS (2001)

Ce modèle apporte des critères sur différentes dimensions et une évaluation à la fois globale et synthétique sur tous les niveaux de performance RSE de l'entreprise Fournisseur. Les critères sont beaucoup plus globaux et permettent une **analyse beaucoup plus fine et stratégique que la simple utilisation de normes et labels**. Cependant, les critères sont peu précis et difficilement utilisables comme tel par l'Acheteur. C'est pourquoi, il est pertinent de ne pas s'appuyer uniquement sur ce modèle mais également sur un **second modèle : le CAMPLID** créé par Beaumann (2011). Il s'agit d'une approche multicritère qui n'a pas été conceptualisée pour l'évaluation des Fournisseurs mais pour l'évaluation interne d'une entreprise. Cependant, elle peut tout à fait se transférer aux Fournisseurs. Elle offre de nouveaux critères qui peuvent compléter ceux donnés par ETHOS. Elle propose également différents jeux de pondérations possibles. Elle **s'intéresse à des critères davantage stratégiques qu'opérationnels tels que la flexibilité, la réactivité ou les pratiques d'affaires**. Cela peut donc être pertinent pour évaluer la performance RSE du Fournisseur en tant que vecteur de croissance durable et de valeur ajoutée pour l'entreprise.

Famille de critères	Critères	Coefficients de pondération						
			Jeu n°1	Jeu n°2	Jeu n°3	Jeu n°4	Jeu n°5	Jeu n°6
Economique	Fiabilité	C ₁	6,7%	4%	10%	5%	5%	3%
	Réactivité	C ₂	6,7%	6%	10%	5%	5%	4,5%
	Flexibilité	C ₃	6,7%	10%	10%	5%	5%	7,5%
	Performance financière	C ₄	6,7%	7%	10%	5%	5%	5,3%
	Qualité	C ₅	6,7%	6%	10%	5%	5%	4,5%
Environnement			1/3	1/3	1/2	1/4	1/4	1/4
	Management	C ₆	6,7%	7%	5%	10%	5%	10%
	Ressources	C ₇	6,7%	4%	5%	10%	5%	6%
	Pollutions	C ₈	6,7%	10%	5%	10%	5%	1,5%
	Dangerosité	C ₉	6,7%	6%	5%	10%	5%	9%
	Environnement naturel	C ₁₀	6,7%	6%	5%	10%	5%	9%
Social			1/3	1/3	1/4	1/2	1/4	1/2
	Conditions de travail	C ₁₁	6,7%	10%	5%	5%	10%	7,5%
	Droits humains	C ₁₂	6,7%	7%	5%	5%	10%	5,3%
	Engagement sociétal	C ₁₃	6,7%	4%	5%	5%	10%	3%
	Consommateurs	C ₁₄	6,7%	6%	5%	5%	10%	4,5%
	Pratiques d'affaires	C ₁₅	6,7%	6%	5%	5%	10%	4,5%
			1/3	1/3	1/4	1/4	1/2	1/4

Figure 8 : Modèle CAMPLID, BEAUMANN (2011)

Ainsi, bien que complexe et nécessitant une réelle expertise, l'évaluation des Fournisseurs sur ces critères RSE se développe de plus en plus afin de permettre à l'entreprise cliente de capter le potentiel RSE de Ses Fournisseurs et l'utiliser comme vecteur de différenciation et de valeur ajoutée. Cependant, pour que la performance RSE du Fournisseur puisse apporter de la croissance durable, l'Acheteur va devoir inscrire cette démarche d'évaluation dans le long terme et soutenir le Fournisseur dans l'amélioration de sa performance.

D. Durabilité et développement de cette performance Fournisseur

Être soi-même impliqué dans une démarche RSE

Dans un premier temps, pour pouvoir soutenir le Fournisseur dans ce type de démarche, il paraît primordial et logique que l'entreprise de l'Acheteur soit également impliquée. D'un point de vue Achats, il s'agit de **sélectionner, en amont, des Fournisseurs inscrits dans cette démarche** et étant respectueux de l'environnements et des individus. Cela permet par la suite d'avoir des Fournisseurs ayant déjà un minimum de performance sur le sujet. De plus, pour faciliter le développement du Fournisseur en terme de RSE, l'Acheteur doit **raisonner en coût total (TCO: Total Cost of Ownership)** afin d'inclure toutes les variables du prix et tenir compte des économies que peut permettre une diminution du gaspillage, une réduction de l'obsolescence programmée ou l'évitement d'une sur-qualité. Enfin, il s'agit pour **l'Acheteur d'être exemplaire en respectant socialement ses Fournisseurs et en respectant notamment les délais de paiements.**

Adaptation des outils vus précédemment

De plus, il est possible d'adapter les outils d'aide que nous avons mis en avant dans la partie I à la démarche RSE. Nous pouvons entre autres lister :

- **Effectuer des formations RSE** chez le Fournisseur ou convier le Fournisseur en interne pour cela
- **Utiliser les différents outils du Kaizen ou l'AMDEC** en les adaptant aux problématiques RSE telles que le gaspillage, la gestion des déchets, les ressources en énergies
- Mettre en place des **plans d'actions** sur une problématique RSE
- **Partager les "Best Practice" en matière de RSE**
- Effectuer des **journées autour de la RSE** où les Fournisseurs pourront se rencontrer et échanger sur le sujet
- Remettre des **trophées aux Fournisseurs** les plus performants sur cette démarche
- Mettre en place des **systèmes de Bonus/Pénalités** spécialement pour ces critères

Enfin, l'Acheteur et/ou le Fournisseur peuvent faire appel à des **consultants spécialisés** dans le développement et l'instauration d'une politique RSE.

II. L'INNOVATION

A. Implication des Fournisseurs et processus d'évaluation

L'implication des Fournisseurs dans la démarche d'innovation

Schumpeter (1942)⁵ définit l'innovation comme « **les nouveaux objets de consommation, les nouvelles méthodes de production et de transports, les nouveaux marchés, les nouveaux types d'organisation industrielle** ». Ainsi, il existe depuis très longtemps différentes typologies d'innovations telles que les innovations produits, procédés, marketing, ruptures, incrémentales, etc. Cependant, de nouveaux procédés d'innovation ont vu le jour en mettant en avant la contribution du Fournisseur. Il s'agit par exemple de **l'open innovation ou de la co-innovation qui traduisent l'idée qu'une innovation est construite à la fois par l'entreprise mais également par son ou ses Fournisseur(s)**. La littérature est très variée sur le sujet et met en avant les différents apports des Acheteurs et des Fournisseurs dans ce processus. Cependant, **l'apport du Fournisseur à son client en termes d'innovation est encore peu ou difficilement mesuré**. En effet, la littérature se concentre sur l'évaluation des Fournisseurs lors de la phase de sélection en amont d'un projet ou l'évaluation d'un Fournisseur sur un projet spécifique. Toutefois, nous n'avons trouvé aucun ouvrage mettant en avant

⁵ L'innovation au cœur de la dynamique du capitalisme selon Schumpeter, Lumni, Aout 2013, <https://www.lumni.fr/article/l-innovation-au-coeur-de-la-dynamique-du-capitalisme-selon-schumpeter>

l'évaluation d'un Fournisseur sur son apport global en termes d'innovation à l'entreprise. A cette date, il n'existe pas non plus de modèle sur l'intégration de cette notion d'innovation dans le Management de la Performance du Fournisseur. **De fait, nous allons nous inspirer des ouvrages concernant l'évaluation des Fournisseurs sur un projet particulier afin d'en déduire les pratiques à mettre en place dans le cadre du Management de la performance Fournisseur.**

Processus d'évaluation

Calvi (2000) met en avant le fait que les informations relatives à la performance d'un Fournisseur du point de vue de l'innovation n'ont pas la même origine que les informations opérationnelles évoquées précédemment, telles que le QCD. En effet, les informations liées au QCD sont souvent récupérables via l'utilisation d'un ERP ou en consultant la qualité et les approvisionnements comme déjà explicité. A l'inverse, la récupération de données sur la performance des Fournisseurs liées à l'innovation ne peut être effectuée grâce à un ERP. Il s'agira donc systématiquement de créer des **questionnaires spécifiques** à ce critère d'innovation, qui seront ensuite distribués aux **Business Partner concernés**. Cette fois encore, les Business Partner concernés ne seront évidemment pas les mêmes. Il s'agira alors principalement de :

- **R&D, R&I, ingénieurs, etc**
- **Chefs de projets**
- **Responsables Marketing**
- **Acheteurs projets ou Acheteurs marques**

La difficulté de la récupération de ces données réside dans le fait qu'elles ne seront pas toujours dans les mains des mêmes personnes et que l'Acheteur devra, dans un premier temps, identifier les Business Partner concernés par cet aspect de la performance Fournisseur.

Toutefois, l'Acheteur peut déjà disposer lui-même d'informations liées notamment :

- **À la force de proposition** du Fournisseur au quotidien
- **Au support du Fournisseur** lors de problèmes
- **À l'expertise du Fournisseur** dans des domaines techniques
- **Aux innovations proposées** ou mises en avant par le Fournisseur.

Il apparaît ainsi que la mesure de la performance Fournisseur en termes d'innovation s'avère **beaucoup plus subjective que celle liée à des aspects davantage opérationnels**. Toutefois, la littérature permet de mettre en avant certains critères qui peuvent être utilisés.

B. Critères d'évaluation

Critères

Midler, Maniak et Beaume (2008) proposent un tableau répertoriant les **différentes métriques d'évaluation** de la performance du processus d'innovation comme montré ci-dessous :

Critère	Composantes de la cotation
L'intégrabilité caractérise la capacité de l'offre innovante à rejoindre l'architecture du véhicule.	- la connaissance de l'équipe de conception de l'offre innovante des spécifications génériques / spécifiques du périmètre cible - son niveau de familiarité avec la problématique d'intégration sur ce périmètre (connaissance architecturale, systémique...) - le nombre et la gravité des interférences entre l'offre innovante et l'architecture véhiculaire.
La maturité désigne le degré de maîtrise technique de la solution proposée.	- la maîtrise de chacune des technologies qui composent le système - la maîtrise des interactions systémiques qui émergent de l'association de ces technologies.
La valeur client caractérise l'apport de la prestation innovante pour le client final.	- la valeur d'usage de l'offre innovante : la prestation offre-t-elle réellement un delta par rapport aux offres déjà sur le marché ? Répond-elle à un « besoin caché » ? - le différentiel de prix que le client est prêt à payer pour acquérir l'offre innovante. - La correspondance de valeur entre l'offre innovante et le positionnement du véhicule cible / de la marque.
La rentabilité désigne ce que retire un des partenaires de la conception et de la vente de l'offre innovante.	- la rentabilité immédiate en terme de cash-flow / ROI - les externalités de connaissance générées par l'offre innovante : dans quelle mesure la mise au point de l'offre permet-elle d'apprendre sur des domaines clés pour l'entreprise.

Figure 9 : Tableau des différentes métriques d'évaluation de la performance, MIDLER, MANIAK et BEAUME (2008)

Cette catégorisation est à l'origine utilisée pour le développement spécifique d'un nouveau processus mais elle peut être retranscrite dans le cadre du Management de la Performance Fournisseur en termes d'innovation. De fait, il s'agira d'évaluer :

- **L'intégrabilité** désigne la capacité des propositions du Fournisseur à correspondre aux besoins et aux enjeux de l'entreprise.
- **La maturité** renvoie au degré de maîtrise technique du Fournisseur lors de son intégration à des projets d'innovation.
- **La valeur client** caractérise l'apport pour le client final des propositions ou des innovations amenées par le Fournisseur
- **La rentabilité** renvoie à l'impact financier que le Fournisseur apporte à l'entreprise grâce à ses propositions, ses innovations et son expertise.

Ainsi, cette adaptation du modèle nous permet de mettre en avant **4 niveaux d'évaluation** relatifs à la performance du Fournisseur en termes d'innovation. Cependant, ces critères restent parfois **difficilement quantifiables et analysables**.

De plus, Mercier (2013) apporte une liste non exhaustive des différents critères sur lesquels un Fournisseur peut être évalué en termes de performance d'innovation. Ces derniers sont regroupés en **4 autres catégories** :

Propositions fournisseurs	Nombre de propositions d'innovations par fournisseur par an/total d'innovations proposées Taux de participation : pourcentage de fournisseurs ayant fait des propositions d'innovations par an Pourcentage d'innovations émanant des fournisseurs Nombre d'idées acceptées/nombre d'idées reçues Taux de conversion : pourcentage d'idées fournisseurs converties en innovation
Délais	Réduction du time to market suite à une innovation process (en jours) ROI moyen par innovation fournisseur Time to market moyen de l'innovation fournisseur
Coûts/Economies	Réduction de coûts suite à une innovation fournisseur sur achats récurrents Réduction de coûts suite à une innovation fournisseur sur achats non récurrents (suite à optimisation du cahier des charges) Réduction de coûts dans le cadre d'un contrat de partage de gains Amélioration de la marge suite à une innovation fournisseur Augmentation du chiffre d'affaires suite à une innovation fournisseur Baisse des coûts de non-qualité suite à une innovation fournisseur
Brevets	Nombre de brevets déposés suite à une idée ou un développement fournisseur par an Nombre de co-brevets déposés avec des fournisseurs par an Nombre de co-brevets actifs

Figure 10 : Liste de critères d'évaluation, MERCIER (2013)

Ce modèle possède l'avantage de proposer des **réels KPIs** qui vont pouvoir être utilisés par les Acheteurs grâce à des **questionnaires**. Ainsi, en reprenant les informations des deux modèles, nous avons déjà un éventail large et varié des critères pouvant permettre l'évaluation d'un Fournisseur en termes d'innovation. Ces derniers peuvent être catégorisés comme suit :

- **Force de proposition** du Fournisseur et expertise technique
- **Capacité d'adaptation** des propositions et innovations du Fournisseur aux besoins du client
- **Valeur ajoutée et impact financier**
- **Amélioration de délais** liés aux différents projets d'innovation
- **Brevets et autres dépôts légaux** liés au Fournisseur

Chacune de ces catégories peut contenir différents KPIs dont certains sont quantifiables afin de permettre une mesure de cette typologie de performance.

Cependant, comme expliqué précédemment, **l'innovation repose sur une relation basée avant tout sur la coopération**. De fait, il apparaît que la performance du Fournisseur en termes d'innovation ne repose pas uniquement sur son expertise et ses compétences, mais également et surtout, sur la mise en place d'une collaboration entre client et Fournisseur. **Cette notion de partenariat, qui est primordiale pour tout processus d'Open Innovation, n'est cependant pas prise en compte par les modèles mis en avant précédemment.**

L'importance de la prise en compte de la collaboration

Les processus d'innovation ouverte reposent entièrement sur un **travail conjoint entre le Fournisseur et le Client**. Il s'agit de mettre en commun les ressources, les compétences et l'expertise afin de gagner en efficacité et permettre le développement et la production de l'innovation. **Pour pouvoir jauger l'efficacité de cette collaboration, l'Acheteur va devoir évaluer le Fournisseur au travers de différentes compétences ("soft skills") afin de mettre en lumière sa capacité à collaborer avec divers Business Partner dans le cadre de projets.**

Ainsi, Nogatchewsky (2010) met en avant **3 types de comportements** qui, selon elle, devront être “contrôlés” dans le cadre de co-développement avec des Fournisseurs:

Contrôle des comportements	Solidarité	– Réactions face aux demandes imprévues.
	Implication	– Nombre de suggestions de productivité (E1 uniquement). – Implication dans les chantiers d’analyse de la valeur. – Mise en œuvre des plans d’action.
	Réactivité	– Temps de réaction aux demandes (de cotation, de mise en place d’actions correctives).

Figure 11 : Typologie de contrôle des comportements, NOGATCHEWSKY (2010)

Son analyse permet une première approche des compétences nécessaires mais est, en notre sens, incomplète. En effet, bien qu’il soit impossible de donner une liste complète des compétences sur lesquelles le Fournisseur doit être évalué, nous pouvons cependant compléter le modèle précédent par :

- **Esprit d’initiative** : le Fournisseur doit être à la fois curieux et force de proposition pour permettre l’émergence de nouvelles innovations dont il sera à l’initiative.
- **Flexibilité** : il doit pouvoir s’adapter à différents groupes de projets et différents environnements et être donc à même de communiquer avec la R&D, le Marketing ou les Acheteurs. Il est également primordial qu’il puisse adapter ses propositions aux remarques et aux besoins des parties prenantes.
- **Communication** : il doit faire preuve de transparence dans le partage d’information et permettre le transfert de son expertise et de ses connaissances aux Business Partner.

Enfin, Calvi et Le Dain (2003) mettent en avant l’importance de la **proactivité** en proposant une nouvelle triangulation de la notion de performance :

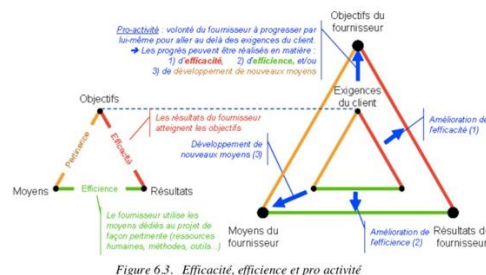


Figure 12 : Modèle Efficacité, Efficience et Proactivité, CALVI et LE DAIN (2003)

Ainsi, le Fournisseur doit être évalué sur son efficacité et son efficacité comme dans le cadre d’évaluation reposant sur de critères opérationnels. De plus, il doit être évalué sur sa proactivité, c’est-à-dire sa “volonté à progresser par lui-même pour aller au-delà des exigences du client”. Cette

proactivité, déjà évoquée dans la partie précédente, est ici un des points clés pour que le Fournisseur devienne force de proposition.

C. Durabilité et développement de cette performance Fournisseur

Outils traditionnels

Après avoir mis en lumière les éléments différenciant à intégrer dans le cadre d'une évaluation de la performance Fournisseur sur le critère "innovation", nous allons désormais analyser les moyens et les outils dont dispose l'Acheteur pour soutenir le Fournisseur dans l'amélioration de cette notion.

D'une part, il s'agit d'**aider le Fournisseur à monter en compétences sur cette notion d'innovation**.

Dans ce cadre-là, les **outils vus précédemment dans la partie I** peuvent être utilisés.

D'autre part, l'Acheteur pourra s'appuyer sur de **nouveaux outils spécifiques à l'innovation pour inciter le Fournisseur à être force de proposition**. Ainsi, Mercier (2013) a dressé une liste des outils pouvant être utilisés parmi lesquels nous relevons :

- **Journée de l'innovation Fournisseur** (ex : L'Oréal avec les journées "Cherry Pack")
- **Contrats de partages de gains** : Ils stipulent que les économies effectuées grâce à des propositions du Fournisseur seront redistribuées entre ce dernier et l'Acheteur.
- **Différents types de rétribution tels que "pay as you grow" ou "revenue sharing"** : Le premier signifie qu'un pourcentage des ventes clientes est rétribué au Fournisseur. Le deuxième concerne le fait que le Fournisseur reçoit une prime proportionnellement à l'utilisation de son innovation dans les produits clients.
- **Développer le crowdsourcing**
- **Privilégier les cahiers des charges fonctionnels** aux cahiers des charges techniques
- **Clause d'incitation à l'anticipation** : le Fournisseur doit identifier en amont tous les problèmes potentiels futurs qui pourront être rencontrés par la suite lors de l'industrialisation. De ce fait, les problèmes que les Fournisseurs avaient identifiés seront financés par l'Acheteur et les autres par le Fournisseur.

Ces différents outils, ainsi que ceux étudiés dans le Chapitre 1, permettront aux Fournisseurs de **gagner en compétences et en ressources** pour développer sa performance liée à l'innovation. Cela a également pour intérêt de susciter son intérêt et **accroître sa motivation** notamment via des rétributions financières. Cependant, la motivation du Fournisseur et la performance de ce dernier sur les "soft skills" vues précédemment ne dépendent pas uniquement de cela, mais aussi :

- **Comportement de l'Acheteur**

- **Attractivité de l'entreprise cliente**

Développer les comportements de l'Acheteur

Il ne va pas s'agir pour l'Acheteur d'uniquement évaluer les comportements du Fournisseur, mais aussi d'**adapter les siens pour soutenir le Fournisseur dans le développement de ses compétences liées à l'innovation**. Nous pouvons entre autres citer l'importance de la Curiosité, la veille et le benchmark, écoute, l'ouverture d'esprit, le leadership, l'entrepreneuriat. Il devra également être visionnaire, créatif, capable de créer une relation de confiance, faciliter le partage d'informations et de connaissances.

Concernant l'attractivité, nous avons déjà évoqué ce point précédemment mais il convient d'entrer plus dans le détail ici en présentant un **modèle visant à développer l'attractivité de l'entreprise de l'Acheteur**. Nommé **CPAF (Communication Promotionnelle de l'Acheteur vers le Fournisseur)**, conçu par Tréhan (2012) et cité par Grange (2012), cette démarche vise à soutenir l'Acheteur dans la création d'une relation respectueuse et juste avec le Fournisseur. In fine, l'objectif est de développer son attractivité auprès de ce dernier. En effet, lorsqu'il s'agit d'open innovation, le Fournisseur dispose des compétences et de ressources rares pouvant apporter une réelle valeur ajoutée au client avec lequel il va collaborer. De ce fait, **l'Acheteur va devoir "se vendre" et "vendre" son entreprise afin de devenir un client cible**. Le **CPAF** vise à schématiser les différentes étapes pour permettre cela :

- **Faire connaître** : donner des informations sur les besoins de nos Business Partner et la stratégie de notre entreprise.
- **Faire aimer** : donner envie au Fournisseur de travailler avec nos Business Partner
- **Faire agir** : convaincre le Fournisseur de travailler spécifiquement pour les Business Partner et d'apporter son innovation à notre entreprise et non au concurrent.

En notre sens, il est primordial pour l'Acheteur de tenir compte des notions de motivation et d'attractivité lorsqu'il s'agit de performance en termes d'innovation. En effet, **il peut s'avérer qu'un Fournisseur soit très performant en termes d'innovation avec nos concurrents et très mauvais avec nous car nous ne lui donnons pas envie de collaborer sur ce point**. Ces notions de collaboration et de partenariats, de plus en plus importantes et mises en avant dans les relations Clients-Fournisseurs, ont entraîné l'émergence d'une nouvelle méthode d'évaluation de la performance : **l'évaluation de la performance de la relation** et non de la performance Fournisseur.

III. LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DE LA RELATION

Lamming, Cousins et al. (1996) ont été les premiers à mettre en avant un **changement de paradigme** qui consistait à évaluer la performance de la relation Client-Fournisseur et non uniquement le Fournisseur. Bien qu'encore très peu répandu en entreprise dû à l'originalité de l'approche, il est tout de fois pertinent de s'intéresser à ce type d'évaluation. Ce dernier **répond à un besoin de développer des relations de plus en plus collaboratives**. Ces évaluations apparaissent comme être le **niveau le plus élevé du Management de la Performance par la "Croissance"** et donc des différents niveaux de Management de la Performance Fournisseur.

En ce sens, nous allons étudier les deux principaux modèles qui existent sur ce sujet, afin d'en retirer les avantages et les limites. Enfin, nous terminerons par mettre en avant un modèle d'évaluation de la qualité managériale d'une entreprise pouvant être adapté à une évaluation de la performance du Fournisseur dans sa globalité ou à une évaluation de la performance de la relation. **Ces modèles permettent une évaluation beaucoup plus globale de la performance. De plus, ils sont davantage axés sur des critères stratégiques source de valeur et de croissance durable pour l'entreprise.**

A. RAP : Relationship Assessment Process

Le premier modèle **RAP**, créé par Lamming et al (2001), vise à évaluer la performance des facteurs liés à la relation grâce à un **cadre construit et utilisé par le Fournisseur et le client**. Le modèle que nous allons analyser ici est inspiré de ce dernier. Il a été conceptualisé par Johnsen et al (2008) et cité par Blanc et al (2014).

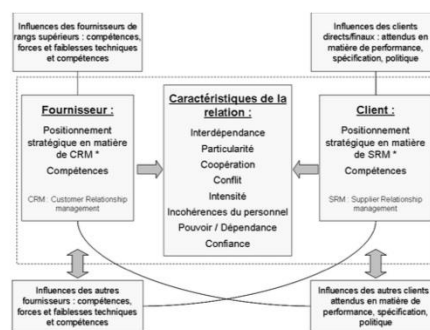


Figure 13 : Modèle RAP, JOHNSEN et Al (2008)

Ce modèle permet d'analyser l'apport du Fournisseur et du Client sur la performance de la relation mais également l'**impact des influences extérieures** telles que:

- **Autres Fournisseurs et autres Clients**
- **Fournisseurs de rang supérieur et Clients finaux.**

Ainsi, il s'agit d'évaluer en amont la performance du Fournisseur et du Client, puis de s'appuyer sur ces deux évaluations pour analyser les caractéristiques de la relation telles que: **particularité, coopération, confiance, etc.**

Ce modèle apporte une évaluation complète de la performance de la relation d'un point de vue global. Il est donc intéressant puisqu'il tient compte de tous les critères internes et externes à l'entreprise. Cependant, il présente différentes limites telles que:

- Modèle **très conceptuel** qui manque encore de validité empirique
- Requier un **nombre d'informations nécessaires important**
- Reste **très conceptuel et difficile à mettre en place** tel quel d'un point de vue opérationnel notamment dû au fait qu'il **ne dispose pas de critères précis.**

B. Collaborative Value Added

Ce second modèle est plus récent et a été conceptualisé par Derrouiche, Neubert et Al (2012).

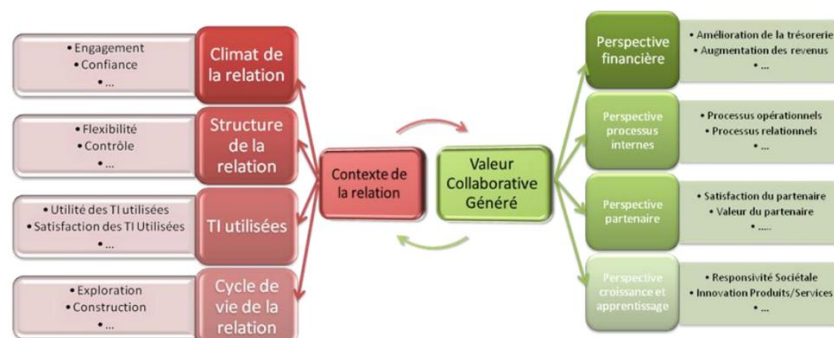


Figure 14 : Modèle Collaborative Value Added ; DERROUCHE, NEUBERT et Al, (2012)

Il repose sur **deux niveaux d'analyse interdépendants** comportant chacun **4 domaines** et plusieurs critères tels que :

- **Le contexte de la relation** c'est-à-dire l'historique, l'organisation, les aptitudes et comportements liés à cette dernière.
- **La valeur collaborative générée** qui vise à évaluer l'apport de la relation d'un point de vue financier, opérationnel mais également vis-à-vis des capacités d'apprentissage.

Ce modèle permet ainsi de faire le **lien entre des aspects opérationnels et d'autres plus stratégiques et collaboratifs**. Il fait également le lien entre des aspects internes aux entreprises et d'autres liés à l'écosystème de la relation. A une époque où l'Acheteur est de plus en plus poussé à être source de valeur, ce modèle permet d'**évaluer l'apport de la relation pour cette création de valeur et donc pour la croissance de l'entreprise**. Inversement, il met également en avant le fait que la création de valeur peut avoir des conséquences positives ou négatives sur le contexte de la relation.

La limite de ce modèle est qu'il est très récent. De fait, il manque donc de validités à la fois théoriques et empiriques. De plus, il permet d'avoir une évaluation globale mais il demande donc un important investissement pour la réaliser.

C. EFQM : European Foundation for Quality Management

Cette fondation a été créée en 1988 par 14 entreprises. Elle vise à promouvoir un cadre méthodologique pour l'évaluation de la qualité du Management. Le modèle éponyme est composé de **neufs critères** :

- Les cinq premiers appartiennent à une logique de facteurs et s'intéressent aux **pratiques de l'organisation**
- Les quatre derniers sont centrés autour d'une **logique de résultats qui découlent de l'activité**

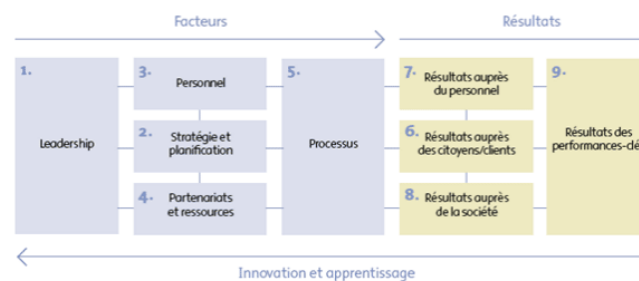


Figure 15 : Modèle EFQM (1988), cité par Derrouiche et al (2012)

Un des avantages de ce modèle est que chacun des neuf critères est **décomposé en sous-critères ainsi qu'en questions**. De plus, les sous-critères liés à la partie "Résultat" contiennent **différents KPIs** qui peuvent être utilisés de manière concrète pour réaliser l'évaluation. De fait, cela le rend plus facile et rapide à mettre en place en entreprise.

De plus, il est représenté par **deux sens de lecture** :

- **Facteurs → Résultats** : les facteurs génèrent et permettent le résultat
- **Innovation et apprentissage** : il s'agit d'analyser les résultats obtenus et de modifier et adapter les facteurs en fonction de ces derniers pour permettre une amélioration dans le temps

Cela apporte donc deux approches différentes en fonction du contexte de l'évaluation ainsi que du besoin en fin lié à cette dernière.

Ainsi, en mon sens, ce **modèle est un excellent compromis entre évaluation de la performance Fournisseur et évaluation de la performance de la relation**. Il s'inscrit entre les deux et peut être adapté aux deux en prenant en compte les différents niveaux des modèles 3C et 3P. Il comprend la performance opérationnelle permettant le contrôle des activités et leur amélioration, mais également la performance stratégique source de croissance durable pour l'entreprise. Il apporte donc une vision

à la fois court et long terme. De plus, il est appuyé par des critères concrets pour faciliter sa mesure et des concepts fondamentaux pouvant servir d'axe d'amélioration. Cependant, ce modèle est pertinent pour les fonctions Achats déjà matures qui ont un Management de la Performance Fournisseur solide et développé avec un contrôle efficient des critères opérationnels. De plus, il mérite d'être personnalisé à la situation afin d'ajouter notamment des graphiques, des outils de comparaisons, etc.

Il permet toutefois à l'Acheteur de mettre en avant l'apport stratégique du Fournisseur en faisant ressortir les critères permettant à ce dernier d'être source de croissance durable tout en gardant un contrôle sur la performance opérationnelle. Il répond donc à l'enjeu de l'Acheteur qui est de trouver un juste équilibre entre Protection (=Contrôle) et Permission (=Confiance) afin de permettre la Puissance (=Croissance).

Pour que cet équilibre soit vecteur de valeur ajoutée et extra-financière, l'Acheteur ne doit pas se contenter de mettre en place des barrières ou d'apporter une échelle comme vu précédemment. En effet, **pour que la performance Fournisseur puisse être source de croissance durable, l'Acheteur va devoir adopter un rôle de coach. Il doit à la fois contrôler la performance du Fournisseur à instant T, lui donner les clés pour s'améliorer et être autonome Demain, mais également le supporter et le motiver pour qu'il devienne, sur le long terme, une plus-value non négligeable et une source de croissance à l'entreprise cliente.**

Synthèse Revue de Littérature

Pour terminer, nous pourrions synthétiser cette partie littéraire et les différents rôles de l'Acheteur pour chacun des différents niveaux 3C par une simple citation de Benjamin Franklin (1706-1790):

"Tell me and I forget. Teach me and I remember. Involve me and I learn."

("Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens. Tu m'impliques, j'apprends.")

Autrement dit, si l'Acheteur se contente de contrôler la performance opérationnelle du Fournisseur et de protéger la supply chain sur le court terme, ce dernier l'oubliera sur le long terme (Management de la performance par la "Compétitivité"). Si l'Acheteur fait confiance au Fournisseur et l'aide à s'améliorer en facilitant le développement de son autonomie alors ce dernier s'en souviendra et améliorera sa performance durablement (Management de la Performance par la "Confiance"). Cependant, **si l'Acheteur implique le Fournisseur dans des enjeux stratégiques tels que l'innovation et la création de valeur extra-financière notamment par la RSE alors ce dernier apprendra et pourra être vecteur de croissance durable sur le long terme (Management de la Performance par la "Croissance").**

Ainsi, il apparaît que le rôle de l'Acheteur dans le Management de la Performance Fournisseur est beaucoup plus vaste et complexe que la simple mise en place d'une évaluation. Ce dernier doit **accompagner son Fournisseur**, en lui indiquant les différents enjeux de son entreprise, en comprenant les enjeux du Fournisseur et en mettant en place des outils pour l'aider à se développer. De fait, le Fournisseur pourra améliorer sa performance durablement et l'adapter pour qu'elle soit source de croissance durable pour les deux entreprises. Plus le Fournisseur aura une performance opérationnelle optimale, plus il pourra gagner en autonomie sur cette dernière et plus l'Acheteur pourra intégrer des enjeux stratégiques tels que l'innovation ou la RSE dans son processus de Management de la Performance Fournisseur. Cela permettra de faire de ce processus une source de valeur ajoutée et de croissance pour les deux entreprises.

PARTIE 2
-
ÉTUDES EMPIRIQUES

CHAPITRE 1 – PRESENTATION DE L’ETUDE ET PROCESSUS DE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE FOURNISSEUR

I. PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE ET DES REpondANTS

A. Créations des différents questionnaires et structuration de ces derniers

Le Management de la Performance Fournisseur est un procédé piloté par l’Acheteur mais qui ne repose pas uniquement sur ce dernier. En effet, il est également basé sur l’implication du Fournisseur et des Business Partner. En effet, un Management de la Performance Fournisseur est efficace s’il répond au besoin et aux enjeux de ces trois types d’intervenants. Ces derniers ayant des rôles différents, des objectifs et des enjeux divergents, ils n’auront pas nécessairement la même vision et les mêmes attentes envers le Management de la Performance Fournisseur. Notre **objectif étant de donner à l’Acheteur des outils pour construire une démarche optimale pour les trois parties, il paraissait nécessaire de pouvoir recueillir les réponses d’intervenants appartenant aux trois parties via trois questionnaires disponibles en Annexes 5, 6 et 7**. Cela nous permet d’avoir des retours d’expérience, des visions et des points de vue complets et globaux afin que les recommandations qui en découlent soient plus pertinentes et répondent aux enjeux des différents intervenants.

Les trois questionnaires comprennent environ 70 questions avec des embranchements pour la plupart afin d’adapter les questionnaires aux réponses. De fait, les répondants ne complétaient pas plus de 30 questions.

Les trois questionnaires comportent tous le même modèle avec **six différentes sections** reprenant les différentes parties de notre revue littéraire :

- **Informations générales**
- **L’évaluation de la performance Fournisseur**
- **Le suivi et le pilotage de la performance Fournisseur**
- **Innovation**
- **RSE**
- **Management de la Performance de la relation**

Chacun des questionnaires contient des questions autour des mêmes points précis mais en les adaptant au type de répondant. Les trois premières parties sont constituées de questions fermées et ciblées alors que les trois dernières contiennent davantage de questions ouvertes et plus larges. Cette structuration des questions était volontaire. En effet, la revue de littérature nous a permis de mettre en avant le fait que **la performance Fournisseur en termes d’innovation, de RSE ainsi que la performance de la relation étaient des notions beaucoup moins matures et structurées que**

l'évaluation et le suivi de la performance. Nous souhaitons donc avoir un recueil le plus varié possible sur ces notions afin de ne pas omettre certains outils ou certaines pratiques. **L'enjeu de ce questionnaire était donc double :**

- **Faire un état des lieux des outils utilisés et des processus mis en place** en termes d'évaluation et de suivi de la performance Fournisseur afin de valider que notre analyse littéraire correspondait à la réalité empirique
- **Comprendre quel était le degré d'intégration de l'innovation, de la RSE et de la performance de la relation dans le processus et grâce à quels outils et procédés ces derniers étaient pris en compte**

In fine, l'objectif est évidemment de **pouvoir confronter notre analyse littéraire à la réalité empirique** afin de répondre au mieux à notre problématique et apporter des recommandations pertinentes.

B. Typologie des Répondants

Les trois questionnaires ont reçu un **nombre de répondants différents :**

- Acheteurs : 15
- Fournisseurs : 14
- Business Partner : 8

Nous souhaitons **avoir des réponses venant de secteurs, tailles d'entreprise et types de produits variés afin de construire une analyse la plus globale possible**, qui pourrait donc être utilisée par un plus grand nombre d'intéressés. Afin de juger de la représentativité de l'analyse des différents questionnaires, nous allons nous intéresser rapidement à la typologie des répondants de chacun d'eux via un tableau récapitulatif.

	Acheteurs	Fournisseurs	Business Partner
Sexe	Majorité d'hommes: 9/15	Majorité d'hommes: 12/14	Majorité d'hommes: 6/8
Poste	Acheteurs catégorie: 6 Acheteurs junior: 4 Acheteur projet: 2 Manager Achats et Acheteur spécialisé dans la performance Fournisseur: 1	Responsable grand compte: 6 Responsable commercial et autre: 3 Technico-commercial: 2	R&D/R&I: 4 Approvisionnement ou Qualité: 2 Chef de projet: 1

	Autres: 3		
Catégorie d'achats	Majoritaire des Achats directs: 12 dont 9 de matières ou produits non cotés en bourse Le reste principalement en prestations de service (6) ou Capex (3).		
Taille de l'entreprise	Principalement des grands groupes: 10 contre 5 PME	Principalement des grands groupes: 12 contre 2 PME	Uniquement des grands groupes
Secteurs	Variés: automobile, électroménager, agroalimentaire, télécoms, transports, métallurgie, industrie de défense et aéronautique, e-commerce	Peu variés: Emballages, papiers, cartons, impressions, agroalimentaire,	Très peu variés: 6 chez Danone (Agroalimentaire), 1 dans le secteur ferroviaire et 1 dans la chimie.

Synthèse

Ainsi, il apparaît que **le questionnaire ayant un échantillon le plus représentatif soit celui des Acheteurs**. Cela ne s'explique pas uniquement par son plus grand nombre de réponses mais également par la diversité des secteurs représentés, des catégories d'achats et des types de postes. A l'inverse, **le questionnaire des Business Partner est beaucoup moins représentatif** puisqu'il comporte beaucoup moins de réponses. De plus, ces dernières sont presque exclusivement liées à des collaborateurs Danone. De fait, les apports issus de l'analyse de ce dernier seront davantage pris avec modération et recul.

Par ailleurs, ces questionnaires comportant des questions très ouvertes pour les parties innovation, RSE et Management de la relation, nous avons souhaité approfondir certains points avec différents intervenants lors d'entretiens afin d'affiner notre analyse.

C. Entretiens avec quatre Répondants différents

A la suite de ces questionnaires, nous avons conduit **quatre entretiens différents avec 3 Acheteurs et 1 Fournisseur**. Ces derniers ont été choisis car **ils présentaient les réponses les plus complètes** sur les questions liées à l'innovation, la RSE et/ou à la performance de la relation et semblaient donc avoir un processus plus mature sur ces aspects. L'objectif de ces entretiens était double :

- **Recueillir plus de détails et d'informations** concernant les processus mis en place et les outils utilisés
- **Pouvoir échanger afin d'avoir leur retour d'expérience**, leur ressenti et leurs opinions sur ces sujets ainsi que sur les **différents rôles de l'Acheteur** dans cette démarche.

Une fois de plus, nous avons souhaité sélectionner des intervenants de secteurs et d'expériences variés dans un souci de représentativité de l'analyse :

- Un **Acheteur Projet et Commodités dans un grand groupe automobile**
- Un **Acheteur Central Catégorie dans un groupe d'électroménager** mais nous ayant également fait part de ses expériences pour un grand **groupe aéronautique** et une start up du secteur automobile
- Un **Acheteur Junior dans un grand groupe de télécom**
- Un **Responsable Grand Compte d'un grand groupe appartenant au secteur Cartonniers et Emballages**

Ces différents entretiens nous ont permis d'approfondir certains points spécifiques afin d'avoir, par le biais des questionnaires et des entretiens, des retours à la fois globaux, et détaillés, et de permettre une analyse et une confrontation avec la littérature optimale.

II. PROCESSUS DE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE FOURNISSEUR : ANALYSE DES RESULTATS

A. *Lien entre les processus utilisés et la maturité de la fonction Achats*

Parmi les 15 Acheteurs ayant complété le questionnaire, **un seul ne mesure pas la performance de ses Fournisseurs**. Cela s'explique, selon lui, par le fait que **sa fonction Achats n'est pas assez mature** pour cela, et qu'il ne dispose donc pas d'assez de temps et de ressources pour mettre en place ce type de démarche. Ce constat rejoint l'analyse faite grâce au modèle PIMM de Potage (2015) qui mettait en avant le fait que la fonction Achats devait avoir un seuil minimum de maturité pour mettre en place ce type de processus.

De plus, parmi les 14 Acheteurs mesurant la performance Fournisseurs, nous pouvons mettre en avant **deux types de corrélations** :

- Les **Acheteurs issus de grands groupes ont toujours jugé leur fonction Achats “mature” (5) ou “très mature” (4)** alors que ceux issus de PME les ont jugées “mature” (2) ou “peu mature” (2).
- **Plus la fonction est jugée “mature”, plus le Management de la performance Fournisseur repose sur un processus développé** : davantage de Fournisseurs évalués, évaluations plus fréquentes, démarche de suivi et d’amélioration en complément de l’évaluation et critères stratégiques tels que l’innovation ou la RSE davantage pris en compte.

Ainsi, il apparaît que les **grands groupes ont tendance à avoir des fonctions plus matures et, de ce fait, des processus de Management de la performance Fournisseur davantage développés que les PME**. Cependant, il est important de noter que la notion de “maturité” de la fonction Achats est sujette à subjectivité. Elle peut être interprétée différemment en fonction des expériences et de la vision de chaque répondant. Toutefois le questionnaire “Fournisseur” fait ressortir le fait que les clients qui évaluent le plus la performance Fournisseur sont les grands groupes avec 11 réponses sur 39 envers ce choix. Cela conforte donc l’hypothèse que les grands groupes sont plus matures sur le Management de la Performance Fournisseur.

De plus, le questionnaire “Fournisseur” met en avant le fait que la maturité du processus de Management de la performance Fournisseur n’est pas uniquement liée à la taille de l’entreprise et à la maturité de sa fonction Achats, mais également au **type de relation Client-Fournisseur**. En effet, toujours d’après la même question, nous pouvons noter que l’autre **caractéristique majeure des clients évaluant la performance Fournisseur est que ce sont des clients inscrits dans une “relation de collaboration et de partenariat”** avec le Fournisseur interrogé pour 9 réponses sur 39. Les Acheteurs évaluent, eux, tous les Fournisseurs (7), ou alors les Fournisseurs risqués (7) et/ou stratégiques (6). Cela conforte donc l’hypothèse qu’un Fournisseur stratégique, ayant une relation plus développée avec son Client, aura également une évaluation de sa performance et un suivi plus complet. Cependant, cela indique que les Fournisseurs risqués sont aussi davantage pris en compte dans ce processus, bien qu’ils n’aient pas forcément une relation de collaboration ou de partenariat avec leur Client. Ainsi, **quatre facteurs** semblent expliquer qu’un processus de Management de la Performance Fournisseur soit plus ou moins développé :

- **Grand groupe**
- **Fonction Achats Mature**
- **Relation de collaboration ou de partenariat**

- **Fournisseurs risqués**

A l'exception du dernier facteur, moins pris en compte dans les deux modèles de Potage (PIMM et 3C), les trois autres rejoignent et confirment l'analyse extraite de notre revue de littérature même si l'aspect "relation de collaboration" avait été moins souligné que dans notre étude empirique.

De plus, **les réponses nous permettent également de confirmer l'aspect chronologique des différents types de Management.** En effet, nous observons que les Acheteurs ayant mis en place des outils pour soutenir le Fournisseur dans son amélioration sont ceux pour lesquels l'évaluation QCD était déjà mature. Autrement dit, cela signifie que les outils et les critères sont construits, que les Fournisseurs évalués sont clairement définis et que l'évaluation est fréquente. Dans la même optique, le questionnaire permet de mettre en avant le fait que les clients ayant mis en place des indicateurs, tels que l'innovation, sont ceux qui avaient au préalable un processus d'évaluation et de suivi de la performance Fournisseur efficient. Ces résultats confirment donc l'hypothèse du modèle 3C sur lequel nous avons fondé notre analyse littéraire et qui postule que, **pour atteindre un niveau de Management supérieur dans la pyramide, il faut au préalable avoir une démarche mature sur le niveau actuel.**

Synthèse

Ainsi, cette première analyse globale confirme le fait que **la maturité du Management de la Performance Fournisseur dépendra de la taille de l'entreprise, de la maturité de la fonction Achats et du type de Fournisseur et de relation.** Elle rejoint également notre modèle de départ qui permet de proposer **trois typologies de Management de la performance Fournisseur en fonction de cette maturité.** Après avoir validé de manière empirique le fonctionnement du modèle des 3C et des trois types de Management qui y sont liés, nous allons désormais nous intéresser aux processus et aux outils d'évaluation qui correspondent donc au premier niveau : le Management de la Performance par la "Compétitivité".

B. Processus et outils d'évaluation

État des lieux des évaluations

Tout d'abord, il apparaît du questionnaire Fournisseurs que tous les clients ne mesurent pas leur performance puisque, pour **29% des Fournisseurs répondants, moins de 25% de leurs clients évaluent leur performance Fournisseur.** Cela peut s'expliquer par différents points évoqués précédemment. Cette donnée soulève le fait que l'évaluation de la performance, qui est le prérequis minimum au Management de la Performance Fournisseur, est loin d'être répandue et normalisée comme une étape nécessaire au processus Achats. Ce constat rejoint évidemment celui donné en introduction de cet

écrit qui nous confirme l'intérêt de notre problématique puisque, **contrairement à la performance Achats, la Performance Fournisseur s'avère encore beaucoup moins suivie.**

Au même titre, il apparaît des différents questionnaires que **les critères QCD restent les plus pris en compte lors des évaluations** comme le montre les schémas ci-dessous. Dans la même optique, les questionnaires Achats et Business Partner montrent que **les clients internes les plus impliqués dans cette évaluation sont ceux liés à la Qualité et à l'Approvisionnement.**

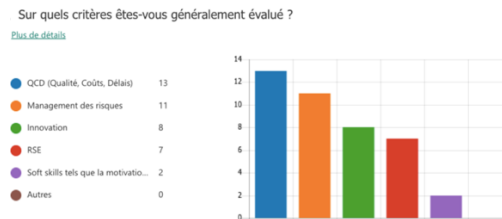


Figure 16 : Graphique questionnaire Fournisseurs : Critères évaluation

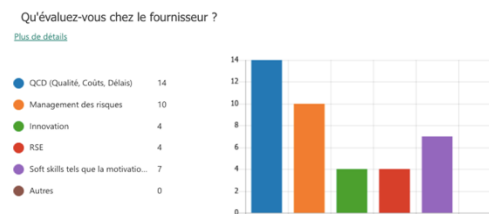


Figure 17 : Graphique questionnaire Acheteurs : Critères évaluation

De plus, il est important de noter que **le Management des risques apparaît en deuxième position pour les deux questionnaires.** Ce dernier regroupe tout ce qui permet de mesurer et gérer les risques financiers, légaux, sociaux et environnementaux du Fournisseur. Il contient donc la RSE dite normative dont nous avons parlé dans notre partie littéraire. Contrairement au QCD, **ce Management des risques est quasiment absent dans la littérature traitant de l'évaluation Fournisseur** alors qu'il ressort clairement de notre analyse empirique. Cependant, cette notion de Management des Risques rejoint les objectifs mis en avant pour le Management de la Performance par la "Compétitivité" lors de notre analyse littéraire : contrôler et protéger. **Afin de protéger les clients internes, et plus globalement l'entreprise, il paraît effectivement nécessaire que l'Acheteur contrôle les risques liés au Fournisseur lors de ces évaluations.**

Construction des indicateurs et récupération des données

Le questionnaire "Acheteurs" met en avant le fait que **50% des Acheteurs privilégient le fait de construire les indicateurs avec les Business Partner, tandis que 36% d'entre eux les construisent seuls.** Ainsi, seulement 14% des Acheteurs construisent ces derniers avec les Business Partner et les Fournisseurs. Ce constat est conforté par le questionnaire "Fournisseurs", dans lequel 79% de ces

derniers indiquent que moins de 10% de leurs clients les consultent pour la construction des indicateurs. En effet, comme le montre la figure ci-dessous, **tous les Fournisseurs ayant répondu ont moins de la moitié de leurs clients qui les consultent pour cette construction.**



Figure 18 : Questionnaire Fournisseurs : Co-Construction des critères

Ainsi, les critères d'évaluations restent encore très majoritairement construits en interne pas l'entreprise cliente. Ce faible pourcentage s'explique, d'après les différents répondants, par différents points :

- **Chronophage de consulter tous les Fournisseurs**
- **Difficulté à trouver des indicateurs qui conviendraient à tous les Fournisseurs** : chacun souhaitera des indicateurs différents
- **Impossibilité à gérer des indicateurs qui ne sont pas homogénéiser entre les Fournisseurs** d'une même catégorie : il serait trop long et difficile pour l'Acheteur de mettre en place des indicateurs différents en fonction des accords et enjeux avec chacun des Fournisseurs

Cependant, **les trois parties interrogées sont majoritairement convaincues qu'une Co-construction des indicateurs entre le Fournisseur et le client est l'un des points clés pour permettre la création d'une relation de partenariat et de collaboration.** En effet, beaucoup de répondants expliquent que le Fournisseur sera davantage motivé et impliqué dans la démarche d'évaluation, mais également d'amélioration, s'il s'agit d'indicateurs qu'il a aidés à construire et a validés. Il sera, par ailleurs, d'autant plus difficile pour ce dernier de remettre en cause les résultats, la pertinence ou la méthode de calcul. Enfin, la relation sera basée sur la transparence ce qui facilitera la communication, le suivi et une collaboration durable.

De fait, il paraît pertinent, dans le cadre de familles d'achats stratégiques, que **l'Acheteur consulte les Fournisseurs en amont, par exemple grâce à un questionnaire afin de déterminer les indicateurs qu'ils trouvent pertinents.** Cependant, **l'Acheteur doit veiller à opter pour des indicateurs qui seront applicables et acceptés par tous les Fournisseurs de la famille, afin d'avoir une démarche homogénéisée et standardisée.**

Par ailleurs, concernant les données permettant d'alimenter ces indicateurs, il faut noter que le questionnaire Achats n'a pas pu permettre de mettre en avant une "Best Practice". En effet, comme le montre le schéma ci-suit, une **réunion avec les Business Partner en amont, et l'utilisation d'un ERP, sont les deux procédés les plus utilisés**, mais ils ne se démarquent pas des autres qui ont des pourcentages d'utilisation très proches.



Figure 19 : Questionnaire Acheteurs : Outils récupération de données

Ainsi, la méthodologie de récupération des données dépend sensiblement de la maturité des outils mis à disposition par l'entreprise. Pour que le processus soit le moins chronophage possible, il semble primordial que l'Acheteur récupère un maximum d'informations via les ERP pour pouvoir automatiser l'évaluation. Cependant, toutes les données ne sont pas récupérables par ce dernier. Il est donc nécessaire d'avoir un retour des Business Partner par le biais d'une réunion ou d'un questionnaire afin d'avoir une évaluation plus représentative de la réalité.

Outils de communication

Une fois les données récupérées et les critères construits, il est indispensable de sélectionner un outil de reporting/communication permettant de rendre compte efficacement des résultats du Fournisseur et de les lui communiquer, ainsi qu'aux Business Partner impliqués.

Les tableaux de bord, et plus particulièrement les Scorecards via Excel, ressortent des trois questionnaires comme étant l'outil majoritairement utilisés. Pour beaucoup de répondants, cet outil est accompagné de Business Review comme le montre le figure ci-dessous.



Figure 20 : Questionnaire Acheteurs : Supports de communication

De plus, contrairement aux deux autres questionnaires, celui des "Acheteurs" met en avant l'utilisation d'évaluation multicritères, des benchmarks et des comparaisons entre Fournisseurs. Comme indiqué dans notre ouvrage littéraire, la Balanced Scorecard reste très peu utilisée, car elle est moins flexible et davantage liée à la performance Achats. De cette manière, il nous paraît pertinent que l'Acheteur

s'appuie sur le modèle de la Balanced Scorecard pour construire sa propre Supplier Scorecard. Cette dernière sera alors multicritères et pourra inclure des comparaisons entre Fournisseurs ou entre périodes temporelles. Pour qu'elle ne soit pas chronophage, elle doit être **automatisée** au maximum via Excel ou des logiciels de Business Intelligence.

Synthèse

Comme mis en avant dans notre revue de littérature, l'objectif principal d'un Management de la Performance par la "Compétitivité" est avant tout de contrôler la performance, afin de protéger l'entreprise et la Supply Chain. Cet objectif est confirmé par les réponses issues de nos questionnaires qui font ressortir **l'importance d'une prise en compte du QCD et du Management des risques.** Pour construire des indicateurs pertinents permettant le contrôle, l'Acheteur doit **s'appuyer sur l'expertise de différents Business Partner**, généralement en contact quotidien avec les Fournisseurs. Tous les Business Partner interrogés s'accordent, par ailleurs, sur le fait que leur **implication est un prérequis à la réussite de l'évaluation et permet sa pérennité.** L'Acheteur va donc devoir centraliser les diverses informations issues des ERPs et des Business Partner dans un seul outil, afin d'en communiquer les résultats au Fournisseur. **L'outil doit être simple d'utilisation et de compréhension afin que l'évaluation ne soit pas chronophage** pour l'Acheteur et que la communication des résultats auprès des Business Partner et des Fournisseurs soit optimale. Il ressort des questionnaires qu'à date, **le Management de la Performance est encore beaucoup axé sur le contrôle et la protection et peu sur la confiance.** Cependant, les répondants mettent également en avant **l'importance d'établir malgré tout une relation transparente et de collaboration.** Il s'agit ainsi de permettre la durabilité du processus et l'amélioration du Fournisseur. Il est important de noter que notre étude empirique nous a permis de soulever **deux nouveaux points qui permettent une transition du Management de la Performance par la "Compétitivité" à celui par la "Confiance":**

- **Co-construire les indicateurs avec les Business Partners mais aussi les Fournisseurs** en veillant toutefois à ce que le processus ne soit pas chronophage et à garder des indicateurs standardisés pour tous les Fournisseurs
- **Faire un retour auprès des Fournisseurs et des Business Partner sur la performance évaluée.** Cela peut notamment être facilité par la mise en place de Business Review qui sont d'ailleurs largement utilisées par nos répondants.

Nous allons désormais nous attarder sur le niveau de maturité supérieur du processus qui est le Management de la Performance par la "Confiance" via le développement d'une performance durable.

C. Amélioration et développement de la performance durable du Fournisseur

Développement et amélioration de la performance Fournisseur

Les différents questionnaires font ressortir le fait que **très peu d'évaluations sont accompagnées par la mise en place d'outils d'amélioration et de développement de la performance Fournisseur** comme le montrent les deux graphiques ci-suit. En effet, d'après le questionnaire "Acheteur", pour un tiers des répondants, moins de 10% des évaluations sont accompagnées d'outils d'amélioration de la performance. Ces résultats sont confirmés par le questionnaire "Fournisseurs" pour lequel 60% des répondants indiquent que ces outils sont mis en place par moins d'un quart de leurs clients.



Figure 21 : Questionnaire Fournisseurs : Mise en place d'outils d'amélioration

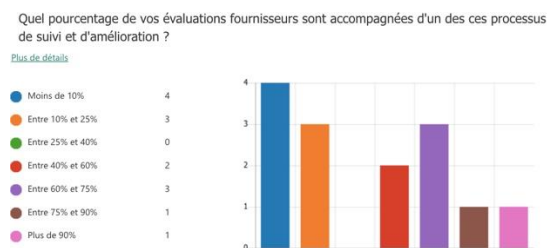


Figure 22 : Questionnaire Acheteurs : Mise en place d'outils d'amélioration

D'après notre analyse empirique, **le Management de la Performance Fournisseur semble manqué de maturité sur ce point-là**. La plupart des processus mis en place par les Acheteurs s'arrêtent à l'évaluation de la performance Fournisseurs et la communication des résultats. Le fait de soutenir le Fournisseur dans sa démarche d'amélioration et de développement grâce à différents outils reste très peu mis en place en entreprise. Cela soulève donc un manque de maturité du processus de Management de la Performance Fournisseur. Ce dernier est encore **majoritairement axé sur le Management par la "Compétitivité" et le contrôle et non par la "Confiance"**.

Outils majoritairement utilisés et motivation du Fournisseur

Concernant les évaluations accompagnées d'outils d'amélioration et de développement, les **audits et les plans d'actions** ressortent des différents questionnaires comme ceux majoritairement utilisés. De plus, le questionnaire "Acheteur" met en avant **l'utilisation du PDCA, des programmes de développement Fournisseurs ainsi que de la mise en place de pénalités financières**. Ces différents outils ne ressortent pas majoritaires des questionnaires "Fournisseurs", qui eux soulignent davantage

la mise en place de groupe de travail sur une problématique ainsi que le partage de “Best Practices”. Malgré la diversité des outils utilisés, ceux qui sont à **préconiser dans un premier temps sont les audits et les plans d’actions**. Ils sont les plus utilisés et ils ressortent également comme étant les plus efficaces d’après les répondants. Cela s’explique par leur facilité et leur rapidité de mise en place comme le montre le graphique ci-dessous.

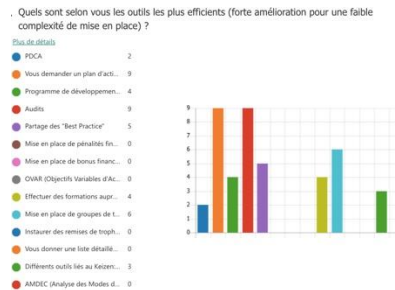


Figure 23 : Questionnaire Acheteurs : Outils d’amélioration

De plus, nos différents entretiens ont également confirmé l’**importance de la motivation Fournisseur et de l’attractivité de l’entreprise cliente**, évoquées dans notre revue littéraire, afin de garantir l’amélioration durable du Fournisseur. Ces softs skills, telles que la motivation, restent toutefois **très peu évaluées et mesurées, de par leur subjectivité et la difficulté à trouver des KPIs pertinents**. Cependant, il paraît indéniable, pour les quatre interlocuteurs avec lesquels nous nous sommes entretenus, que la **motivation du Fournisseur est un prérequis à son amélioration et à son développement**. Cette dernière passe notamment par l’attractivité de l’entreprise cliente et par la relation et la communication mises en place par l’Acheteur. Comme l’explique un Fournisseur avec lequel nous nous sommes entretenus, **“de plus en plus, la relation client-Fournisseur a évolué car le client a compris qu’il avait également besoin du Fournisseur. De fait, certains clients ne nous intéressent pas car ils basent la relation sur un aspect de “Cost killer” qui ne nous permet pas d’évoluer. Le pouvoir de l’attractivité de l’entreprise cliente est donc très important car il permet de construire une réelle relation de partenariat.”**

Ainsi, outre la mise en place des différents outils présentés précédemment, l’Acheteur se doit de **construire une relation de partage et de transparence** afin d’accroître la motivation du Fournisseur à s’améliorer. **L’entretien de cette motivation Fournisseur par l’Acheteur apparaît alors comme une des clés pour passer d’un Management de la Performance par la “Compétitivité” à un par la “Confiance”**. Dans le cadre de ce dernier, l’Acheteur ne se focalise pas uniquement sur le contrôle mais s’attache à trouver, avec le Fournisseur, un juste milieu entre protection et permission.

Implication des Business Partner

Par ailleurs, nos différents questionnaires, et particulièrement celui destiné aux “Business Partner”, soulignent l’importance de l’implication de ces derniers dans le processus de Management de la Performance Fournisseur, notamment lorsqu’il s’agit d’améliorer cette dernière dans le temps. De fait, tous les **Business Partner, ayant répondu à notre questionnaire, affirment que leur implication est une des clés pour permettre l’amélioration de la performance du Fournisseur** ainsi que la pérennité du processus mis en place. Ce sont eux qui détiennent l’expertise et l’historique sur les différents critères de performance du Fournisseur et ils sont donc en mesure de soutenir les Fournisseurs dans l’amélioration de leur performance. Ainsi, parmi les avantages énumérés par les répondants concernant leur implication, il apparaît que ces derniers permettent d’aider le Fournisseur à : **trouver les origines et les solutions lors de problèmes de sous performance, mettre en place des plans d’actions pour s’améliorer, effectuer des workshops sur un sujet précis ou une problématique, instaurer des outils de Lean Management.** Un des répondant souligne que leur implication permet de profiter des qualités et de l’expérience de chacun pour capitaliser davantage de connaissances, avoir une vision à la fois globale et experte, et être plus efficace dans les conseils donnés aux Fournisseurs. Au même titre, un autre répondant nous indique que **“Le vrai succès de ce type de démarche et ce qui permet sa pérennité est l’implication des différents intervenants dont les Business Partner. L’Acheteur doit mettre en place un dialogue transparent, consensuel et constructif.”** Cette remarque rejoint parfaitement le rôle de l’Acheteur que nous avons identifié dans notre partie littéraire : être capable de faciliter le développement de la performance fournisseur et d’établir une relation de confiance afin de pouvoir atteindre la “puissance”. Il ne s’agit pas uniquement de donner la “permission” au Fournisseur de se développer et de faire des tests pour s’améliorer, mais aussi de donner la “permission” aux Business Partner de s’impliquer dans cette démarche et de donner leurs retours et leurs recommandations. **Ces notions de « permission » et de « facilitateur » sont primordiales pour permettre une amélioration durable de la performance et une implication optimale des différents intervenants.** Ce point est conforté par notre questionnaire. En effet, ce dernier met en avant le fait que la moitié des Business Partner ayant répondu souhaitent être davantage impliqués dans le Management de la Performance Fournisseur, notamment lors des feedbacks auprès des Fournisseurs ou de la création des indicateurs de suivi. **L’implication des Business Partner, ainsi que la prise en compte de la motivation du Fournisseur, apparaissent comme les deux éléments permettant d’assurer la pérennité du processus de Management de la Performance Fournisseur.**

Assurer la pérennité du processus de Management de la Performance Fournisseur

Cependant, nos différents questionnaires ont mis en lumière d'autres éléments à prendre en compte pour assurer la durabilité de ce processus.

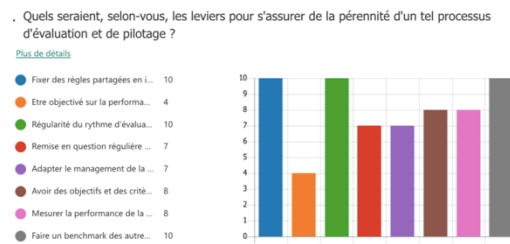


Figure 24 : Questionnaires Acheteurs : Leviers permettant la pérennité du processus

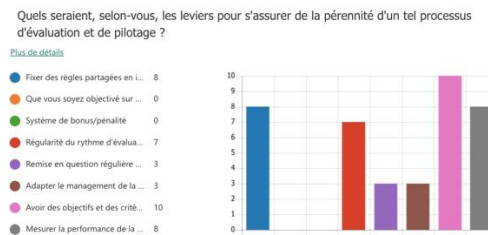


Figure 25 : Questionnaires Fournisseurs : Leviers permettant la pérennité du processus

Comme le montre les schémas ci-dessus, plusieurs leviers ressortent à la fois du questionnaire "Acheteurs" et du questionnaire "Fournisseurs" tels que :

- **Fixer des règles partagées** à la fois en interne et en externe
- Avoir **des objectifs et des critères Co-construits**
- Conserver **une régularité dans le rythme d'évaluation**
- **Mesurer la performance de la relation dans son ensemble**

De plus, le questionnaire "Acheteurs" montre l'importance de **faire une benchmark des autres pratiques mises en place par d'autres entreprises et d'autres services Achats**.

Une nouvelle fois, la transparence et l'importance d'établir une relation de collaboration ressortent comme indispensables, non seulement à l'amélioration du Fournisseur, mais aussi à la pérennité de la démarche à l'image des deux premiers points.

Synthèse

Cette première partie d'analyse terrain sur les différentes étapes du Management de la Performance Fournisseur, et particulièrement le Management par la "Compétitivité" et celui par la "Confiance", nous a permis de valider différents points évoqués durant notre étude littéraire. En effet, le Management par la "Compétitivité", avant tout axé sur le contrôle d'indicateurs QCD et le Management des risques, reste encore aujourd'hui prédominant pour la plupart des interlocuteurs ayant répondu à nos questionnaires. Cette analyse terrain a montré **l'importance du Management**

des risques qui s'était peu démarqué de manière explicite durant notre étude littéraire. Cela amplifie cet objectif de contrôle et de protection pour lequel l'Acheteur va mettre en place des outils assurant un seuil de performance minimum du Fournisseur. Cependant, bien que ces répondants n'aient pas un processus suffisamment mature pour aller au-delà de l'évaluation, ils exposent l'importance d'une relation de confiance et de transparence y compris dans ce cadre de "protection". Ces notions de transparence et de confiance laissent présager que, même dans les processus les moins matures, **il est primordial pour l'Acheteur d'aller au-delà de ce rôle de "contrôleur" pour permettre une durabilité de la performance et gagner en maturité, afin d'atteindre par la suite un niveau supérieur de Management de la Performance.**

Il est ressorti de notre étude que l'Acheteur peut mettre en place différents outils pour soutenir le Fournisseur dans son amélioration mais que ces derniers ne sont pas les leviers principaux. En effet, notre analyse montre que **l'objectif de l'Acheteur dans un tel contexte est avant tout de mettre en place une relation triparties optimale.** Cela signifie qu'il est **garant de la mise en relation des Fournisseurs avec des Business Partner pertinents pour les aider à améliorer leur performance.** Ces derniers doivent être impliqués dans la création de l'évaluation ainsi que dans la mise en place d'outils pour permettre l'amélioration du Fournisseur. S'il agit seul et sans leur soutien, les outils d'amélioration mis en place par l'Acheteur seront vains ou beaucoup moins efficaces. En effet, il ne bénéficiera pas de l'expertise et de l'expérience de ces Business Partner. **L'Acheteur doit alors faciliter la collaboration entre ces deux parties pour engager un travail sur différentes problématiques efficace.** Cette notion de transparence est gage d'un Management de la Performance par la "Confiance" optimal. L'importance de la mise en relation avec les Business Partner optimums est un point qui avait été négligé dans notre étude littéraire et qui apparaît comme nécessaire dans notre étude empirique. Il y a donc **trois leviers primordiaux** pour permettre le développement d'une performance durable chez le Fournisseur :

- **L'utilisation des différents outils déjà présentés**
- **L'attractivité de l'entreprise cliente afin d'accroître la motivation Fournisseur**
- **La mise en relation des Fournisseurs avec des Business Partner pertinents**

Notre étude empirique permet de valider qu'en **fonction de la maturité de la fonction Achats et donc du Management de la Performance Fournisseur, il existe bien deux types de rôles pour l'Acheteur : contrôler et être un facilitateur.** Ces questionnaires montrent que c'est l'équilibre subtile entre ces deux rôles qui permet une transition d'un Management par la "Compétitivité" à un Management par la "Confiance". Notre analyse terrain nous a donc permis de valider que ces deux types de Management sont bien distincts, mais elle confirme aussi que, pour les quelques processus les plus

matures, un troisième type de Management se développe. Il s'agit de celui que nous avons nommé Management par la "Croissance".

CHAPITRE 2 – INTEGRATION DES NOUVEAUX ENJEUX DE LA FONCTION ACHATS

Les objectifs de notre étude empirique concernant cette partie étaient de **comprendre quelle place est accordée à ces nouveaux enjeux en entreprises dans le processus de Management de la Performance Fournisseur et comment ils sont intégrés dans ce dernier.**

I. RSE

A. *État des lieux de la prise en compte de la RSE dans le processus*

Notre étude littéraire ne nous a **pas permis d'estimer réellement quelle importance est accordée à la RSE dans ce processus et laquelle des deux typologies de RSE est davantage prise en compte.** En revanche, nos questionnaires nous ont permis d'analyser cela au travers de différentes réponses. De fait, il ressort que **plus de la moitié des Acheteurs (8 sur 14) évaluent la performance RSE de leurs Fournisseurs** et, qu'à minima, 40% du panel Fournisseurs est alors évalué sur cet aspect. Ces derniers justifient cela majoritairement par le fait **qu'il s'agit d'un enjeu important pour leur entreprise** ou dans une moindre mesure pour leur famille d'Achats. Les Fournisseurs souligne également que, pour plus de 60% d'entre eux, au moins un client les évalue sur ce critère. Ainsi, il apparaît que pour tous ces Fournisseurs concernés, moins d'un quart de leurs clients les évaluent sur ce point. Il s'agit généralement de grands groupes ou d'entreprises centrés sur la RSE avec lesquels ils ont une relation de partenariat. De plus, les Acheteurs n'évaluant pas ce critère, tout comme les Fournisseurs **non évalués sur ce dernier, s'accordent sur une raison principale: le processus n'est pas assez mature pour rendre compte efficacement d'un tel critère.** Il s'agit d'une notion très large et subjective pour laquelle il est difficile de trouver des indicateurs pertinents. De fait, prendre en compte ce critère demande beaucoup de temps et de ressources et les critères opérationnels sont donc encore privilégiés pour ces répondants. Cependant, **il apparaît que tous les Acheteurs interrogés souhaiteraient pouvoir évaluer à minima certains de leurs Fournisseurs sur cette notion.**

Ce manque de maturité du processus qui entraîne une difficulté à prendre en compte ce critère est confirmé par l'entretien que nous avons mené avec l'Acheteur d'un grand groupe automobile. Tandis que le secteur automobile est connu pour avoir une fonction Achats plus mature et développée, cette dernière nous explique que le **critère RSE est beaucoup pris en compte pendant le sourcing, mais beaucoup moins une fois que le Fournisseur est intégré au panel.** En effet, il faut une expertise **particulière** pour permettre ce type d'évaluation et que ce n'est donc pas vue comme une priorité. Elle ajoute que les Acheteurs de ce groupe **"font le minimum sur cet aspect et sont très attentifs aux**

normes et à l'image mais que le processus n'est pas très élaboré". Ainsi, la RSE est davantage perçue comme quelque chose de **normative**. Il n'y a pas de travail avec les Fournisseurs sur l'amélioration et le développement d'éco circularité ou le recyclage par exemple. D'après son expérience, cela s'explique majoritairement car il s'agit d'un secteur où les Fournisseurs doivent avant tout être extrêmement **compétitifs**. C'est donc sur ce point que les parties consacrent leur énergie, ce qui ne laisse pas de place à des investissements pour une RSE source de croissance. Le Fournisseur interrogé confirme ce point en expliquant qu'aujourd'hui, **la RSE reste une priorité secondaire afin de se conformer aux normes pour les Acheteurs**. Il est donc **"difficile pour un Fournisseur de mettre en avant des aspects source de différenciation notamment lorsqu'il a à faire à des Acheteurs centraux"**. Cela est d'autant plus renforcé lorsque la stratégie Achats est axée sur une standardisation et une réduction du nombre de Fournisseurs allant souvent à l'encontre d'Achats locaux et de boucles éco-circulaires. A l'inverse, l'Acheteur interrogé dans le domaine de la télécom nous a expliqué que cette année et pour les cinq ans à venir, un des 5 points du plan stratégique était axé sur l'établissement de relation Fournisseur durable. De fait, la RSE comme source de croissance prend de plus en plus de place dans cette entreprise et des économies circulaires se développent notamment par exemple pour récupérer des bâches publicitaires ou du fil de cuivre et les réutiliser. Cependant, cet aspect reste encore peu pris en compte dans leur évaluation au profit une nouvelle fois du QCD et d'une RSE purement normative.

Il apparaît donc que **la RSE est une notion qui se développe dans les entreprises mais est encore peu prise en compte dans le Management de la Performance du Fournisseur du à la difficulté de l'évaluation** comme nous l'avons mis en avant dans notre partie littéraire. De plus, bien que notre partie littéraire ait exposée différents outils permettant l'évaluation d'une RSE source de croissance, notre analyse empirique montre que **cette typologie de RSE est encore très peu évaluée au profit d'une RSE normative** pour laquelle l'évaluation servira davantage à gérer les risques règlementaires et légaux liés aux aspects sociaux et environnementaux. Cependant, nous avons tout de même souhaité analyser comment cet aspect, qu'il soit normatif ou non, est pris en compte dans l'évaluation afin de saisir la manière dont il pourrait être intégré de manière à être source de croissance et de valeur extra-financière.

B. Externalisation ou Internalisation de l'évaluation

Nos différents entretiens nous ont permis de comprendre que l'évaluation de la performance Fournisseur d'un point de vue RSE était **presque toujours au moins en partie externalisée**. En effet, les interlocuteurs interrogés mettent en avant le fait que, généralement, **l'évaluation et le**

questionnaire sont construits en interne afin d'avoir davantage de flexibilité et que ces dernières soient adaptées au secteur et aux Fournisseurs. Cependant, **une grande partie de ces questionnaires repose sur des points évalués par des entreprises externes** telles que Ecovadis pour être plus **efficace, professionnel et crédible**. Le Fournisseur interrogé a également confirmé qu'il n'avait jamais eu à faire à une évaluation entièrement internalisée par l'entreprise de l'Acheteur. Il décrit que Sedex était souvent utilisé afin de **centraliser les informations dans les grands groupes et de ne faire qu'une évaluation valable pour différentes Business Unit**. Cela donne une vision globale, en étant moins chronophage, mais il met en garde sur le fait qu'**un Fournisseur peut être performant d'un point de vue global mais sous performant dans le détail ou sur certaines de ses usines**. Par ailleurs, un Acheteur nous a fait part d'une de ses précédente expériences pour une Start up automobile. Il explique que cette dernière effectuait elle-même toute l'évaluation et les audits en interne pour des raisons économiques mais également afin de **garder un contrôle total** sur ce point qui était pour eux stratégique. Ainsi, il apparaît que les évaluations sont généralement **créées en interne** grâce à des questionnaires pour maîtriser la pondération des différents critères mis en avant. Cependant, pour les grandes entreprises, **l'évaluation des critères est ensuite souvent en partie externalisée pour globaliser l'information et gagner du temps**. Le peu d'entreprise de taille inférieure qui évalue tout de même ce critère vont, elles, davantage en garder un contrôle total dû à un manque de ressources pour externaliser.

C. Évaluation

Nos questionnaires confirment les propos des différentes personnes interrogées sur le fait que l'évaluation est généralement construite en interne mais **s'appuie sur des notes, des certifications externalisées ou des normes ISO**. Ainsi, il ressort que les deux outils prédominants pour cette évaluation sont :

- Un **questionnaire à compléter** qui est pondéré avec différents indicateurs tels que des questionnaires en ligne d'e-scoring par exemple
- Un **audit annuel** comportant également différents indicateurs évalués.

Les critères permettant cette évaluation sont variés et nombreux puisqu'ils dépendent des secteurs et des enjeux de l'entreprise. Cependant, nous pouvons tout de même souligner différents critères qui ressortent tels que: **taux de CO2 rejeté, nombre de travailleurs étrangers, propositions d'économie circulaire, nombre de Fournisseurs en Chine, actions mises en place par le Fournisseur pour améliorer son empreinte carbone, gestion des déchets, nombre d'accidents et typologies de ces derniers, nombre d'arrêts de travail, utilisation de produits toxiques, % d'emplois adaptés, mise en place de filière de recyclage, actions de réduction de la consommation d'énergies, etc.** Les critères

pouvant être pris en compte sont donc très divers. Il s'agira pour **l'Acheteur de sélectionner ceux rendant le mieux compte de ses enjeux.**

De plus, notre étude empirique témoigne que ces questionnaires et ces audits permettront d'obtenir une ou plusieurs notes qui seront intégrées au reporting utilisé pour l'évaluation de la performance Fournisseur globale. Par exemple, l'Acheteur du groupe appartenant au secteur automobile nous explique que le **reporting est une Scorecard composée d'un QCDTSR ou le "S" correspond à l'aspect RSE bien qu'il ne reste pas le plus regardé.** Toutefois, le Fournisseur interrogé met l'accent sur l'importance de ne pas avoir une seule note globale dans le reporting et le **"syndrome du mono indicateur"** qui apporte une vision réduite de la situation. Bien qu'il soit plus facile et lisible pour le reporting de ne communiquer qu'une note globale, il est cependant important que l'Acheteur communique à côté le détail de l'évaluation aux Fournisseurs ainsi qu'aux Business Partner. Les Business Partner, par ailleurs, expliquent dans notre questionnaire ne pas être investis dans cette partie de l'évaluation. Cela s'explique certainement par le fait que le questionnaire Acheteur met en évidence que **les Business Partner impliqués dans cet axe sont le plus souvent des interlocuteurs spécialisés sur l'aspect RSE et appartenant à un service spécifique de l'entreprise.** L'expertise de ces Business Partner sera alors utilisée pour définir les critères d'évaluations pertinents, effectuer des audits s'il y en a et, au besoin, aider à la mise en place d'outils de développement afin de permettre au Fournisseur d'améliorer sa performance RSE.

D. Le développement et l'amélioration de cette performance RSE

Notre analyse empirique met en avant le fait que **peu d'outils sont utilisés pour soutenir le Fournisseur dans l'amélioration de sa performance RSE,** lorsque cette dernière est évaluée. Cela s'explique notamment par le fait que **nous avons montré que les évaluations de la RSE portaient principalement sur des critères normatifs, perçus comme des prérequis légaux et non comme une performance à améliorer.** Cependant, les répondants ayant les procédés les plus matures de Management de la Performance Fournisseur, nous ont tout de même permis d'exposer quelques outils possibles parmi lesquels beaucoup avaient été déjà évoqués dans notre étude littéraire. Ainsi, l'Acheteur peut inclure les Fournisseurs en amont dans des projets RSE, les faire participer à des projets professionnels, leur demander des présentations régulières sur leur avancées en termes de RSE, effectuer des formations sur des points précis liés à la RSE, partager les "best practices", valoriser les meilleurs Fournisseurs sur ces aspects dans les appels d'offre, mettre en place des PDCA ou faire ressortir les avantages économiques que peut en retirer le Fournisseur. Ces différents outils reposent tous sur le développement d'une relation de collaboration entre Fournisseur et Acheteur, un **partage**

d'information transparent et un développement de la motivation Fournisseur. Cela appuie notre analyse littéraire dans laquelle nous avons insisté sur le fait que l'Acheteur ne devait pas utiliser ces outils comme une fin en soi, mais comme un moyen de solidifier l'aspect "collaboration" de la relation et de lui donner une dimension "RSE stratégique". Par exemple, l'Acheteur appartenant au secteur automobile interrogé nous explique qu'ils "**encouragent les Fournisseurs à être force de propositions et montrer par eux-mêmes les initiatives qu'ils ont mises en places**". De plus, le groupe fait partie d'un "Drive Sustainability" qui regroupent des entreprises automobiles pour échanger sur les pratiques RSE notamment envers les Fournisseurs. Cela leur permet d'avoir un **benchmark des "best practices" du secteur** qu'ils vont ensuite pouvoir partager avec leurs Fournisseurs afin de les aider à s'améliorer et avoir une réelle valeur ajoutée à cette notion de RSE.

Cependant, les répondants **Acheteurs estiment pour 50% que ces outils ne permettent pas une amélioration de la performance Fournisseur dans sa globalité, ni l'apport d'une réelle valeur ajoutée.** D'après le Fournisseur interrogé, cela s'explique notamment par le fait que les propositions des Fournisseurs en matière d'éco-circularité, de recyclage ou de croissance RSE, sont encore peu prises en compte par les Acheteurs. En effet, ces derniers sont souvent centrés sur leurs critères d'évaluation qu'ils souhaitent améliorer, et donc sur des aspects normatifs. Ils se sentent alors moins concernés par ces propositions Fournisseurs qui intéresseraient davantage les opérationnels usines ou les équipes de développement. Il décrit que **l'Acheteur doit être capable de prendre de la hauteur face à cette notion de RSE afin d'être à l'écoute de différentes propositions et de pouvoir mettre en face du Fournisseur des Business Partner adaptés à cette dernière.** Toutefois, ce Fournisseur mentionne que certaines propositions sont parfois fructueuses, notamment avec les PME pour qui, une proposition "simple" peut présenter une réelle innovation source de croissance durable.

Synthèse RSE

Notre analyse littéraire nous avait permis d'exposer différents modèles à mettre en place pour rendre compte de la performance RSE. **La réalité terrain est cependant bien plus mitigée. En effet, beaucoup d'entreprise ne sont aujourd'hui pas assez matures pour tenir compte de cette notion dans leur évaluation, ou n'en tiennent compte que d'un point de vue normatif, ce qui renvoie davantage au Management de la Performance Fournisseur par la "Compétitivité" que par la "Croissance".** Cependant, certaines entreprises tentent de donner plus d'importance et de visibilité à cet aspect RSE. Beaucoup d'Acheteurs ont la volonté, malgré les difficultés rencontrées, de construire un processus développé. **L'Acheteur doit alors avoir un véritable rôle de chef d'orchestre afin d'être capable de s'entourer de Business Partner spécialisés dans le sujet. Ces derniers supporteront voir superviseront la construction de l'évaluation via un questionnaire ou des audits.** Ensuite, son rôle de

coach, déjà présenté dans la partie littéraire, apparaît à nouveau comme clé pour motiver le Fournisseur à aller au-delà des attentes purement normatives et être force de proposition et de valeur ajoutée. Ainsi, **la RSE est encore très peu perçue comme source de croissance mais il ne tient qu'à l'Acheteur d'être vecteur de changement en se rapprochant d'interlocuteurs qui pourraient être intéressées par de telles propositions de valeur extra-financière** afin d'apporter une croissance durable à son entreprise. **De plus, il pourra également s'aider d'entreprises spécialisées afin d'externaliser la partie "normative" de l'évaluation et se focaliser sur la partie source de croissance.**

II. INNOVATION

A. État des lieux de la prise en compte de l'innovation

Notre étude littéraire avait mis en avant l'importance de plus en plus accrue de l'innovation dans les entreprises, et dans le rôle d'Acheteur. Nous avons mis en avant différents modèles permettant d'évaluer le Fournisseur sur ce point mais il apparaissait que cet aspect semblait encore difficile à prendre en compte dû à sa subjectivité et à la multitude de notions auxquelles il renvoie. Notre analyse empirique nous conforte dans ce point **puisque une majorité des Acheteurs interrogés (9 sur 14) ne rendent pas compte de ce critère innovation** lorsqu'ils évaluent leurs Fournisseurs. Ils justifient cela par un **manque de ressources humaines/temps et un manque de maturité de la fonction Achats** majoritairement mais également par le fait qu'**il s'agit d'une mesure subjective difficile à mettre en forme**. Cependant, **quasiment tous ces répondants souhaiteraient le mettre en place au moins avec leurs Fournisseurs stratégiques**. Cette volonté s'explique certainement par le fait que, comme le soulignent les 5 Acheteurs qui l'évaluent, il s'agit d'une part d'un enjeu de plus en plus important en entreprise et d'autre part d'un critère différenciant et à forte valeur ajoutée. Toutefois, même pour ces quelques Acheteurs qui en tiennent compte, **cette évaluation n'est faite que pour des Fournisseurs stratégiques, puisque pour la majorité cela concerne moins de 10% du panel Fournisseur**. Ainsi, tout comme la RSE, notre analyse empirique montre que **le critère "Innovation" est encore peu et difficilement pris en compte dans le Management de la Performance Fournisseur**. En revanche, **contrairement à la RSE, il est largement perçu comme un point différenciant et source de valeur ajoutée**.

Le questionnaire Fournisseurs nous conforte dans cette analyse. En effet, une majorité des Fournisseurs (75%) a au moins un Client qui mesure sa performance en termes d'innovation, mais ces derniers mettent en avant le fait que cela représente généralement moins de 25% de leurs clients. Une **majorité des Fournisseurs sont évalués sur ce point uniquement par les grands groupes, les clients pour lesquels ils ont un chiffre d'affaire important ou ceux avec lesquels il y'a une relation de**

collaboration d'après leurs réponses. Pour les quelques Fournisseurs évalués par aucun de leurs clients sur ce point, cela est selon eux dû au fait qu'ils appartiennent à un secteur peu propice à l'innovation ou qu'il s'agit d'un critère très vaste et donc trop difficile à évaluer. La plupart de ces derniers expliquent que le critère innovation est **tout de même pris en compte de manière informelle dans les échanges liés à l'innovation mais n'est pas évalué** : les $\frac{2}{3}$ souhaiteraient cependant être évalués sur ce point.

Enfin, le questionnaire destiné aux Business Partner rejoint les deux autres car 60% des répondants indiquent que ce critère n'est pas évalué et 70% indiquent qu'il devrait être davantage pris en compte au moins pour certains Fournisseurs stratégiques. De plus, **les Business Partner liés à ce critère, tels que les ingénieurs, mettent en avant le fait qu'ils souhaiteraient alors être impliqués dans cette évaluation.**

L'innovation apparaît indéniablement comme source de valeur ajoutée et de croissance. Elle est, cependant, encore très peu prise en compte dans le Management de la Performance dû à la difficulté de l'évaluer. Cependant, les trois parties s'accordent sur le fait qu'elle devrait être davantage évaluée, à minima pour les Fournisseurs stratégiques et dans le cadre de relations de collaboration. Il est donc pertinent d'analyser la suite de notre étude empirique pour comprendre comment l'Acheteur peut intégrer cette dernière de manière optimale dans le Management de la Performance Fournisseur.

B. Évaluation

Notre analyse empirique sur la construction de l'évaluation confirme la difficulté à tenir compte de cette notion d'innovation dû à son caractère subjectif. **Il ressort de nos trois questionnaires qu'il est difficile de définir des KPIs pertinents et quantitatifs et qu'il s'agit davantage d'évaluations qualitatives souvent informelles.** Cette dernière s'appuie donc principalement sur le ressenti des clients internes **lié à une appréciation et à des commentaires sur un retour d'expérience.** Les clients internes s'appuient alors sur des exemples précis d'échecs et de succès, ainsi qu'une **comparaison avec les autres Fournisseurs du panel** pour mesurer la **qualité des propositions du Fournisseur et son degré d'implication.** Pour ce critère l'Acheteur doit nécessairement s'appuyer sur les connaissances et l'expertise des Business Partner via, le plus souvent, la transmission de questionnaires.

Nos différents entretiens confirment cette difficulté à évaluer de manière quantitative les critères liés à l'innovation. Par exemple, l'Acheteur issu du groupe automobile nous explique que leur questionnaire et **leur outil de reporting QCDSR déjà mis en avant dans la partie RSE s'intéressent à cette notion dans la partie "T" (Technology).** Cependant, elle explique que ce n'est **pas quantifié** et

qu'il n'y a pas de note car ce critère est **"peu tangible"** et qu'"il s'agit donc d'un questionnaire transmis aux clients internes et notamment aux ingénieurs afin de connaître ce que le Fournisseur propose. Nous échangeons aussi informellement avec le Fournisseur pour comprendre sa "vision du futur « et si cela vaut le coup de le développer". Au même titre, l'Acheteur travaillant dans un groupe de télécom nous expose qu'il n'existe **aucun KPIs précis**. Cependant, ils ont mis en place une **notation via des questionnaires globaux** lancés tous les ans aux clients internes et aux Acheteurs. Ces derniers vont évaluer le Fournisseur via un outil **QREDIC (Qualité, Relation, Éthique, Délais, Innovation, Coûts)**. Le **"I" fait donc référence à l'innovation et donne une note de 1 à 10 ainsi que des commentaires**. Cependant, cette note s'appuie davantage sur un avis subjectif et non sur des critères quantifiés contrairement aux points "QCD" par exemple. Par ailleurs, le Fournisseur interrogé confirme **qu'aucun de ses clients n'a mis en place des KPIs quantifiés sur ce point** car "il s'agit d'une notion très large qui ne signifie pas toujours la même chose selon le business. De plus, il y a certains groupes où l'Acheteur est en charge de ce sujet et d'autres où ce dernier est géré par un département spécifique. Dans ce dernier cas, le niveau d'attente et d'évaluation est alors généralement beaucoup plus élevé car il s'agit de leurs spécialités." Il met cependant en garde sur le fait que **l'avis des Acheteurs est encore trop souvent pris en compte au dépend de celui des Business Partner**.

Par ailleurs, nos différents questionnaires ont tout de même permis de mettre en avant une **liste des critères** pouvant être pris en compte dans la construction de ce questionnaire. Encore une fois, il ne s'agit pas d'une liste exhaustive et les critères sont très **variés et diversifiés**. La pertinence et le choix de ces derniers dépendra alors des enjeux et priorités que recouvre l'innovation dans l'entreprise de l'Acheteur. Ainsi, nous avons décidé de classer les différents critères qui nous ont été proposé en trois catégories :

- **Force de propositions** : nombre de projets présentés sur les 12 derniers mois, degré d'implication, nombres de nouveautés mises en place chez le Fournisseurs, nombre d'étude, temps de développement, fréquence de visite du Fournisseur chez les équipes projets
- **Qualité des propositions et des innovations** : nombres de projets attribués, maturité des concepts proposés, qualité et pertinence des propositions, qualité des réponses sur les questions liées à l'innovation, capacité d'adaptation de l'innovation, taux de succès au lancement, nombre de réclamations liées aux nouveaux produits
- **Impacts financiers et Business** : ROI, valeur ajoutée, taux de conversion de nouveaux projets en commande d'achats, analyse de la valeur, budget dédié/CA dégagé, Time To Market.

Il apparaît que **certains critères peuvent être quantifiés** notamment ceux liés à l'impact financiers et Business. Cependant, leur **quantification reste plus subjective et plus difficile à effectuer pour la plupart que des critères QCD par exemple**.

De fait, bien que difficile à mettre en place, l'évaluation du Fournisseur sur la notion d'innovation reste possible. Pour cela, **l'Acheteur devra s'appuyer en totalité sur l'expertise des Business Partner spécialisés via la transmission de questionnaires**. Au vu de la subjectivité de l'évaluation, il est important que ce questionnaire soit **accompagné de commentaires** afin d'expliquer la note donnée. Pour qu'il soit optimal, ce questionnaire doit comporter différentes parties **avec à la fois des critères subjectifs mais également quelques critères quantifiables**. Par la suite, l'analyse des réponses pourra entraîner une note globale, accompagnée de commentaires, qui sera incorporée dans l'outil de reporting telle que la Scorecard. Pour tenir compte de cette aspect innovation, mais aussi de l'aspect RSE, cette dernière peut être construite telle que c'est le cas dans le groupe automobile, ou dans le groupe télécom interrogé : QCDSR ou QREDIC. Cependant, et comme toujours, pour que cette évaluation soit efficace, il faut qu'elle s'accompagne d'un processus d'amélioration et de développement de la performance Fournisseur sur l'aspect "Innovation".

C. Le développement et l'amélioration de cette performance RSE

Outils de développement

Notre analyse empirique montre que les outils mis en place pour soutenir le développement du Fournisseur sur ce point sont sensiblement les mêmes pour les différents questionnaires et rejoignent ceux déjà évoqués dans notre analyse littéraire. Ainsi, il apparaît tout d'abord que les **Business Review sont primordiales** afin de pouvoir faire un feedback sur ce point auprès du Fournisseur et échanger sur ses propositions et ses axes d'amélioration. Ces Business Review sont d'autant plus importantes pour l'innovation qu'il s'agit de critères subjectifs. Il est donc nécessaire d'échanger avec le Fournisseur et les Business Partner sur ce qu'il y'a derrière. De plus, une **liste d'outils possibles est mise en avant** tels que : AMDEC, **projet avec bénéfices partagés**, formations spéciales innovation, faire de l'innovation un critère important dans l'innovation, **feuille de route commune**, **analyse des risques**, bonus, **proposer des partenariats en Co-développement**, avoir un cahier des charges clairement défini, etc. Mais, nous souhaitons revenir plus dans le détail sur deux outils qui ressortent majoritaires à la fois dans nos questionnaires et dans nos entretiens : **les "Business case" ou "Workshop" ainsi que les "journée d'innovation"**.

Concernant les Business Case, l'Acheteur interrogé dans le groupe automobile explique qu'ils mettent en place des workshops où le Fournisseur va par exemple "présenter son volant du futur en présence de nos ingénieurs, du design, de la qualité et de la marque pour analyser la valeur et le besoin". Il s'agit donc, comme son nom l'indique, d'un **projet qui sert de test pour valider ou non une proposition**.

Concernant les journées innovation, ces dernières prennent différents noms selon les entreprises mais elles visent toutes à **permettre aux Fournisseurs de venir présenter leurs entreprises et leurs innovations durant une journée aux Business Partner ainsi qu'aux autres Fournisseurs**. Par exemple, chez le groupe automobile interrogé, il s'agit de "Tech Day" durant lesquels les Fournisseurs présentent leurs prototypes ainsi que leur vision de leur entreprise dans 10 ans et dans quoi ils investissent. Par ailleurs, le Fournisseur interrogé explique qu'ils organisent parfois des journées innovation pour un Client spécifique autour d'un sujet précis. De plus, ils organisent un "**Customer Event**" auquel ils convient leurs clients stratégiques afin de créer du lien et mettre en avant des partenariats. Cet évènement est **un concours d'innovation** où les clients, composant un jury, vont voter pour les 3 meilleures innovations présentées parmi une dizaine.

Ces deux types d'événements **sont moins axées sur le fait de donner aux Fournisseurs des outils pour s'améliorer, mais plutôt sur le fait de lui donner l'opportunité de se développer et de présenter ces projets**. Cela permet donc d'accroître sa motivation qui ressort comme un point clé afin d'assurer une performance durable. Cette notion de motivation avait déjà été mise en avant dans notre revue littéraire et a été à nouveau citée de nombreuses fois dans nos questionnaires et nos entretiens.

L'importance de la Motivation

La capacité de l'Acheteur à soutenir le Fournisseur dans le développement de sa performance durable en termes d'innovation repose davantage sur ses **softs skills** que sur les outils qu'il mettra à disposition. En effet, il ressort que ce dernier, après avoir "protégé" la performance actuelle du Fournisseur, doit **faciliter l'expression de propositions innovantes par le Fournisseur et le développement de cette notion dans son entreprise**. Pour ce faire, il est primordial, une nouvelle fois, qu'il le mette en contact avec les Business Partner adéquates et donne également facilite un travail conjoint entre ces dernier et le Fournisseur sur des sujets d'innovation. En effet, **les Business Partner interrogés expliquent qu'ils sont majoritairement consultés, mais qu'ils ne sont pas impliqués dans la démarche et souhaiteraient être davantage impliqués lorsque l'innovation est au cœur de leur mission**. Cette analyse empirique nous confirme **donc l'importance du rôle de coach de l'Acheteur** qui devra mettre en place différents outils pour permettre aux Business Partner et aux Fournisseurs de travailler ensemble sur des sujets d'innovation et de développer la performance du Fournisseur sur ce point. L'objectif de ce rôle de "coach" est ici avant tout de **démontrer l'attractivité de l'entreprise cliente auprès du Fournisseur afin d'accroître sa motivation et de devenir un client cible**. De fait, il ressort de nos questionnaires et de nos entretiens différents outils que l'Acheteur peut mettre en place pour développer la motivation Fournisseur. Premièrement, il est primordial que, tel un coach, qu'il place la démarche dans une optique de **transparence** en partageant les informations nécessaires entre les trois parties et en définissant clairement la notion d'innovation, les enjeux et les priorités qui y sont liés. De

fait, le Fournisseur pourra comprendre facilement ce qui est attendu. Le Fournisseur interrogé explique qu'il est primordial **d'avoir accès au plus d'informations possibles afin de pouvoir proposer des innovations pertinentes**. En tant que coach, l'Acheteur doit être un **facilitateur de cette relation clients internes-Fournisseur**, en créant des liens en amont des projets entre ces derniers et en intégrant au plus tôt le Fournisseur. Pour augmenter cette motivation, il peut utiliser **différents leviers**, afin de prouver au Fournisseur que l'innovation est réellement perçue comme un critère différenciant et source de croissance dans l'entreprise :

- L'aider à **gagner en visibilité** grâce aux innovations dans la presse et les médias
- **Augmenter son business et son volume**
- Groupe de télécom : mise en place de **contrat** Cyrius : quand le groupe lance un appel d'offre dans un pays où le Fournisseur est implanté, ce dernier sera alors automatiquement consulté et aura l'obligation de répondre
- **Organisation de la fonction Achats** : "avoir des Acheteurs locaux facilite le développement de la motivation du Fournisseur sur ce point car ces derniers sont plus proches de la réalité terrain et ont davantage de légitimité" d'après le Fournisseur interrogé. De plus et toujours d'après lui : "La **non stabilité des équipes Achats est également un frein** car elle entraîne une perte d'informations qui peut démotiver le Fournisseur".

Synthèse Innovation

Ainsi, bien qu'encore difficilement prise en compte dans les évaluations, l'innovation est perçue de plus en plus comme un **critère différenciant** pour le Fournisseur, car source de croissance et de valeur ajoutée. Ces nouveaux enjeux entraînent une modification du rôle d'Acheteur dans le cadre du Management de la Performance Fournisseur par la "Croissance". En effet, ce dernier ne doit plus uniquement trouver un juste milieu entre "contrôle" et "confiance" comme vu précédemment. Il devra désormais **agir en tant que coach pour faire le lien entre les Business Partner concernés et le Fournisseur**, et motiver ce dernier à apporter son expertise et ses développements au profit de l'entreprise de l'Acheteur. Ce rôle de coach **accroît l'importance du Management de la relation** et de l'établissement d'une relation transparente de collaboration. Il met également **les softs skills de l'Acheteur et du Fournisseur au cœur de l'enjeu**, dans le but de développer une relation source de croissance durable. Cette importance des softs skills était moins mise en avant lors notre étude littéraire au profit de différents outils présentés. Cependant, ils apparaissent comme **plus importants que les outils en eux-mêmes dans notre étude empirique, car ils constituent un prérequis à l'efficacité de ces derniers**. De fait, il est pertinent de s'intéresser au Management de la performance de la relation, ainsi qu'à la place des softs skills dans le Management de la Performance Fournisseur.

III. MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DE LA RELATION ET SYNTHÈSE GLOBALE

D. État des lieux : Management de la Performance de la Relation

Notre analyse littéraire avait permis de présenter différents modèles permettant à l'Acheteur de mettre en place une évaluation et un suivi de la performance de la relation, et non de la performance Fournisseur. Cependant, notre analyse empirique a montré que le Management de la Performance Fournisseur manquait déjà le plus souvent de maturité concernant la prise en compte de l'innovation ou d'une RSE source de croissance. Il paraît donc difficile d'imaginer que ce type de Management de la Performance puisse être mis en place en entreprise. Nos questionnaires confirment cela, puisque seuls **3 Acheteurs sur 15 disent mettre en place ce type de Management mais uniquement pour une part restreinte de leurs Fournisseurs**. Cependant, pour la quasi-totalité des répondants, Acheteurs ou Fournisseurs, le Management de la performance de la relation peut être plus pertinent que celui de la performance Fournisseur comme le montre le schéma ci-dessous. De fait, **75% des Acheteurs souhaitent le développer** comme le montre le graphique ci-suit. Cette divergence entre le nombre de personnes l'ayant mis en place et le nombre de personnes souhaitant le développer nous pousse à nous interroger sur les avantages et les limites d'un tel type de Management afin de comprendre cette dichotomie.

58. Pensez-vous que cela permettrait une meilleure amélioration de la performance de vos fournisseurs ?

[Plus de détails](#)

● Oui	10
● Non	0
● Cela dépend	2



Figure 26 : Graphique Acheteurs : Lien avec l'amélioration de la performance Fournisseur

49. Pensez-vous qu'un management de la performance de la relation soit davantage pertinent et efficace que celui centré uniquement sur la performance fournisseur ?

[Plus de détails](#)

● Jamais	0
● Parfois	1
● 50/50	7
● Souvent	4
● Toujours	3



Figure 27 : Pertinence Management de la Performance de la Relation

E. Avantages et Limites d'un tel Processus

Dans un premier temps, nous nous intéresserons aux avantages soulignés par nos questionnaires et nos entretiens pouvant expliquer pourquoi tant d'interlocuteurs souhaitent développer ce type de management. Dans un second, nous évoquerons les limites de ce processus, et les difficultés à sa mise en place. L'avantage principal ressortant est que **ce type de Management est en corrélation avec la nécessité de mettre en place une relation de partenariat et de transparence** pour permettre un

développement du Fournisseur source de croissance. En effet, ce type d'évaluation permet de **sortir de l'approche transactionnelle et contractuelle en s'insérant dans une approche collaborative**. Il s'agit d'analyser la qualité de la relation qui devient de plus en plus importante dans un contexte où les **rappports de force sont souvent inversés**. Ainsi, cela permet à la fois de développer la performance du Fournisseur pour qu'il devienne un Fournisseur stratégique mais également de développer l'attractivité de l'Acheteur pour qu'il devienne un client cible. De fait, ce type d'évaluation permet de mettre en place une **relation équilibrée et saine et d'augmenter la proximité des différentes parties** afin de permettre un réel partage constructif. Elle offre donc une **progression plus efficace**, une **résolution plus rapide des problèmes**, une **meilleure prise en compte des contraintes de chacun** dans la mise en place des plans d'actions optimums et d'une évaluation des potentiels coûts cachés d'une mauvaise relation.

De plus, ce type de Management permet de **mettre au centre de l'évaluation les softs skills** qui sont de plus en plus primordiales pour permettre l'instauration d'une relation optimale et donc une croissance. Par exemple, l'Acheteur interrogé travaillant pour le groupe automobile nous explique que, selon elle, **“la réelle valeur ajoutée d'un Acheteur repose sur ses softs skills, c'est-à-dire sa capacité à animer un réseau et à allouer les bonnes problématiques aux bons interlocuteurs”**. De fait, une évaluation de la relation permettra de tenir compte de cette évaluation des softs skills de l'Acheteur et facilitera l'amélioration du processus de Management et donc le développement d'innovations ou de RSE source de croissance.

Cependant, le Management de la performance de la relation est encore **plus subjectif** que le Management de la performance Fournisseur par la “Croissance”. Il est encore plus difficile de fixer des critères objectifs et généralisables. En effet, il s'agit principalement **d'évaluer les softs skills dont la mesure dépend grandement de la perception des différents interlocuteurs**. Il y a un risque que le jugement soit “à la tête” d'après une des personnes interrogées. De plus, il apparaît que ce type d'évaluation est **difficile à mettre en place et demande donc énormément de temps et d'implication**. Cependant, elle ne doit pas être le critère le plus important et ne doit pas être au détriment de la performance du Fournisseur. En effet, l'Acheteur interrogé dans le domaine du télécom explique que le groupe met en place des évaluations globales de leur entreprise auprès des Fournisseurs et des médias pour comprendre comment l'entreprise est perçue sur différents critères. Cependant, **“cela demande un travail important car il faut prendre en compte tous les avis ce qui est d'autant plus long s'il y'a plusieurs filières”**. Selon lui, **l'évaluation doit être un moyen et non un objectif. Par conséquent, il vaut mieux parfois avoir une évaluation moins développée, mais mettre en place des outils de développement et de suivi en parallèle**. Ainsi, l'Acheteur interrogé ayant travaillé dans le groupe aéronautique explique que **“la performance de la relation a un très fort impact mais est très difficile**

à mesurer et à challenger”. Toutefois, nous allons tout de même nous intéresser aux critères pouvant être pris en compte lors d’une évaluation de la performance de la relation.

F. Critères Retenus et Évaluation des softs skills

Critères Retenus

Concernant les Acheteurs disant évaluer la performance de la relation dans le questionnaire, il apparaît au vu des réponses que, pour deux des trois répondants, **il s’agit davantage d’une prise en compte des softs skills et non d’une évaluation globale de la relation**. Le répondant évaluant réellement la performance de la relation explique qu’il a mis en place les mêmes types de critères que ceux utilisés pour l’évaluation Fournisseur, mais que ces critères sont jugés cette fois par ce dernier. Ainsi, **les Fournisseurs évaluent par exemple la réactivité de l’Acheteur à leur demande, le respect des engagements sur les volumes, la flexibilité, la capacité à constater les progrès accomplis et à communiquer de manière transparente ainsi que la fiabilité de la communication des prévisions, des reportings ou des informations partagées**. De la même manière, il peut s’agir de demander aux **Business Partner d’évaluer l’apport globale de la relation**, et non uniquement du Fournisseur, autour des différents critères présentés plus haut : fiabilité, réactivité, support aux sollicitations, gestion de projet, agilité, etc. **Il ne s’agit donc pas nécessairement de réinventer les critères d’évaluation, mais d’utiliser les critères déjà existants pour demander aux Fournisseurs et aux Business Partner d’évaluer l’efficacité de la relation**. Ces critères sont souvent associés à des softs skills de l’Acheteur et/ou du Fournisseur. Ainsi, qu’il s’agisse d’une évaluation de la performance du Fournisseur ou de la relation, les softs skills apparaissent être de plus en plus pris en compte et importants comme nous l’avions déjà évoqué précédemment.

Évaluation des softs skills

Nous nous sommes intéressés durant nos différents entretiens à la place des softs skills dans les différentes évaluations. Pour que la relation soit efficiente et puisse être source de croissance, l’Acheteur tout comme le Fournisseur doivent faire preuve de différentes softs skills afin de collaborer de manière optimale. L’Acheteur issu du groupe automobile nous a expliqué que **les softs skills étaient pris en compte dans leur modèle de questionnaire et de reporting QCDTSR**. En effet, le **“R” fait référence à “Relationship”** et il repose sur différentes questions posées aux business Partner telles que : **“Est-ce que le Fournisseur est disponible ? Est-ce qu’il est réactif ? Est-ce que la relation Client-Fournisseur leur apporte une valeur ajoutée ?”**. L’évaluation n’est donc **pas quantifiée** mais permet un retour subjectif lié aux ressentis des différentes personnes impliquées dans la relation Client-Fournisseur. De plus, l’Acheteur ayant travaillé pour un groupe aéronautique nous indique que son

équipe a mis une fois en place un questionnaire d'évaluation de la performance Fournisseur dans un objectif de réduction du panel Fournisseur. Il s'agissait de Fournisseurs de prestations intellectuelles. L'évaluation était donc basée principalement sur des softs skills. Les différents Acheteurs et Business Partner impliqués avec le Fournisseur devaient **répondre à différentes questions pour permettre l'évaluation du Fournisseur** telles que : "Est-ce qu'il y'a besoin de relancer le Fournisseur ? Est-ce qu'il revient souvent vers nous pour nous poser des questions ?". Ces réponses devaient s'accompagner d'une appréciation globale et justifiée sur la performance Fournisseur.

Synthèse sur le Management de la performance de la relation et des softs skills

Nous avons mis en avant lors de notre partie littéraire différents modèles permettant de rendre compte de la performance de la relation et non de la performance Fournisseur. Cependant, il apparaît de notre étude empirique que **le Management de la Performance ne soit pas suffisamment mature et élaboré pour laisser place à une évaluation de la relation et non du Fournisseur en entreprises**. En effet, il est tout d'abord nécessaire d'acquérir une plus grande maturité grâce au Management de la performance Fournisseur par la "Croissance" avant de s'intéresser à la performance de la relation. Cela passe notamment par l'intégration de critères d'innovation, de RSE source de valeur extra-financière mais également des softs skills liés à l'Acheteur et aux Fournisseurs. Ainsi, **tant que ces critères ne seront pas évalués, suivis et accompagnés d'outils de développement, il ne sera pas pertinent de mettre en place une réelle évaluation de la performance de la relation qui serait trop chronophage**. De fait, cela explique pourquoi, bien que perçu comme très attrayant par tous nos répondants, le Management de la performance de la relation est quasiment inexistant en entreprise.

Synthèse globale de l'étude empirique : rôle de l'Acheteur et importance des soft skills

Notre analyse empirique nous a permis de confirmer plusieurs éléments mis en avant dans notre partie littéraire tels que :

- **Il existe trois niveaux de Management de la performance Fournisseur en fonction de la maturité du service Achats, de la taille de l'entreprise et de la typologie de Fournisseur**
- Le Management de la Performance par la "Compétitivité", qui est le niveau le moins mature, reste le plus utilisé, suivi de celui par la "Confiance". A l'inverse, **celui par la "Croissance" qui est le plus stratégique et source de valeur ajoutée est beaucoup moins développé** en entreprise, dû à la difficulté à le mettre en place ainsi qu'au temps et à l'expertise qu'il requiert

- Pour permettre le développement du processus de Management de la Performance Fournisseur par la “Croissance”, **l’Acheteur aura un rôle de coach et devra trouver un juste milieu entre contrôle et confiance.**
- Les différentes parties prenantes, qu’il s’agisse des Acheteurs, des Fournisseurs ou des Business Partner **souhaitent de plus en plus voir intégrer la notion d’innovation à la performance Fournisseur. Cependant, beaucoup rencontrent des difficultés dues à la subjectivité des critères.**
- **Les softs skills, ainsi que la motivation Fournisseur et l’attractivité de l’entreprise cliente sont de plus en plus stratégiques.** Elles apparaissent primordiales pour l’évaluation mais également pour permettre le développement et l’amélioration de la performance Fournisseur notamment sur l’aspect Innovation.

Toutefois, nos questionnaires ainsi que nos entretiens nous ont également permis de **mettre en lumière des points non évoqués dans notre partie littéraire, et de remettre en cause certains points** évoqués dans cette dernière :

- Le Management de la performance Fournisseur par la “Compétitivité” ne tient pas uniquement compte du QCD mais **également du Management des risques.**
- **La RSE est presque uniquement perçue comme une obligation normative,** notamment dans le cadre du Management des risques, et non comme un élément stratégique source de différenciation et de croissance. Ainsi, **elle se place davantage dans le Management par la “Compétitivité” que par la “Croissance”.**
- Les **différents modèles présentés dans notre analyse littéraire au sujet du Management de la Performance de la relation ne sont pas viables en entreprises, car les processus de Management de la performance manquent de maturité** pour cela. En revanche, notre étude empirique a accordé une **place encore plus importante à l’évaluation des softs skills** que notre étude littéraire.

Grâce aux différentes confrontations entre théorie et pratique, sur tous les axes liés au Management de la Performance Fournisseurs, nous avons acquis toutes les connaissances nécessaires afin de produire des recommandations optimales aux Acheteurs souhaitant développer leur processus de Management de la Performance Fournisseur, et particulièrement celui par la “Croissance”.

PARTIE 3
-
RECOMMANDATIONS

Nos analyses littéraires et empiriques étaient basées sur le modèle des 3C (Compétitivité, Confiance et Croissance) de Potage (2017). Ce dernier faisait référence aux différentes typologies de SRM présentes en entreprise en fonction de la maturité de la fonction Achats. Notre étude a confirmé que ces trois typologies sont viables dans le cadre du Management de la Performance Fournisseur. Toutefois, il nous apparaît que **deux distinctions existent entre le modèle des 3C et notre analyse concernant le Management de la Performance Fournisseur** :

- La typologie de Management de la performance Fournisseur ne dépend pas uniquement de la maturité de la fonction Achats mais aussi de **la typologie du Fournisseur et de la relation Client-Fournisseur**
- Le nom de **Management de la performance par le "Contrôle"** est en notre sens plus adapté au premier niveau de la typologie que celui de Management de la Performance par la "Compétitivité". En effet, à ce niveau, il s'agit avant tout d'évaluer la performance du Fournisseur afin de contrôler ce dernier et les risques qui y sont liés, et non d'améliorer sa compétitivité.

De fait, notre analyse nous permet d'aboutir au **nouveau Modèle 3C (Contrôle, Confiance, Croissance)**, ci-dessous, qui est cette fois spécifique au Management de la Performance Fournisseur, et non au Management de la relation Fournisseur.

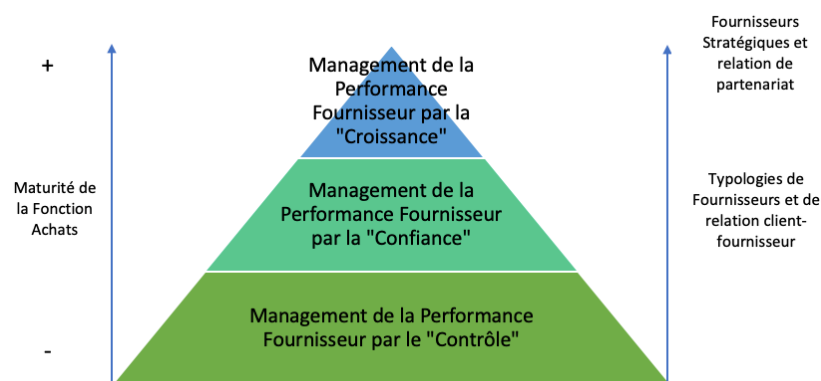


Figure 28 : Modèle 3C du Management de la Performance Fournisseur, GAIDON (2020)

Ainsi, ce nouveau schéma met en avant le fait que plus la fonction Achats sera mature, plus le Management de la Performance Fournisseur sera développé et mature également. Au même titre, **plus le Fournisseur sera stratégique et la relation de partenariat développée, plus le Management de la performance Fournisseur s'apparentera à un Management par la "Croissance"**. Pour développer ce type de Management de la Performance, l'Acheteur doit donc bâtir une réelle relation de partenariat avec ses Fournisseurs stratégiques. Il doit avoir identifié ces derniers au préalable mais aussi avoir un processus Achats relativement développé pour faciliter la mise en place de cette

démarche. Toutefois, comme le montre le schéma, **ce type de Management est le plus élaboré, il englobe donc également les deux autres en dessous**. De fait, il est important pour le mettre en place dans des conditions optimales, que l’Acheteur soit au préalable passé par les deux autres types de Management. Cela signifie tout d’abord que le Fournisseur concerné a atteint une performance durable et optimale sur les critères opérationnels et est en capacité de se développer. De plus, cela induit aussi le fait que les différentes étapes du processus sont maîtrisées sur les deux autres types de Management, ce qui garantit l’efficacité de la mise en place de ce niveau supérieur.

Bien qu’intimement corrélés, ces trois degrés de Management de la Performance Fournisseur comportent de nombreuses différences qu’il est important de prendre en compte tant dans les étapes du processus, dans les outils utilisés que dans le rôle de l’Acheteur. De fait, pour permettre à un Acheteur de sélectionner le degré de Management correspondant au mieux à sa situation et à ses enjeux et de pouvoir l’implémenter de manière optimale, nous allons, ci-suit, dériver notre modèle précédent de manière plus détaillé. Cela a pour objectif **d’aider les Acheteurs intéressés à comprendre ce qui se trouve derrière chacune des typologies de Management et ainsi faciliter leur choix pour une des trois typologies**.

I. TYPOLOGIES DE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE FOURNISSEUR

A. *Modèle détaillé des typologies de Management de la Performance Fournisseurs*

Nos différentes analyses littéraires et empiriques nous ont permis de mettre en avant le fait que, **selon la typologie de Management de la Performance Fournisseur, le processus d’évaluation et de suivi différait tout comme le rôle de l’Acheteur et l’objectif de la démarche** Nous avons alors élaboré le tableau ci-dessous, présenté également en Annexe 8, afin de rendre compte de ces différenciations et de la démarche inhérente à chacune des typologies.

Typologies de Management	Management par le « Contrôle »	Management par la « Confiance »	Management par la « Croissance »
Objectif	Protéger la performance fournisseur et la Supply Chain par le contrôle des indicateurs opérationnels et le Management des risques. Ce dernier doit permettre de sécuriser une performance durable.	Permettre au fournisseur de s'améliorer et de développer une performance durable grâce à la mise en relation avec les Business Partner et à l'instauration de différents outils.	Faire du Management de la Performance Fournisseur une source de croissance et de valeur ajoutée pour les deux entreprises en intégrant des notions stratégiques telles que l'innovation.
Outils	-Questionnaires, réunions et ERP pour récupérer les données. -Mise en place d'indicateurs et d'outils de communication des résultats.	-Business Review pour permettre au fournisseur d'échanger avec les Business Partners . -Outils pour soutenir l'amélioration du fournisseur et outils pour accroître sa motivation.	-Adaptation des outils des deux autres typologies de Management afin de rendre compte de critères permettant la croissance et d'accroître cette dernière. -Développement des softs skills au travers des différents outils.
Rôle de l'Acheteur	Protéger : L'acheteur doit mesurer la performance au travers de différents critères et KPIs pour pouvoir contrôler cette dernière et gérer les risques qui y sont liés. Il doit gérer les risques sur une optique de long terme pour protéger la performance durablement.	Permission : L'acheteur fait le lien entre le fournisseur et certains Business Partners et met en place des outils pour faciliter leur travail de collaboration sur différentes problématiques liées au développement d'une performance durable.	Coach : L'acheteur doit trouver un juste milieu entre « protection » et « permission » pour que la performance fournisseur soit source de croissance. Ce rôle peut alors s'apparenter à celui d'un coach afin de donner au fournisseur les clés pour se différencier.

Développement de la maturité de la fonction Achats et d'une relation de collaboration entre les clients et les fournisseurs stratégiques.

Figure 29 : Modèle 3C du Management de la Performance Fournisseur détaillé (Objectifs, Outils et Rôles), GAIDON (2020)

Avant de mettre en place une des typologies de Management de la Performance Fournisseur, il est donc important pour **l'Acheteur d'établir quel est l'objectif de cette dernière, quels sont les outils à sa disposition et quel rôle est-il prêt à incarner dans ce processus.** En se posant ces questions et en analysant la maturité de sa fonction et de sa relation Client-Fournisseur, l'Acheteur pourra alors déterminer quelle typologie est la plus adaptée à ses enjeux.

Par ailleurs, il est important de noter que **chacune des typologies d'un niveau supérieur englobe également les objectifs, les outils, et les rôles d'Acheteur des niveaux précédents.** Ainsi, le niveau le plus développé par la "Croissance" tient compte des différents éléments des deux niveaux inférieurs en y ajoutant les critères permettant une valeur ajoutée et une différenciation. C'est pourquoi, **il ressort qu'il sera plus facile, efficace et pertinent de mettre en place un tel processus pour un Acheteur actuellement au niveau par la "Confiance" plutôt que pour un Acheteur n'ayant encore jamais mis en place de Management de la Performance Fournisseur.** Nous allons désormais revenir sur les recommandations émises dans le tableau pour chacune des typologies.

B. Recommandations pour chacune des typologies

Management de la Performance Fournisseur par le "Contrôle"

A ce niveau de Management, l'objectif de l'Acheteur est de **protéger l'entreprise ainsi que la Supply Chain des effets d'une sous performance du Fournisseur**. Il va donc utiliser une évaluation quantifiée au travers de différents KPIs ayant pour objectif de contrôler que la performance du Fournisseur n'est pas en dessous des objectifs et ne représente pas un danger pour le Business. Il s'agit généralement de se **centrer sur les critères opérationnels QCD qui sont un prérequis au bon fonctionnement de toute relation** et de tout échange commercial. Dans une optique de protection de l'entreprise, l'Acheteur doit également attacher une importance particulière au Management des risques en élaborant des KPIs permettant de rendre compte des différents risques financiers, légaux, supply chain et d'en effectuer un suivi.

Cependant, nous estimons que ce **Management des Risques est à la frontière entre ce niveau de Management et le niveau supérieur par la « Confiance »**. En effet, il demande une plus grande maturité de la fonction Achats qu'un contrôle QCD et un lien plus proche avec le Fournisseur pour détecter les sources de risques, ce qui le place à un niveau supérieur au QCD. Il s'agit évidemment de contrôler les risques pour protéger l'entreprise ce qui positionne le Management des Risques au niveau par le « Contrôle ». Toutefois, il s'agit aussi de travailler en collaboration avec le Fournisseur sur l'analyse des différents risques. En effet, **l'objectif de ce Management des Risques est de protéger l'entreprise maintenant pour lui assurer une performance sécurisée Demain et sur le long terme**. Le lien entre ce Management des risques et la notion performance durable nous renvoie alors davantage au niveau par la « Confiance ». Nous avons pris le parti de l'inclure tout de même dans le niveau par le « Contrôle » dû à la nécessité de mettre en place des outils de mesures et de le contrôler pour protéger l'entreprise. Mais, **selon le secteur et la maturité de la fonction, il pourra être plus au moins proche d'un niveau par la « Confiance » contrairement aux critères du QCD**.

L'Acheteur doit donc mettre en place des outils permettant d'obtenir, d'analyser mais également de **communiquer au Fournisseur et aux Business Partner des données quantifiées rendant compte de cette performance**. Pour ce faire, il pourra obtenir les données nécessaires via l'ERP, **la transmission de questionnaires aux Business Partner ou la planification de réunions avec ces derniers**. Concernant l'outil de reporting, la plupart des entreprises ont leur propre outil adapté à leur situation, mais **nous proposerons dans la dernière partie un modèle de Supplier Scorecard pouvant servir de base pour les trois typologies de Management**. Enfin, il est primordial que **l'évaluation soit régulière et fréquente** afin que ce contrôle soit perçu comme crédible auprès du Fournisseur et des Business Partner.

L'Acheteur privilégiera donc ce type de Management **pour ses Fournisseurs risqués, mais aussi pour ses Fournisseurs stratégiques si sa fonction Achats n'est pas suffisamment mature pour mettre en place un niveau de Management plus élaboré.**

Management de la Performance Fournisseur par la "Confiance"

Pour ce niveau intermédiaire, l'objectif de l'Acheteur n'est plus seulement de protéger la performance du Fournisseur ; il s'agit de **permettre à ce dernier de s'améliorer et de développer une performance durable.** Il ne faut donc plus uniquement contrôler la performance du Fournisseur. En effet, cela pourrait nuire à son autonomie, à sa capacité de développement et à sa motivation. L'Acheteur ne doit donc pas se focaliser sur un contrôle de la performance via des indicateurs opérationnels. Cette évaluation est évidemment toujours présente mais elle doit s'accompagner de la **mise en place d'outils, afin de donner des clés au Fournisseur pour s'améliorer.** Pour ce faire, il est primordial que l'Acheteur soit capable de mettre le Fournisseur en relation avec des Business Partner possédant l'expertise nécessaire pour le soutenir dans cette démarche.

L'Acheteur a alors différentes missions :

- **Trouver un juste milieu entre contrôle au travers de KPIs et confiance au Fournisseur** pour lui permettre de gagner en autonomie dans son développement
- **Mettre en relation les différents intervenants et les motiver** à travailler ensemble autour de problématiques et d'objectifs communs.
- Les soutenir via **la mise en place de différents outils permettant de faciliter le développement** de la performance Fournisseur

Les outils sont nombreux tels que la mise en place de plan d'actions, d'audits, de formation ou de groupes de travail. Il peut également s'agir d'outils visant à accroître la motivation du Fournisseur via des systèmes de Bonus/Malus, des remises de trophées ou la construction d'une relation transparente. Bien que le choix des outils soit en fonction du contexte, un outil reste primordial afin d'établir cette relation de confiance et de développement durable : les **Business Review.** Nous aurons l'opportunité de revenir sur ces dernières dans la suite de nos recommandations.

L'objectif in fine est que le Fournisseur développe une performance durable et autonome. Il est donc important pour l'Acheteur qu'il ne fasse pas reposer l'amélioration du Fournisseur uniquement sur l'implication des Business Partner et la mise en place d'outils, mais surtout sur le travail et la détermination du Fournisseur.

Management de la Performance Fournisseur par la "Croissance"

Ce niveau de Management est **le plus élaboré. Il convient donc à des fonctions Achats matures et des Fournisseurs stratégiques avec lesquels l'Acheteur souhaite travailler pour dégager de l'innovation,**

de la différenciation et une valeur ajoutée pour ses clients internes. L’Acheteur doit alors avoir un processus de Management par la “Confiance” mature, c’est-à-dire, avoir trouvé un juste milieu entre contrôle et confiance et travailler avec des Fournisseurs possédant une performance durable et autonome. De fait, l’Acheteur va alors pouvoir concentrer ses ressources sur **l’intégration de critères stratégiques et vecteurs de croissances**, tels que l’innovation ou la RSE source de valeur ajoutée. Ces nouveaux critères seront présents dans les différentes étapes de la démarche.

Ce niveau de Management est **au centre de notre problématique** et de nos études, puisqu’il concentre les deux autres niveaux en les corrélant avec les nouveaux enjeux stratégiques de la fonction Achats d’Aujourd’hui et de Demain. Cependant, il est **encore très peu mis en place en entreprise**, du aux difficultés liées à l’intégration de certains critères et au temps que demande son élaboration. De fait, nous souhaitons donner aux Acheteurs intéressés le maximum d’informations et de conseils possibles afin de leur permettre la mise en place de ce niveau de Management. Pour ce faire, nous allons étayer les différents points à prendre en compte pour cette typologie de Management au travers des deux parties suivantes :

- Un **modèle présentant les différentes étapes de ce processus.**
- Un **modèle de système d’évaluation** permettant de regrouper toutes les notions évaluées et suivies dans un outil de reporting visuel et facile à mettre en place.

II. LES DIFFERENTES ETAPES DU MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE FOURNISSEUR PAR LA « CROISSANCE »

Le Management de la Performance par la “Croissance” étant le plus élaboré, il comporte donc un **nombre d’étapes plus important** que nous avons détaillées dans le modèle ci-suit. Cette typologie de Management s’adresse encore une fois à des Acheteurs ayant déjà mis en place, à minima, une évaluation de la performance Fournisseur et souhaitant développer la collaboration avec leur Fournisseur afin d’être source de croissance. L’objectif du modèle que nous avons construit ci-dessous, également présent en Annexe 9, est de **permettre aux Acheteurs intéressés de comprendre comment mettre en place ce type de Management et de savoir par quelle étape commencer.**

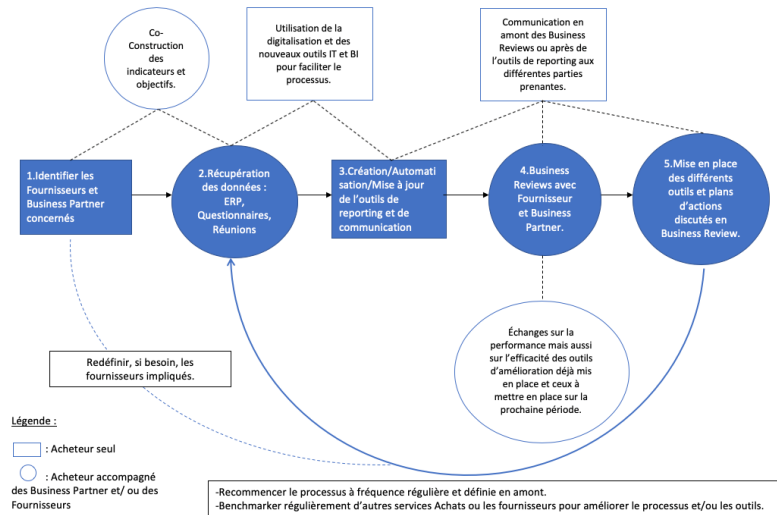


Figure 30 : Modèle des différentes étapes du Management de la Performance Fournisseur par la « Croissance », GAIDON (2020)

Par ailleurs, les Acheteurs souhaitant mettre en place un des deux niveaux inférieurs de Management pourront aussi s'inspirer de ce modèle qui regroupe également les étapes nécessaires à la mise en place des deux autres typologies de Management qui sont moins complexes. En effet, **les étapes 1 à 3 correspondent au Management de la Performance par le "Contrôle"** alors que **les étapes 4 et 5 correspondent au Management de la Performance par la "Confiance"**. Les seules différences faisant de ce modèle un processus spécifique au Management de la Performance par la "Croissance" sont :

- La **prise en compte de critères stratégiques** et sources de croissance durant les différentes étapes
- La **sélection de Fournisseurs stratégiques** avec lesquels l'Acheteur a, ou souhaite, établir une relation de partenariat
- Le **rôle de l'Acheteur durant les différentes étapes** : il devra permettre l'intégration et la prise en compte de critères stratégiques dans ces différentes étapes à la fois par le Fournisseur mais également par les Business Partner pour que les trois parties collaborent ensemble.

Ainsi, nous allons désormais nous intéresser à ces différentes étapes afin de comprendre comment les mettre en place dans une démarche de Management de la Performance par la « Croissance ».

A. Étapes 1 à 3 : Création de l'évaluation

Sélection des Fournisseurs

Avant tout, l'Acheteur doit identifier les Fournisseurs avec lesquels il désire mettre en place un Management de la Performance par la « Croissance ». Cette première étape est primordiale car une sélection de Fournisseurs non pertinente ne permettra pas une efficacité du processus. Pour cela, une

simple matrice ne saurait rendre compte efficacement de cette sélection puisqu'il y a plus de deux critères à prendre en compte :

- **Fournisseurs ayant une performance durable sur les critères opérationnels**
- **Fournisseurs ayant une capacité de développement**
- **Fournisseurs motivés pour lesquels nous sommes un client cible**
- **Relation de collaboration ou souhait d'établir une relation de collaboration**
- **Famille d'achats pour laquelle nous avons de réels enjeux et opportunités de croissance.**

Pour que la démarche soit efficiente et pertinente, **il est important que les Fournisseurs sélectionnés remplissent aux moins 3 de ces critères.**

Co-Construction des indicateurs

Une fois les Fournisseurs sélectionnés, il s'agit pour l'Acheteur de construire les catégories d'évaluation ainsi que les critères, sous critères et KPIs évalués à l'intérieure de chacune d'elle. Dans une démarche de collaboration et de transparence, **nous recommandons à l'Acheteur de Co-construire ces critères avec les Business Partner et les Fournisseurs.** Cette démarche peut être longue et sujette à discussion et divergence, mais elle est nécessaire pour **inclure le processus dans une optique de partenariat dès les premières étapes.** Cela permet également de s'assurer que ces derniers sont validés et compris par toutes les parties et que les Fournisseurs seront donc motivés pour atteindre les objectifs qui y sont liés. Cependant, il est primordial que **les critères soient communs aux différents Fournisseurs** d'une même famille afin que cela ne soit pas chronophage. De plus, ces derniers doivent avant tout correspondre à l'entreprise cliente et aux Business Partner. **L'Acheteur ne doit donc pas se laisser imposer par les Fournisseurs des critères** qui les "arrangent". Pour ce faire, nous recommandons de les construire en trois étapes :

- **Organiser des réunions avec les Business Partner concernés par chacune des catégories** afin de définir conjointement les critères, KPIs et objectifs.
- **Transmettre un questionnaire aux différents Fournisseurs concernés** : il s'agit de leur présenter les critères, KPIs et objectifs sélectionnés. Ces derniers devront alors les valider, évaluer leur pertinence de 0 à 3 et proposer un autre critère, KPI et/ou objectif pour ceux qui ne leur seraient pas optimaux. Il est primordial de leur préciser en amont que ces derniers doivent être homogénéisés à tous les Fournisseurs et donc correspondre à chacun.
- Si besoin, et **en fonction des réponses Fournisseurs, planifier une seconde réunion avec les Business Partner pour définir les critères, KPIs et objectifs finaux** en tenant compte des retours Fournisseurs.

Récupération des données et création d'un outil de reporting

Une fois ces critères, KPIs et objectifs construits, il s'agit à l'Acheteur de pouvoir récupérer les données qui y sont liées. Pour ce faire, l'Acheteur doit automatiser au maximum la démarche notamment pour les critères opérationnels afin que cette démarche ne soit pas trop chronophage. Ainsi, nous recommandons :

- **Critères opérationnels : automatisation à l'aide de l'ERP**
- **Critères stratégiques : récupération des données auprès des Business Partner impliqués à l'aide de questionnaires ou de réunions en amont et à fréquence identique à l'évaluation.**

Le choix entre questionnaire et réunion dépend de l'entreprise, de la culture de cette dernière, du nombre de Business Partner concernés et de leur localisation géographique.

Enfin, la dernière étape consiste à **la création, la mise à jour et l'automatisation d'un système d'évaluation c'est-à-dire d'un outil de reporting et de communication**. Nous proposerons dans la partie suivante un Supplier Scorecard adaptée au Management de la Performance par la "Croissance" en guise de modèle. Cependant, **l'Acheteur doit se donner la liberté d'adapter cette dernière en fonction de ses enjeux et des critères et KPIs Co-construits en amont**. De plus, notre Scorecard sera construite sur Excel afin de correspondre au plus grand nombre d'Acheteurs possible. Toutefois, si l'Acheteur dispose d'outils de Business Intelligence tels que Power BI ou Qlick View, nous lui recommandons d'utiliser ces derniers pour la construction afin de faciliter l'automatisation, la mise à jour et l'attrait visuel. En outre, pour que la démarche soit crédible et prise au sérieux par les différents intervenants et que ces derniers y adhèrent, il est nécessaire que **l'Acheteur définisse une périodicité et une fréquence d'évaluation**. Nous recommandons une **évaluation trimestrielle des critères opérationnels car ces derniers sont automatisés et facile à obtenir. Les critères stratégiques, eux, peuvent être évalués de manière semestrielle ou annuelle**. Une fois cela fait, il est ensuite question de mettre en place les deux dernières étapes s'apparentant davantage au Management de la Performance par la "Confiance".

B. Étapes 4 et 5 : Mise en place d'une performance durable et source de croissance

Une fois l'évaluation mise en place et efficiente, il est impératif que **l'Acheteur communique les résultats aux Business Partner ainsi qu'aux Fournisseurs** afin d'en discuter, de mettre si besoin des actions en place et de permettre une amélioration durable de la performance. Pour ce faire, l'Acheteur va mettre en place deux processus :

- **Business Review** : ces dernières doivent être effectuées après chaque période d'évaluation : mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle

- **Feedback** : communication après les Business Review des résultats par l'envoi de l'outil de reporting aux Fournisseurs ainsi qu'aux Business Partner.

Encore une fois, les Business Review sont primordiales car elles permettent à l'Acheteur **d'établir un échange transparent et constructif entre les trois parties**. En effet, elles sont l'opportunité de revenir sur les résultats et de recueillir les avis et visions des différents intervenants. Cependant, elles sont aussi, et surtout, l'opportunité de **mettre en place des outils permettant au Fournisseur d'améliorer sa performance de manière durable**. Il s'agit donc de faire, dans un premier temps, un retour sur l'efficacité et les résultats des outils mis en place pendant les précédentes périodes afin d'évaluer leur pertinence et de les faire évoluer si besoin. Dans un second temps et si besoin, il s'agira de mettre en place des nouveaux outils pour permettre l'amélioration de la performance sur différents critères. **Il est important que l'Acheteur ne se laisse pas distraire par tous les aspects opérationnels et se concentre sur la performance source de croissance**. En effet, c'est cette dernière qui est au cœur du Management par la "Croissance" et les aspects opérationnels doivent déjà être protégés à ce stade. Pour permettre un développement durable de cette performance Fournisseur, l'Acheteur doit se concentrer sur deux aspects :

- **Compétences : mise en place d'outils** tels que les plans d'actions, les PDCA, les formations, le partage de "Best Practice" ou les audits permettant de développer les compétences du Fournisseur
- **Motivation** : mise en place d'outils financiers (bonus/malus, contrat de partage des gains) et d'autres outils tels que les journées innovations, la mise en place de Business case, l'augmentation du volume Fournisseur afin d'accroître la motivation de ce dernier.

Il s'agit donc pour l'Acheteur **d'évaluer lequel de ces deux points est davantage à développer chez le Fournisseur afin de mettre en place les outils optimaux**.

Concernant les **catégories stratégiques** telles que l'innovation ou la RSE source de valeur extra-financière, **certaines outils spécifiques** sont à privilégier :

- **Organiser une fois par an une journée centrée sur l'innovation et plus particulièrement l'innovation responsable**. Cette dernière peut prendre des formats différents, mais il s'agira pour l'Acheteur de réunir les différents Business Partner impliqués ainsi que les différents Fournisseurs concernés. Ces derniers pourront ainsi présenter leurs innovations et leurs propositions auprès des différentes parties prenantes.
- Pour la **catégorie « Innovation »**, il est important de s'appuyer sur des **Business Case** pour permettre aux Business Partner et aux Fournisseurs de travailler conjointement sur un projet ou une problématique. **L'Acheteur doit également encourager les Fournisseurs à**

communiquer systématiquement leurs nouvelles idées, propositions ou inventions par exemple via des bonus ou des augmentations de volumes lorsque ces dernières donnent lieu à des projets.

- Pour la **catégorie « RSE source de valeur ajoutée »**, l'Acheteur peut proposer des **formations** aux Fournisseurs, effectuer des **benchmarks** dans le but de déceler des **synergies entre les Fournisseurs** notamment dans le cadre de la mise en place d'économie circulaires ou de boucles de recyclage. De plus, tout comme l'innovation, il est primordial que les Fournisseurs soient **impliqués en amont dans les différents projets** pour éviter la sur qualité et permettre des éco-designs qui sont des produits créés en pensant aux respects de l'environnement et à tout le cycle de vie du produit. Enfin, l'Acheteur doit **s'appuyer sur des Business Partner spécialisés pour effectuer des Audits** chez les Fournisseurs afin de permettre l'identification d'opportunités RSE chez ces derniers.

Une fois la Business Review terminée et les outils à utiliser durant les prochaines périodes définis, **l'Acheteur doit s'assurer que ces derniers sont bien mis en place et que le Fournisseur et les Business Partner concernés collaborent sur le sujet**. L'implication des Business Partner dans cette étape est une plus-value non négligeable, puisqu'ils détiennent une expertise et un historique sur le sujet qui sera utile pour soutenir le développement et l'amélioration du Fournisseur. **L'Acheteur peut, si besoin, construire des plannings avec des jalons ou organiser des réunions en dehors des Business Review pour faire un point sur l'avancé de la mise en place de certains outils d'aide au développement**.

Pour permettre à ce processus d'être efficace, l'Acheteur aura différents rôles durant les diverses étapes et devra faire preuve de différentes aptitudes et comportements afin de faire du Management de la performance Fournisseur par la "Croissance" une réelle source de valeur ajoutée.

C. Les différents Rôles de l'Acheteur

Rôles de l'Acheteur pour les étapes 1 à 3 : la construction de l'évaluation

Pour l'Acheteur, l'objectif des trois premières parties est donc de construire un système d'évaluation efficient et rendant compte de la volonté de créer un partenariat source de croissance entre les différentes parties. De fait, l'Acheteur doit intégrer, dès ces étapes, les Business Partner et les Fournisseurs concernés et a pour **rôle de recueillir, analyser et synchroniser les différentes propositions et informations**. A ce stade, l'Acheteur doit garder à l'idée que l'objectif premier du Management de la Performance Fournisseur est de pouvoir évaluer cette dernière afin de la contrôler. Il doit donc mettre en place des outils et des critères permettant de contrôler cette performance sur des aspects opérationnels mais aussi et principalement sur des aspects stratégiques source de

croissance et de différenciation. Il est donc important que **l'Acheteur soit ouvert d'esprit mais aussi capable d'analyser et de critiquer les propositions de critères ou de Scorecards**. Ces deux aptitudes, ainsi **qu'une capacité de leadership** lui permettant de réunir les différentes parties prenantes autour de cette démarche, seront nécessaires pour construire un système d'évaluation offrant à la fois contrôle et croissance.

Rôles de l'Acheteur pour les étapes 4 et 5 : le développement d'une performance durable

Pour l'Acheteur, l'objectif de ces deux dernières étapes est avant tout de permettre aux Fournisseurs et aux Business Partner de travailler ensemble pour développer une performance Fournisseur source de valeur ajoutée. **L'Acheteur est le garant de la relation Client-Fournisseur**, c'est un fait. Cela va, cependant, au-delà de la relation Commercial-Acheteur. En effet, ce dernier est plus globalement **garant de la relation entre les différentes parties prenantes de l'entreprise Fournisseur et les différents Business Partner**. Il doit mettre en place, via différents outils, un **climat de confiance** propice à la collaboration et à la transparence pour créer une réelle relation de partenariat. Cette relation est la clé de la motivation Fournisseur, tout comme d'un travail efficient entre les Business Partner et le Fournisseur. Ces derniers vont collaborer pour développer la performance Fournisseur mais aussi pour faire du Fournisseur une réelle ressource externe dans les différents projets. Pour ce faire, **l'Acheteur doit comprendre les besoins et les attentes des différentes parties prenantes pour leur trouver des objectifs communs**. Il pourra ensuite s'appuyer sur ces objectifs pour motiver les deux parties à collaborer ensemble et permettre un développement mutuellement gagnant. **Les softs skills de l'Acheteur ainsi que du Fournisseur et des Business Partner sont donc particulièrement importantes pour aller au-delà d'une simple relation vendeur-donneur d'ordre, qui ne serait pas source de croissance**.

Les rôles de l'Acheteur dans le Management de la Performance Fournisseur par la "Croissance"

Ainsi et comme nous l'avons déjà évoqué, l'Acheteur doit trouver un juste milieu entre contrôle et confiance, entre protection et permission. Pour trouver ce juste milieu, nous avons déjà mis en avant les différentes étapes que l'Acheteur doit mettre en place ainsi que les outils sur lesquels il doit s'appuyer. Cependant, il apparaît avant tout que **l'Acheteur doit agir à la fois comme un coach et comme un créateur et un animateur de réseau**.

Il ne va pas simplement contrôler le Fournisseur ou lui faire entièrement confiance quant à l'amélioration de sa performance : il **va l'accompagner pour atteindre la puissance ; la croissance**. Il s'agit de savoir faire preuve de **capacité d'observation et d'analyse** afin de comprendre le fonctionnement de son Fournisseur ainsi que ses enjeux, et parfois ses craintes, et pouvoir ainsi adapter son discours en conséquence. Certains Fournisseurs ont besoin d'être davantage contrôlés et

dirigés, tandis que d'autres ont besoin de sentir que nous leur faisons confiance et que nous leur donnons la permission d'essayer et facilitons leur développement. **Tous ont en commun leur possible capacité à se développer et à devenir une valeur ajoutée non négligeable à l'entreprise cliente. Mais, cela va dépendre en partie de l'Acheteur et de sa capacité à effectuer un coaching efficace de chaque Fournisseur.**

Enfin, concernant **son rôle de créateur et animateur de réseau**, l'Acheteur est le lien principal entre les Business Partner et les Fournisseurs. Il se doit de **connaître ces derniers mieux que quiconque** dans son entreprise. Il doit donc **s'offrir de la visibilité et de la crédibilité en interne** auprès des différents Business Partner pour être **suivi et soutenu dans ces démarches**. En effet, il n'y a pas pire situation en Business Review qu'un Acheteur qui ne serait pas soutenu par ses Business Partner devant son Fournisseur. Ainsi, l'Acheteur doit savoir motiver ses derniers à collaborer avec lui, tout en les encourageant à faire preuve d'esprit critique pour permettre l'amélioration de la démarche. De fait, il pourra par la suite **animer ce réseau et faire croître la relation Business Partner-Fournisseurs**. Il doit permettre de **construire un pont entre les deux** afin de leur donner l'opportunité de travailler conjointement sur différents sujets source de croissance. En effet, pour reprendre un célèbre proverbe Africain **"Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin"** ce qui fait référence ici à **l'arbitrage entre un rôle de « cost killer », parfois plus avantageux sur le court terme mais ne permettant pas une performance durable, et les rôles que nous avons mis en avant qui permettent la construction d'une performance durable mais plus difficile à atteindre**. De plus, cela met également en avant le fait que cette construction est aussi liée au développement **d'une intelligence collective**. Cette dernière consiste à la capacité intellectuelle des différentes parties intégrées au processus à se partager les informations entre elles et à travailler de manière collaborative et transparente afin de permettre des synergies, l'atteinte d'objectifs complexes et de bénéfiques communs pour le groupe. En somme, nous pourrions résumer ce contexte par $1+1=3$. Cela signifie dans notre contexte, qu'une collaboration entre les trois parties prenantes dans le cadre du Management de la Performance Fournisseur peut être source de « Croissance ». **Autrement dit ici : $1 + 1 + 1 = 4$ ou Fournisseur + Acheteur + Business Partner = Croissance de la performance Fournisseur et des entreprises.**

Pour terminer ces recommandations, nous souhaitons nous intéresser particulièrement au système d'évaluation également appelé outil de reporting ou de communication. Il est apparu, de par nos études littéraire et empirique, **qu'un des grands freins à la prise en compte de notions stratégiques telles que l'innovation dans le processus était la difficulté à les mesurer et à les intégrer dans l'évaluation**. De fait, nous proposons donc à tous les Acheteurs intéressés, un modèle de système d'évaluation correspondant au Management de la performance par la "Croissance".

III. SYSTEME D'ÉVALUATION TENANT COMPTE DES ENJEUX STRATEGIQUES

A. Présentation du modèle QDRCI2R dans sa globalité

Nos différentes études ont souligné, malgré les notions de confiance, de transparence et de création d'une relation de partenariat, **la mesure et l'évaluation de la performance restaient des prérequis pour permettre son amélioration.**

Cependant, notre étude empirique a particulièrement permis de soulever les difficultés à évaluer, mesurer et rendre compte de critères stratégiques, tels que l'innovation de par la subjectivité de la notion et des critères pouvant être évalués. Ainsi, nous nous sommes appliqués à construire une **Scorecard Fournisseur QDRCI2R**, présentée également en Annexe 10, permettant de rendre compte à la fois de critères opérationnels et stratégiques comme montré ci-dessous.

SCORECARD FOURNISSEUR							
Nom (interne)		Période		Date d'élaboration			
Période		Période		Date d'élaboration			
Période		Période		Date d'élaboration			
Opérationnel: Mensuel ou trimestriel	Qualité	Nombre de non-conformités					✓
	Coûts	Coût de revient					✓
	Flux	Flux de trésorerie					✓
	Finances	Flux de trésorerie					✓
	Processus	Flux de trésorerie					!
	Coûts	Coût de revient					!
Stratégique: Semestriel ou Annuel	1. Plan de production	Nombre de jours de retard					✗
	2. Qualité des productions	Nombre de jours de retard					✗
	3. Qualité des productions	Nombre de jours de retard					✗
	4. Qualité des productions	Nombre de jours de retard					✗
	5. Qualité des productions	Nombre de jours de retard					!
	6. Qualité des productions	Nombre de jours de retard					!

Figure 31 : Modèle Scorecard Fournisseur QDRCI2R, GAIDON (2020)




Ce système d'évaluation est **inspiré d'une part par les Scorecards Fournisseurs**, qui apparaissent être l'outil le plus utilisé par notre étude empirique. D'autre part, nous avons également repris certaines notions **des Balance Scorecards** que nous avons mis en avant durant notre étude littéraire pour leur aspect à la fois stratégique et opérationnel et la prise en compte de la notion d'amélioration.

En outre, il est important de rappeler que si l'Acheteur possède des **outils de Business Intelligence**, il est préférable de créer cette Scorecard sur ces dernières afin d'en faciliter la mise à jour et l'automatisation.

De manière globale, la Scorecard est **composée de deux parties** sur lesquelles nous reviendrons chacune par la suite :

- **Une “opérationnelle” rendant compte des critères QCD et du Management des risques**
- **Une “stratégique” rendant compte de l’innovation, de la RSE source de valeur extra-financière ainsi que de la performance globale de la relation**

Pour chacun des critères des deux parties, nous avons sélectionné **différents sous-critères et KPIs** qui ressortent de nos deux études comme les plus pertinents et les plus faciles à évaluer. Puis, sur la ligne de chacun de ces sous-critères se trouvent notamment les différentes notions que nous avons mis en avant dans la Balanced Scorecard telles que :

- **Le résultat** qui peut être sous forme d’un nombre, d’un pourcentage, d’un “oui” VS “non”, “existant” VS “inexistant” ou d’une note selon les critères.
- **L’objectif associé aux résultats qui doit être Co-construit et SMART**
- Une possibilité d’insérer un **graphique, ou tout autre visuel**, facilitant la compréhension et l’interprétation du résultat
- Une possibilité **d’insérer des commentaires, remarques ou explications venant des Business Partner, de l’Acheteur ou même du Fournisseur**
- Une **évolution du résultat par rapport à la période précédente**
- Les **actions correctives et outils d’amélioration** à mettre en place sur la prochaine période: cela fait référence aux étapes 4 et 5 vues précédemment dans le processus.
- **Un des icônes “    ”** permettant de **rendre visuellement compte instantanément de la performance du Fournisseur sur ce critère**. Le nombre de critère était important, il est primordial d’établir ce type de procédé visuel et parlant au plus grand nombre pour permettre une compréhension aisée et rapide des résultats de l’évaluation

Nous n’avons pas souhaité que cette Scorecard rende compte d’une note globale afin d’éviter le “syndrome du mono critère” souvent évoqué durant notre étude empirique et qui donne une note souvent biaisée de la réalité, derrière laquelle peut se cacher de grandes variances de performances entre les indicateurs.

Il est important de noter que **ce type de Scorecard doit être accompagnée de Business Review** afin de permettre de rendre compte des parties “Commentaires/explications” et “Actes d’améliorations”. De plus, comme nous l’expliquerons par la suite, l’évaluation de certains sous-critères stratégiques peut être faite durant ces business Review.

Concernant la partie opérationnelle, **elle contient les sous critères : Qualité, Délais, Risques et Coûts.** La **partie risque englobe les risques financiers, supply chain et RSE normative.** Chacun de ces sous-critères comprend un ou plusieurs indicateurs. L'objectif est **d'avoir des indicateurs quantifiés au maximum ou facilement évaluables.** De fait, cette partie opérationnelle est à **automatiser grâce à l'ERP.** Les seuls critères non automatisables tels que les certifications ou les BCP (Business Continuity Plan) ne requièrent pas un travail important de l'Acheteur pour les obtenir et ne sont pas à vérifier souvent. De plus, **pour la partie RSE, l'Acheteur a tout intérêt à externaliser cette dernière à des entreprises spécialisées comme vu précédemment pour que ce sous-critère ne soit pas chronophage.** Nous conseillons d'évaluer cette partie de manière **mensuelle ou trimestrielle,** car elle est rapide à mesurer et que les critères tels que la qualité ou les délais **peuvent évoluer régulièrement.** Nous ne nous attarderons pas plus sur cette partie puisqu'elle n'est pas le cœur de notre réflexion. De plus, elle ne nécessite pas spécialement de recommandations puisque notre étude empirique nous a montré que cette partie était déjà maîtrisée par la plupart des Acheteurs.

B. Présentation de la partie Stratégique du modèle QDRCI2R

Cette partie de l'évaluation est au **cœur de notre réflexion et de notre problématique.** En effet, il s'agit de **donner des clés aux Acheteurs afin de rendre compte de critères à la fois subjectifs et stratégiques tels que l'innovation, la RSE source de valeur ajoutée ou la performance de la relation.** Nous avons donc intégré ces critères au sein de notre Scorecard mais nous **conseillons de les évaluer de manière moins fréquente que la partie opérationnelle** car :

- Les résultats de ces **critères n'évoluant pas aussi rapidement** et régulièrement que ceux opérationnels, il n'est pas pertinent de les évaluer mensuellement ou trimestriellement
- Ces critères étant difficilement quantifiables, leur évaluation prendra plus de temps et une **évaluation trop fréquente pourrait être chronophage et non nécessaire**

Ainsi, nous recommandons de les évaluer dans un premier temps de manière **annuelle** puis, une fois le processus mis en place et clairement établi, cela pourra devenir **semestrielle.**

De plus, il est important de noter que nous avons intégré les KPIs qui nous paraissaient les plus pertinents et faciles à mesurer suite à nos deux études. Cependant, **nous encourageons l'Acheteur à avoir un regard critique et à adapter ces derniers en fonction de ses besoins et de ses enjeux.**

La partie **"Innovation"** est décomposée en trois sous-parties : **"force de proposition", "qualité des propositions" ainsi qu'"impacts financiers et business"**. Ces trois aspects sont ceux qui sont le plus ressortis de nos deux études et nous permettent de tenir compte de ce qu'est une "performance" en termes d'innovation. Ainsi, chaque aspect comprend **différents KPIs qui sont pour la plupart**

quantifiables afin de faciliter l'évaluation. Pour obtenir le résultat de ces critères, l'Acheteur pourra **mettre en place un questionnaire auprès des Business Partner et automatiser la Scorecard en la reliant aux résultats du questionnaire.** Chaque résultat sera évidemment une moyenne des différentes réponses. C'est donc pourquoi il faudra accompagner ces dernières d'explications et de commentaires qui seront repris dans la colonne prévue à cet effet afin de donner du sens aux résultats.


Pour la partie **“RSE source de croissance”**, nous nous sommes attachés à **évaluer l'impact environnemental à la fois du Fournisseur mais aussi de notre entreprise grâce aux Fournisseurs, aux propositions d'économies circulaires ou de boucle de recyclage ainsi qu'au nombre de projets d'innovation centrés sur l'aspect RSE proposés par le Fournisseur.** De fait, la plupart des indicateurs ne sont pas quantifiables et nécessitent un retour à la fois des Business Partner et des Fournisseurs. Pour ce faire, **nous ne conseillons pas cette fois l'utilisation de questionnaire, mais plutôt une discussion et un échange transparent durant une des Business Review de manière annuelle.** Il s'agit donc de donner un résultat conjointement déterminé à ces sous-critères. Encore une fois, **les résultats en eux-mêmes pourront être sujet à discussion. Les colonnes “commentaires” et “outils d'amélioration” seront importantes et à privilégier.**

Enfin, la dernière partie **traite de la performance de la relation.** En effet, nous avons fait face à un paradoxe au regard de cette performance : d'un côté de nombreux modèles existent pour en rendre compte dans la littérature. D'un autre côté, l'étude empirique a révélé que, même si la plupart des Acheteurs souhaitent l'évaluer, très peu le font car l'évaluation de la performance Fournisseur n'est pas suffisamment mature pour rendre compte en plus de celle de la relation. Toutefois, nous avons mis en avant le fait que **la qualité de la relation ainsi que les aptitudes des différents interlocuteurs étaient clés** pour le développement d'une performance durable et source de croissance. De fait, **sans faire une évaluation développée de cette dernière, nous avons tout de même souhaité l'inclure dans notre modèle.**

Ainsi, cette dernière se décompose en trois parties :

- **Fournisseur** : évalué de 1 à 3 sur **l'implication, la réactivité, la flexibilité et la qualité des propositions par l'Acheteur et les Business Partner impliqués.**
- **Acheteur** : il s'agit d'une **“évaluation inversée”** : évalué de 1 à 3 sur les mêmes critères mais cette fois par les Fournisseurs et les Business Partner
- **Le global, c'est-à-dire l'impact de la relation sur la croissance de l'entreprise, évalué également de 1 à 3 mais uniquement par les Business Partner.**
- Par ailleurs, pour **faciliter l'évaluation de ces différents critères, ils pourront chacun être reliés à des questions précises** telles que par exemple « Est-ce que vous devez relancer ce

Fournisseur pour avoir une réponse ? » concernant le critère « réactivité du Fournisseur ». Ce type de questions, déjà été mis en avant dans notre étude empirique, **permet d'apporter du contexte à un critère qui peut être très vaste.**

Ainsi, ces évaluations rapides, basées sur des critères simples, doivent encore une fois être **accompagnées de commentaires et d'explications** pour permettre une première approche de l'évaluation de la performance de la relation et de rendre compte des aptitudes des différentes parties. De fait, pour cet aspect qui sera également évalué annuellement (ou éventuellement semestriellement), **nous conseillons à l'Acheteur d'élaborer un petit questionnaire pour les Business Partner et les Fournisseurs.** Ces questionnaires de 4 points pour les Fournisseurs et 9 pour les Business Partner ne prendront pas plus de quelques minutes et permettront de donner une **note moyenne de 1 à 3 pour chaque critère qui sera accompagnée de commentaires.** Enfin, **dans une volonté de ne pas "noter" la relation car cela serait trop subjectif en notre sens et ne motiverait pas les différentes parties à s'améliorer, nous avons préféré transformer de manière automatisée ces notes en icônes** «  » dans notre Scorecard. De fait, bien que simpliste, cette évaluation rapide permet de **déceler les points forts et les axes d'amélioration de la performance de la relation** pour que cette dernière soit également source de croissance. Cela permet d'identifier les **axes d'amélioration concernant les aptitudes des différents intervenants afin de faciliter l'instauration d'une relation de partenariat.**

CONCLUSION

Comment le Management de la Performance Fournisseur peut-il rendre compte des nouveaux enjeux de la fonction Achats afin d'être vecteur de croissance ?

W.Edward Deming (1900-1993), que nous avons déjà évoqué durant notre partie littérature, expliquait « *In God we trust, all others must bring data* » (« *En Dieu nous croyons, tous les autres doivent fournir des données* »). Au-delà du débat religieux, cette citation nous renvoie à celle déjà mise en avant de Peter Drucker « *If you can't measure it, you can't improve it* » (« *Si vous ne pouvez pas le mesurer, vous ne pouvez pas l'améliorer* »). De fait, il apparaît que **la première étape et le prérequis à tout Management de la Performance Fournisseur reste l'évaluation de cette dernière**. Cependant, nos différentes études nous ont permis de montrer que le Management de la Performance Fournisseur allait bien au-delà d'une « simple » évaluation. En effet, nous avons confirmé l'importance pour l'Acheteur de trouver un juste équilibre entre “contrôle” de la performance via des indicateurs et “confiance” envers le Fournisseur pour que ce dernier puisse améliorer sa performance. **Ces deux notions de contrôle et de confiance font justement référence aux deux premiers niveaux du Management de la Performance Fournisseurs** que nous avons pu mettre en avant et qui portent les mêmes noms. Inspiré du modèle 3C de Potage (2017) concernant le Management de la relation Fournisseur, ce nouveau modèle 3C sur le Management de la Performance Fournisseur permet de tenir compte des nouveaux enjeux de la fonction Achats grâce au troisième et dernier niveau de typologie le plus mature : le Management de la Performance Fournisseur par la “Croissance”.

Ces nouveaux enjeux de la fonction tels que l'innovation, la RSE source de valeur ajoutée ou l'établissement d'une relation de partenariat entre le Client et le Fournisseur **font de plus en plus partie intégrante des missions des Acheteurs** afin d'être source de valeur ajoutée aux clients internes et d'apporter de la croissance à l'entreprise. Cependant, ils restent **très peu et très difficilement pris en compte dans le Management de la Performance Fournisseur** de par leur subjectivité et leur complexité. Ce nouveau modèle des 3C a permis de montrer que les différentes typologies de Management de la performance Fournisseur étaient **fonction de la maturité de la fonction Achats, du type de Fournisseurs et de la relation Client-Fournisseur**. Il apparaît que le Management de la Performance Fournisseur par la “Croissance” est encore très peu développé en entreprise mais que les Acheteurs, les Fournisseurs et les Business Partner souhaitent gagner en maturité sur cet aspect afin **d'évaluer une performance qui rend compte des nouveaux enjeux de la fonction Achats et du Fournisseur**. Pour ce faire, nous avons élaboré un modèle permettant aux Acheteurs de comprendre les **différentes étapes à mettre en place** afin de gagner en maturité dans ce processus et d'inclure ces

nouveaux critères. Il ressort de nos différentes études **deux grandes typologies d'étapes dans ce processus** : une basée sur la protection avec notamment la création de critères et d'outils de reporting. Nous **avons notamment proposé un modèle de Scorecard Fournisseurs QDRCI2R (Qualité, Délais, Risques, Coûts, Innovation, RSE source de valeur et Relation) permettant de rendre compte de ces nouveaux enjeux dans l'évaluation et dans l'outil de reporting**. La deuxième typologie repose sur le fait de **faciliter la collaboration entre les Business Partner concernés et le Fournisseur** afin de faire naître une **intelligence collective** qui permettra d'améliorer la performance de ce dernier. Cette intelligence collective peut être développée via des Business Review et différents outils que nous avons pu présenter.

A la fois coach mais aussi créateur et animateur de réseau, l'Acheteur a alors divers rôles qu'il doit s'attacher à respecter pour que les différentes parties soient motivées à travailler conjointement sur l'amélioration d'une performance Fournisseur durable et source de croissance. Ces diverses aptitudes permettent de construire un Management de la Performance Fournisseur basé sur une relation de partenariat à la fois entre l'Acheteur et le Fournisseur, mais également entre les Business Partner impliqués et ces derniers. Dans cette démarche de Management de la performance Fournisseur par la "Croissance", l'Acheteur doit donc considérer les Fournisseurs comme des **ressources externes** permettant, via une collaboration avec les Business Partner, d'apporter de la croissance aux deux entreprises. **Il ne s'agit donc plus de considérer le Management de la Performance Fournisseur comme un prérequis afin de protéger la supply chain et plus globalement l'entreprise, mais de l'inscrire dans une réelle démarche stratégique afin de faire de la fonction Achats d'Aujourd'hui et de Demain un acteur clé dans la création de valeur.**

DISCUSSION DE LA MÉTHODOLOGIE ET PERSPECTIVES

Discussion des résultats et de la méthodologie

La méthodologie adoptée pour ce travail est **pluridisciplinaire** puisque nous avons construit ce dernier au travers d'une étude littéraire ainsi que d'une étude empirique. Cette dernière était composée de trois questionnaires différents pour les trois types de parties prenantes impliquées dans cette démarche (Acheteurs, Fournisseurs, Business Partner) ainsi que de quatre entretiens avec certains des répondants. L'objectif de ce choix de méthodologie était **d'avoir des résultats à la fois précis et détaillés mais également généralisables au plus grand nombre** de secteurs, d'entreprises et de type d'Achats. Cependant, il convient toutefois d'analyser brièvement la fiabilité et la transférabilité de ces résultats afin d'apporter notamment **des pistes d'améliorations ainsi que de nouvelles perspectives d'études.**

- **Fiabilité** : elle renvoie au fait que nous obtiendrions les mêmes résultats si nous répétons l'expérience plusieurs fois avec des échantillons différents. **Le questionnaire aux Business Partner comportait le plus faible nombre de répondants (8) mais également des répondants issus principalement de l'entreprise Danone.** De fait, la confiance accordée en ces résultats est moindre comparativement à ceux des questionnaires Achats et Fournisseurs qui sont davantage crédibles. De plus, les questions concernant le Management de la Performance Fournisseur par la « Croissance » **étaient très ouvertes et peu axées sur les aptitudes (=soft skills).** De fait, nous avons souhaité organiser quatre entretiens pour aller plus dans le détail de ces différents sujets. Ces entrevues avec des interlocuteurs issus de secteurs et d'entreprises différentes nous ont permis d'augmenter la fiabilité des résultats issus de nos questionnaires. Cependant, **les résultats liés notamment aux rôles de l'Acheteurs ainsi qu'aux aptitudes nécessaires à ce dernier restent subjectifs et ils mériteraient d'être analysés via un plus grand échantillon.** De plus, **il serait pertinent de travailler sur un échantillon plus grand et plus varié de Business Partner afin de mieux comprendre leur implication et leur apport à cette démarche.**
- **Transférabilité** : Cette notion fait référence au fait que les recommandations puissent être utilisées par un plus grand nombre et dans des contextes divers. Nous nous sommes attachés à obtenir des résultats auprès de répondants issus de secteurs, d'entreprises et de métiers différents afin de permettre la transférabilité de nos résultats pour un plus grand nombre. De plus, nos recommandations comportent différents niveaux pour être utilisables par des fonctions Achats de maturité plus ou moins élevée. **De fait, nos résultats paraissent**

relativement transférables à un point près : la typologie des Achats. En effet, bien que nous ayons obtenu des réponses d'interlocuteurs travaillant dans les Achats Indirects (Services industriels, prestations de services, logistiques et transports), ces derniers ne représentaient pas la majorité de nos répondants. Les enjeux et priorités inhérents aux Achats Directs peuvent varier de ceux des Achats Indirects. De fait, **la transférabilité des résultats à cette typologie d'Achats serait à approfondir.**

Perspectives de recherches

Notre recherche était relativement exploratoire et **comporte donc certains points qui mériteraient d'être approfondis dans un second temps.** De plus, les recommandations et l'analyse de la méthodologie nous permettent également de proposer de **nouvelles perspectives de recherche.** De fait, nous pouvons mettre en avant trois points qui pourraient être développés lors d'une prochaine réflexion :

- **Tester empiriquement les recommandations proposées pour valider le modèle :** nous avons construits nos modèles et nos recommandations après une comparaison entre notre étude littéraire et empirique. De fait, ces modèles n'ont pas été confrontés par la suite à la réalité terrain. Il s'agirait donc de les mettre en place dans différents secteurs, tailles d'entreprises et types d'achats sous forme de Business Case par exemple dans un premier temps. Cela permettrait d'en valider ou non leur pertinence et de pouvoir mettre en avant certaines limites et axes d'améliorations. Ainsi, cela pourrait éventuellement permettre de proposer de nouveaux modèles qui correspondront seront encore plus adaptés à la réalité empirique.
- **Approfondir les résultats dans le cadre des Achats Indirects :** Comme déjà évoqué dans notre discussion sur la méthodologie, nos résultats, nos recommandations et donc nos modèles sont davantage basés sur des retours d'expérience d'Achats Directs. Or, le lien avec l'innovation, la RSE ou même les critères QCD ne sont pas les mêmes dans les Achats Indirects. De fait, il s'agirait de vérifier de manière empirique que nos modèles sont également viables pour ce type d'achats en les mettant en place pour des Fournisseurs de prestations de services, de logistiques, de transports ou de service généraux ou industriels par exemple. **Dans la même optique et comme déjà mis en avant, il serait aussi pertinent d'approfondir les résultats issus du questionnaire Business Partner afin de valider leur représentativité.**
- **Approfondir l'analyse des différents rôles de l'Acheteur ainsi que des aptitudes qui lui sont nécessaires :** Nous avons mis en avant qu'au-delà de la mise en place de différents outils, critères et KPIs, l'Acheteur doit avant tout développer ses aptitudes afin de faire du

Management de la Performance Fournisseur une source de croissance durable. En effet, l'Acheteur permet alors l'instauration d'une relation tripartite de partenariat et doit, pour cela, être à la fois coach, facilitateur, créateur de réseau et animateur. De fait, ses softs skills mais également l'intelligence émotionnelle de l'Acheteur ainsi que du Fournisseur et des Business Partner tiennent une place primordiale afin de permettre la naissance d'une intelligence collective qui serait source de croissance pour les différentes entreprises impliquées. Il serait donc pertinent d'étudier **quelle est la place de ces différentes aptitudes ainsi que des intelligences émotionnelles et collectives dans l'établissement d'un Management de la Performance Fournisseur source de "Croissance" ?**

BIBLIOGRAPHIE

Acquier, A. (2007). RSE et outils de gestion : Perspectives pour l'analyse des marchés de l'évaluation extra financière. *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 2(2), 5-15.

Aguezoul, A., & Ladet, P. (s. d.). Sélection et évaluation des fournisseurs : Critères et méthodes. 22.

Baumann, E. (2011). Modèles d'évaluation des performances économique, environnementale et sociale dans les chaînes logistiques. 244.

Blanc, T., Donada, C., Gardet, E., Mothe, C., & Nillès, J.-J. (2014). Quels sont les ingrédients d'une relation client-fournisseur de qualité ? Le modèle de mesure de l'indice PEAK Collaborative Index©1,2. 19.

Calvi, R., Dain, M.-A., & Harbi, S. (2000). Pilotage des partenariats client-fournisseur dans l'industrie. *French journal Revue Francaise de Gestion*, vol 19, p 5-15.

Calvi, R., Samuel, K. E., Merminod, N., & Poissonnier, H. (2014). La collaboration entre client et fournisseur. *Revue française de gestion*, N° 239(2), 67-74.

Carr, A. S., & Pearson, J. N. (1999). Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management*, 17(5), 497-519.

Chanson, G., & Tite, T. (2018). Le contrôle RSE des fournisseurs : Entre « greenwashing » et effort réel d'une firme pivot. Le cas VEOLIA. *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 128(5), 59-80.

Cheriti, S. (s. d.). Conception collaborative : Propositions pour construire et piloter des relations performantes avec les fournisseurs. 380.

Derrouiche, R., Neubert, G., & Dominguez-Pery, C. (2012, juin). RELATIONS COLLABORATIVES CLIENT-FOURNISSEUR : QUEL MODELE DE CREATION DE VALEUR ? 9th International Conference on Modeling, Optimization & Simulation.

Fredriksson, P., & Araujo, L. (2003). The Evaluation of Supplier Performance : A Case Study of Volvo Cars and its Module Suppliers. *Journal of Customer Behaviour*, 2(3), 365-384.

Grange, A. (s. d.). Le développement fournisseur. Comment développer les compétences d'un

fournisseur dans un contexte d'achats multi-unitaire ? Le cas de Thales Electron Devices. 148.

Id, H. (s. d.). La responsabilité sociale des entreprises (RSE) territorialise les petites et moyennes entreprises (PME) : 3 PME grenobloise. 21.

Lacoste, S., & Pardo, C. (2016). Les pratiques conjointes de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) au sein d'un écosystème d'affaires. Une étude de cas. *Management Avenir*, N° 85(3), 35-55.

LeDain, M.-A. (s. d.). « Une approche exploratoire et conceptuelle ». 269.

Mercier, P. (2013). Comment favoriser et mesurer la contribution à l'innovation par les fournisseurs? 108.

Midler, C., Maniak, R., & Beaume, R. (2007). Du co-développement à la co-innovation—Analyse empirique des coopérations verticales en conception innovante. 15th GERPISA International Colloquium.

Modi, S. B., & Mabert, V. A. (2007). Supplier development : Improving supplier performance through knowledge transfer. *Journal of Operations Management*, 25(1), 42-64.

Monczka, R. M., Trent, R. J., & Callahan, T. J. (1993). Supply Base Strategies to Maximize Supplier Performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 23(4), 42-54.

Moreau, R. (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) [Mémoire M2 DESMA IAE Grenoble, Groupe SAMSE, 2 rue Raymond Pitet, 38030 Grenoble].

Moutaoukil, F., M'barki, M. A., & Boungab, S. (2018). Le Pilotage De La Performance Des Fournisseurs Par Les Pratiques De Gestions De Chaine Logistique (Supply Chain Management) Et L'apport De L'audit Combine «Qualité-Logistique» « Cas De Renault Tanger». *European Scientific Journal*, ESJ, 14(16), 117.

Nogatchewsky, S., & Nogatchewsky, G. (s. d.). Les nouvelles formes de management des relations client-fournisseur, ou comment produire de la confiance. 8.

Perrotin, R., & Loubère, J.-M. (2007). Stratégies d'achat : Sous-traitance, partenariat, délocalisation.

Ed. d'Organisation.

Petit, P. (2016). *Toute la fonction Achats - 3e éd. : Savoirs - Savoir-faire - Savoir-être*. Dunod.

Potage, J. (2017). Managing procurement value creation with a maturity model. *Logistique & Management*, 25(4), 303-315.

Potage, J., & Mat'Achat, C. (s. d.). *Management de la Relation Client-Fournisseur avec un modèle intégré : PRIME© Purchasing Relationship Integrated Model for Enterprises*. 6.

Prahinski, C., & Benton, W. C. (2004). Supplier evaluations : Communication strategies to improve supplier performance. *Journal of Operations Management*, 22(1), 39-62.

Quairel-Lanoizelee, F. (s. d.). *RSE et frontières de l'organisation : Management de la relation fournisseur dans les grands groupes industriels*. 21.

Rogers, K. W., Purdy, L., Safayeni, F., & Duimering, P. R. (2007). A supplier development program : Rational process or institutional image construction? *Journal of Operations Management*, 25(2), 556-572.

Sako, M., & Sako, P. of I. B. M. (1992). *Price, Quality and Trust : Inter-firm Relations in Britain and Japan*. Cambridge University Press.

Servajean-Hilst, R. (2017). Cinq problématiques clef pour impliquer les fournisseurs dans un projet d'innovation. *Entreprendre Innover*, n° 35(4), 29-39.

Trehan, N. (2011). Enrichir l'analyse des relations client-fournisseur par la motivation : Le cas d'un équipementier automobile.

Trehan, N. (2014). *La fonction Achats de demain : Analyse prospective par la méthode PM*. *Management Avenir*, N° 70(4), 153-170.

Wen-li, L., Humphreys, P., Chan, L. Y., & Kumaraswamy, M. (2003). Predicting purchasing performance : The role of supplier development programs. *Journal of Materials Processing Technology*, 138(1-3), 243-249.

SITOGRAPHIE

Fenoll Marie-Amélie, 48% des fournisseurs impliqués dans la stratégie RSE des entreprises. Décision Achats. Consulté 24 avril 2020, à l'adresse <https://www.decision-achats.fr/Thematique/fournisseurs-1235/Breves/fournisseurs-impliques-dans-strategie-RSE-entreprises-303463.htm>

Guesnon Aude, Achats responsables : Entre freins et impulsions. Décision Achats. Consulté 24 avril 2020, à l'adresse <https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Breves/Achats-responsables-entre-freins-impulsions-346632.htm>

AFNOR solutions – Les services du groupe en France et à l'international. (s. d.). Groupe AFNOR. Consulté 9 juin 2020, à l'adresse <https://www.afnor.org/>

Serrano Emmanuelle, Air Liquide déploie un outil mondial de pilotage de la performance de ses fournisseurs. Décision Achats. Consulté 24 avril 2020, à l'adresse <https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Breves/Air-Liquide-deploie-outil-mondial-pilotage-performance-ses-fournisseurs-191086.htm>

Leroux François, Arrêtons de croire que les acheteurs choisissent toujours leurs fournisseurs? Ils doivent aussi savoir les motiver !!!! Grenoble IAE Community. Consulté 24 avril 2020, à l'adresse <https://www.grenoble-iae-community.fr/article/arretons-de-croire-que-les-acheteurs-choisissent-toujours-leurs-fournisseurs-ils-doivent-aussi-savoir-les-motiver/09/06/2016/357>

Chernet, D. (2015, août 1). Le triangle des 3 P (Protection, permission, puissance). ZenenSoi. Consulté le 15 Mai 2020, à l'adresse <https://www.zenensoi.com/2015/08/01/le-triangle-des-3-p-protection-permission-puissance/>

Cohen Charles, Comment évaluer la performance RSE de vos fournisseurs. Décision Achats. Consulté 24 avril 2020, à l'adresse <https://www.decision-achats.fr/Thematique/fournisseurs-1235/Breves/Comment-evaluer-performance-RSE-vos-fournisseurs-301714.htm>

Ivalua, Comment les Achats peuvent-ils encourager l'innovation chez les fournisseurs ?. Décision Achats. Consulté 24 avril 2020, à l'adresse <https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/breve/comment-les-achats-peuvent-ils-encourager-linnovation-chez-les-fournisseurs-346562.htm>

Comment s'assurer que ses fournisseurs ont une démarche responsable ?. RSE-Pro. Consulté 24 avril 2020, à l'adresse <https://rse-pro.com/fournisseurs-demarche-responsable-7113>

Bornot Laetitia, EcoVadis, nouvel acteur pour des achats durables. Décision Achats. Consulté 24 avril 2020, à l'adresse <https://www.decision-achats.fr/Thematique/category-management-1229/Breves/EcoVadis-nouvel-acteur-achats-durables-168324.htm>

Short Taylor, Four Best Practices to Improve Supplier Performance Scorecarding. (2017, avril 27). Software Advice. <https://www.softwareadvice.com/resources/four-best-practices-to-improve-supplier-performance-scorecarding/>

Altais Conseil, Gérer la Performance Fournisseurs. (2014, août 14). Excellence Achat. <http://www.excellence-achat.com/15-facteurs-cles-pour-reussir-durablement-votre-demarche-de-gestion-de-la-performance-fournisseurs/>

Gérez et pilotez la Performance Fournisseurs. (s. d.). Ivalua. Consulté 30 avril 2020, à l'adresse <https://fr.ivalua.com/press-releases/gerez-et-pilotez-la-performance-fournisseurs-de-la-simple->

optimisation-des-couts-vers-une-veritable-relation-de-partenaire/

Global Reporting Initiative (GRI) : Définition, indicateurs, lignes directrices. (s. d.). Youmatter. Consulté 24 avril 2020, à l'adresse <https://youmatter.world/fr/definition/global-reporting-initiative-definition-indicateurs-lignes-directrices/>

Canone Stéphane et Petit Philippe, La boîte à outils de l'Acheteur—Livres et ebook Commercial—Relation Client de Stéphane Canone—Dunod. Consulté 9 juin 2020, à l'adresse <https://www.dunod.com/entreprise-economie/boite-outils-acheteur-1>

Fenoll Marie-Amélie, « La maturité achats est de savoir maîtriser la relation fournisseur au fur et à mesure qu'elle se complique »—J. Potage. Décision Achats. Consulté 24 avril 2020, à l'adresse <https://www.decision-achats.fr/Thematique/fournisseurs-1235/Breves/maturite-achats-est-savoir-maitriser-relation-fournisseur-fur-mesure-elle-complique-Potage-310693.htm>

De Boisfleury Sébastien, «La performance RSE des fournisseurs est un critère de sélection décisif». Décision Achats. Consulté 24 avril 2020, à l'adresse <https://www.decision-achats.fr/Decision-Achats/Article/-La-performance-RSE-des-fournisseurs-est-un-critere-de-selection-decisif--40118-1.htm>

Cohen Charles, Le management de la relation fournisseur devient une priorité. (s. d.). Décision Achats. Consulté 24 avril 2020, à l'adresse <https://www.decision-achats.fr/Decision-Achats/Article/Le-management-de-la-relation-fournisseur-devient-une-priorite-38424-1.htm>

Fenoll Marie-Amélie, Le nouveau défi des achats : Devenir le client cible de ses fournisseurs. Décision Achats. <https://www.decision-achats.fr/>. Consulté 9 juin 2020, à l'adresse <https://www.decision-achats.fr/>

achats.fr/Thematique/fournisseurs-1235/Breves/nouveau-defi-achats-devenir-client-cible-ses-fournisseurs-301764.htm#&utm_source=social_share&utm_medium=share_button&utm_campaign=share_button

Neu Mathieu, Les achats : Tremplin pour l'innovation de demain. (s. d.). Décision Achats. Consulté 24 avril 2020, à l'adresse <https://www.decision-achats.fr/Thematique/it-digital-1233/Breves/Les-achats-tremplin-innovation-demain-346507.htm>

Les grandes priorités des services achats en 2020. (s. d.). Décision Achats. Consulté 9 juin 2020, à l'adresse https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Breves/Les-grandes-priorites-services-achats-2020-345618.htm#&utm_source=social_share&utm_medium=share_button&utm_campaign=share_button

Wajnszok Olivier, Les principaux indicateurs achats. Décision Achats. Consulté 30 avril 2020, à l'adresse <https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/breves/les-principaux-indicateurs-achats-258975.htm>

L'innovation au cœur de la dynamique du capitalisme selon Schumpeter. Lumni. Consulté 9 juin 2020, à l'adresse <http://www.lumni.fr/article/l-innovation-au-coeur-de-la-dynamique-du-capitalisme-selon-schumpeter>

Masliah Charly, Mesurer la performance environnementale de ses fournisseurs. Décision Achats. Consulté 24 avril 2020, à l'adresse <https://www.decision-achats.fr/Decision-Achats/Article/Mesurer-la-performance-environnementale-de-ses-fournisseurs-40119-1.htm>

Perin Luc, Mesurer les achats responsables. Décision Achats. Consulté 24 avril 2020, à l'adresse <https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Breves/Mesurer-achats-responsables-339606.htm>

De Boisfleury Sébastien, « Un fournisseur performant est un fournisseur innovant ». Décision Achats. Consulté 24 avril 2020, à l'adresse <https://www.decision-achats.fr/Decision-Achats/Article/-Un-fournisseur-performant-est-un-fournisseur-innovant--25611-1.htm>

Tréhan Natacha, [Tribune] Vers le renouveau de la fonction achats. (s. d.). Décision Achats. Consulté 9 juin 2020, à l'adresse https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Breves/Vers-renouveau-fonction-achats-329887.htm#&utm_source=social_share&utm_medium=share_button&utm_campaign=share_button

TABLES DES FIGURES

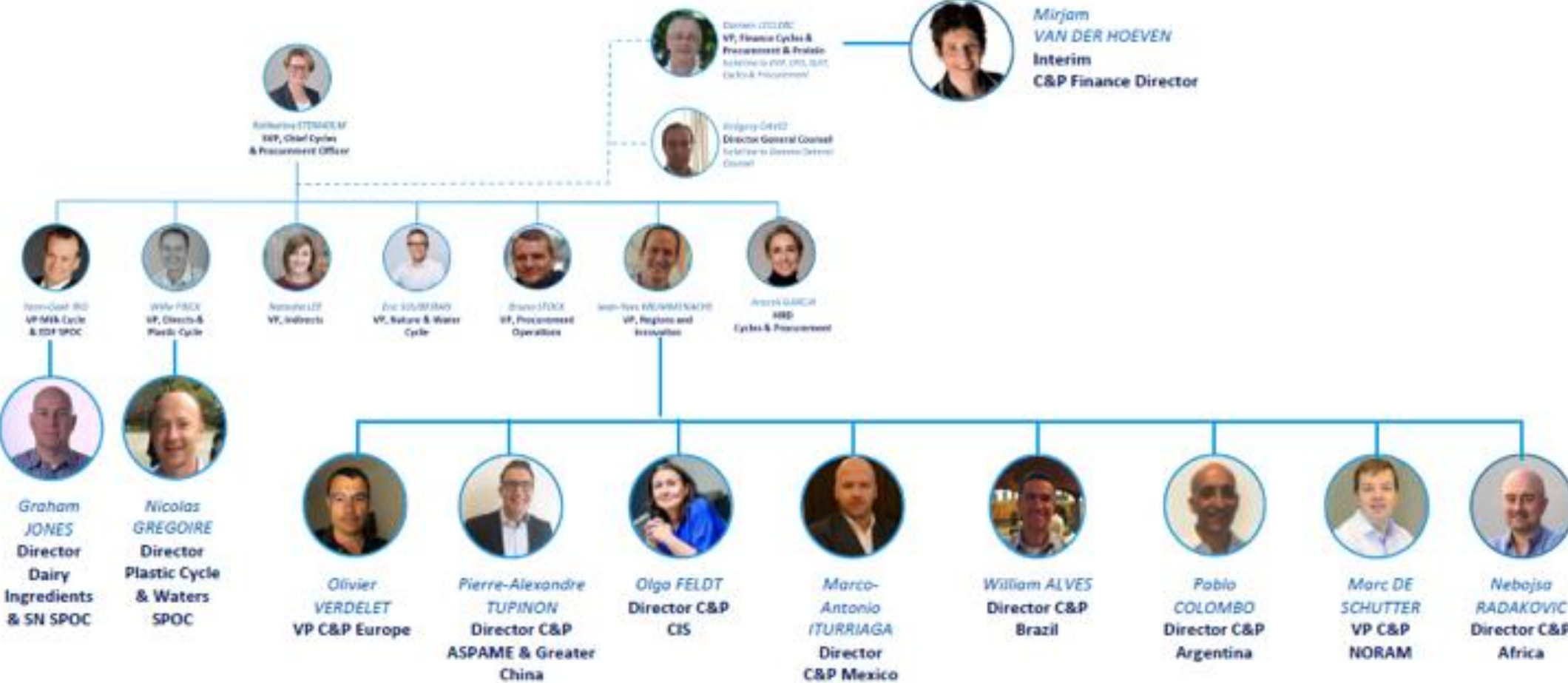
FIGURE 1 : MODELE DES 3C, JEAN POTAGE (2017)	18
FIGURE 3 : MODELE VIE VROOM (1994).....	31
FIGURE 4 : MATRICE CLASSIFICATION TYPOLOGIE DE FOURNISSEURS, NATACHA TREHAN (2011).....	31
FIGURE 5 : MATRICE DE L'ATTRACTIVITE, PETIT ET CANNONE (2009), SOURCE LA BOITE A OUTILS DE L'ACHETEUR	32
FIGURE 6 : MATRICE TYPOLOGIES DE RSE, QUAIREL (2010).....	36
FIGURE 7 : MODELE CONCEPTUEL DES DIFFERENTES ETAPES D'EVALUATION EXTRA-FINANCIERE, ACQUIER (2007)	39
FIGURE 8 : MODELE ETHOS (2001)	41
FIGURE 9 : MODELE CAMPLID, BEAUMANN (2011)	42
FIGURE 10 : TABLEAU DES DIFFERENTES METRIQUES D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE, MIDLER, MANIAK ET BEAUME (2008).....	45
FIGURE 11 : LISTE DE CRITERES D'EVALUATION, MERCIER (2013)	46
FIGURE 12 : TYPOLOGIE DE CONTROLE DES COMPORTEMENTS, NOGATCHEWSKY (2010).....	47
FIGURE 13 : MODELE EFFICIENCE, EFFICACITE ET PROACTIVITE, CALVI ET LE DAIN (2003)	47
FIGURE 14 : MODELE RAP, JOHNSEN ET AL (2008)	50
FIGURE 15 : MODELE COLLABORATIVE VALUE ADDED ; DERROUCHE, NEUBERT ET AL, (2012)	51
FIGURE 16 : MODELE EFQM (1988), CITE PAR DERROUCHE ET AL (2012)	52
FIGURE 17 : GRAPHIQUE QUESTIONNAIRE FOURNISSEURS : CRITERES EVALUATION	62
FIGURE 18 : GRAPHIQUE QUESTIONNAIRE ACHETEURS : CRITERES EVALUATION.....	62
FIGURE 19 : QUESTIONNAIRE FOURNISSEURS : CO-CONSTRUCTION DES CRITERES	63
FIGURE 20 : QUESTIONNAIRE ACHETEURS : OUTILS RECUPERATION DE DONNEES	64
FIGURE 21 : QUESTIONNAIRE ACHETEURS : SUPPORTS DE COMMUNICATION	64
FIGURE 22 : QUESTIONNAIRE FOURNISSEURS : MISE EN PLACE D'OUTILS D'AMELIORATION.....	66
FIGURE 23 : QUESTIONNAIRE ACHETEURS : MISE EN PLACE D'OUTILS D'AMELIORATION	66
FIGURE 24 : QUESTIONNAIRE ACHETEURS : OUTILS D'AMELIORATION	67
FIGURE 25 : QUESTIONNAIRES ACHETEURS : LEVIERS PERMETTANT LA PERENNITE DU PROCESSUS.....	69
FIGURE 26 : QUESTIONNAIRES FOURNISSEURS : LEVIERS PERMETTANT LA PERENNITE DU PROCESSUS.....	69
FIGURE 27 : GRAPHIQUE ACHETEURS : LIEN AVEC L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE FOURNISSEUR	83
FIGURE 28 : PERTINENCE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DE LA RELATION.....	83
FIGURE 29 : MODELE 3C DU MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE FOURNISSEUR, GAIDON (2020)	89
FIGURE 30 : MODELE 3C DU MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE FOURNISSEUR DETAILLE (OBJECTIFS, OUTILS ET ROLES), GAIDON (2020).....	91
FIGURE 31 : MODELE DES DIFFERENTES ETAPES DU MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE FOURNISSEUR PAR LA « CROISSANCE », GAIDON (2020).....	95
FIGURE 32 : MODELE SCORECARD FOURNISSEUR QDRCI2R, GAIDON (2020)	102

TABLES DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme Danone-Cycles & Procurement.....	122
Annexe 2 : Modèle PIMM, Jean POTAGE (2015).....	123
Annexe 3 : Modèle Balanced Scorecard.....	124
Annexe 4 : Accueil Site GRI : Global Reporting Initiative.....	125
Annexe 5 : Récapitulatif Questionnaire pour les Acheteurs.....	126
Annexe 6 : Récapitulatif Questionnaire pour les Fournisseurs.....	137
Annexe 7 : Récapitulatif Questionnaire pour les Business Partner.....	148
Annexe 8 : Modèle 3C du Management de la Performance Fournisseur détaillé (Objectifs, Outils et Rôles).....	159
Annexe 9 : Modèle des différentes étapes du Management de la Performance Fournisseur par la « Croissance ».....	160
Annexe 10 : Modèle Scorecard Fournisseur QDRCI2R et Critères du Modèle.....	161

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DANONE- CYCLES & PROCUREMENT

CYCLES & PROCUREMENT EXTENDED BOARD



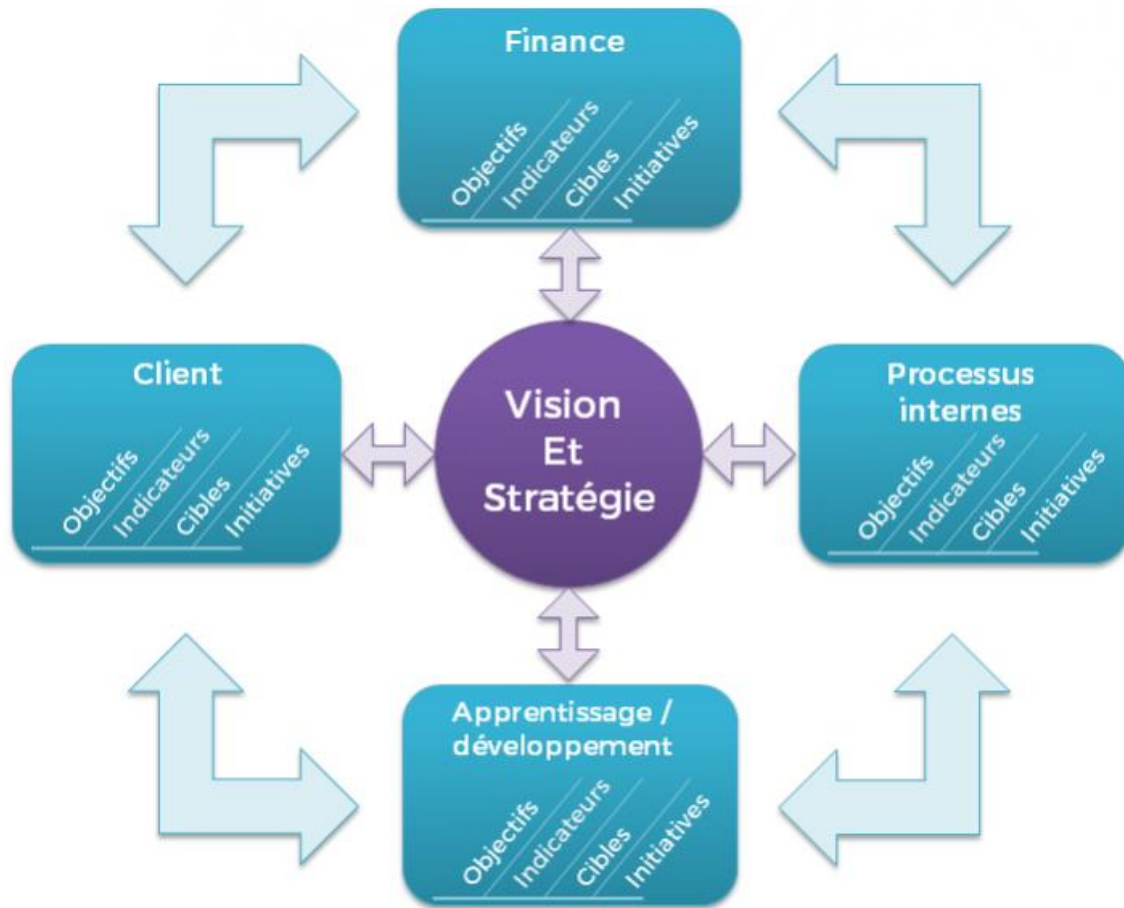
ANNEXE 2 : MODELE PIMM, JEAN POTAGE (2015)

2

Maturity Model) v 2015 ; auteur Jean POTAGE																			
Business model achat	Niveau de maturité PIMM	Pratiques achats							SIA				Outils				Compétences		
		Création de valeur par les achats	Sélection des fournisseurs	Marketing achats	Formalisation des besoins	Globalisation des besoins du groupe	Pratiques achats amont	Pratiques achats aval	Création de valeur par les achats	Données Achats	Classifications des Achats	Intégration avec l'ERP	Création de valeur par les achats	Portails et plateformes extranets	EDI	Cloud sourcing	Création de valeur par les achats	Gestion de l'évolution des Acheteurs	Niveau de formation
Croissance	5	Maturité des pratiques achats de négociation	Processus de sélection des fournisseurs et finalisation de leur capacité à faire fonctionner leurs fournisseurs	Marketing achats pratiqué par l'offre de conseil aux clients	Les besoins sont formalisés et structurés et formalisés en processus	Les besoins sont formalisés et structurés et formalisés en processus	Grilles de sélection des fournisseurs et des produits	Pour ce plan et celui des fournisseurs TSL et SL, des fournisseurs de sélection	Base de données fournisseurs	Les données des achats sont structurées et accessibles	Classification et codification des achats	SIR (Système d'Information) avec les bases de données	Maturité des plateformes "fonctionnelles"	Plateformes collaboratives pour la diffusion des informations	Utilisation des plateformes "fonctionnelles"	Utilisation des plateformes "fonctionnelles"	Management de la fonction achats collaborative en négociation	GPEC (Gestion des Pratiques) des achats de négociation	Pour Space 78X des achats de négociation
Confiance ++	4	Maturité des pratiques achats de négociation	Processus de sélection des fournisseurs et finalisation de leur capacité à faire fonctionner leurs fournisseurs	Marketing achats pratiqué par l'offre de conseil aux clients	Les besoins sont formalisés et structurés et formalisés en processus	Les besoins sont formalisés et structurés et formalisés en processus	Grilles de sélection des fournisseurs et des produits	Pour ce plan et celui des fournisseurs TSL et SL, des fournisseurs de sélection	Base de données fournisseurs	Les données des achats sont structurées et accessibles	Classification et codification des achats	SIR (Système d'Information) avec les bases de données	Maturité des plateformes "fonctionnelles"	Plateformes collaboratives pour la diffusion des informations	Utilisation des plateformes "fonctionnelles"	Utilisation des plateformes "fonctionnelles"	Management de la fonction achats collaborative en négociation	GPEC (Gestion des Pratiques) des achats de négociation	Pour Space 78X des achats de négociation
Confiance +	3	Maturité des pratiques achats de négociation	Processus de sélection des fournisseurs et finalisation de leur capacité à faire fonctionner leurs fournisseurs	Marketing achats pratiqué par l'offre de conseil aux clients	Les besoins sont formalisés et structurés et formalisés en processus	Les besoins sont formalisés et structurés et formalisés en processus	Grilles de sélection des fournisseurs et des produits	Pour ce plan et celui des fournisseurs TSL et SL, des fournisseurs de sélection	Base de données fournisseurs	Les données des achats sont structurées et accessibles	Classification et codification des achats	SIR (Système d'Information) avec les bases de données	Maturité des plateformes "fonctionnelles"	Plateformes collaboratives pour la diffusion des informations	Utilisation des plateformes "fonctionnelles"	Utilisation des plateformes "fonctionnelles"	Management de la fonction achats collaborative en négociation	GPEC (Gestion des Pratiques) des achats de négociation	Pour Space 78X des achats de négociation
Compétitivité ++	2	Maturité des pratiques achats de négociation	Processus de sélection des fournisseurs et finalisation de leur capacité à faire fonctionner leurs fournisseurs	Marketing achats pratiqué par l'offre de conseil aux clients	Les besoins sont formalisés et structurés et formalisés en processus	Les besoins sont formalisés et structurés et formalisés en processus	Grilles de sélection des fournisseurs et des produits	Pour ce plan et celui des fournisseurs TSL et SL, des fournisseurs de sélection	Base de données fournisseurs	Les données des achats sont structurées et accessibles	Classification et codification des achats	SIR (Système d'Information) avec les bases de données	Maturité des plateformes "fonctionnelles"	Plateformes collaboratives pour la diffusion des informations	Utilisation des plateformes "fonctionnelles"	Utilisation des plateformes "fonctionnelles"	Management de la fonction achats collaborative en négociation	GPEC (Gestion des Pratiques) des achats de négociation	Pour Space 78X des achats de négociation
Compétitivité +	1	Maturité des pratiques achats de négociation	Processus de sélection des fournisseurs et finalisation de leur capacité à faire fonctionner leurs fournisseurs	Marketing achats pratiqué par l'offre de conseil aux clients	Les besoins sont formalisés et structurés et formalisés en processus	Les besoins sont formalisés et structurés et formalisés en processus	Grilles de sélection des fournisseurs et des produits	Pour ce plan et celui des fournisseurs TSL et SL, des fournisseurs de sélection	Base de données fournisseurs	Les données des achats sont structurées et accessibles	Classification et codification des achats	SIR (Système d'Information) avec les bases de données	Maturité des plateformes "fonctionnelles"	Plateformes collaboratives pour la diffusion des informations	Utilisation des plateformes "fonctionnelles"	Utilisation des plateformes "fonctionnelles"	Management de la fonction achats collaborative en négociation	GPEC (Gestion des Pratiques) des achats de négociation	Pour Space 78X des achats de négociation

ANNEXE 3 : MODELE BALANCED SCORECARD

Source : Granger Laurent, Guide Du Balanced Scorecard. Manager Go. <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/dossiers-methodes/guide-balanced-scorecard>



Le Balanced Scorecard par Kaplan et Norton

© www.manager-go.com

ANNEXE 4 : ACCUEIL SITE GRI : GLOBAL REPORTING INITIATIVE

Source : <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

GRI Empowering Sustainable Decisions

Resource Library | E-shop | Contact | Sitemap | MyGRI | Login

Keyword(s)

INFORMATION | STANDARDS | SUPPORT | NETWORK

GSSB work program open for public comment
Share your thoughts before 23 June

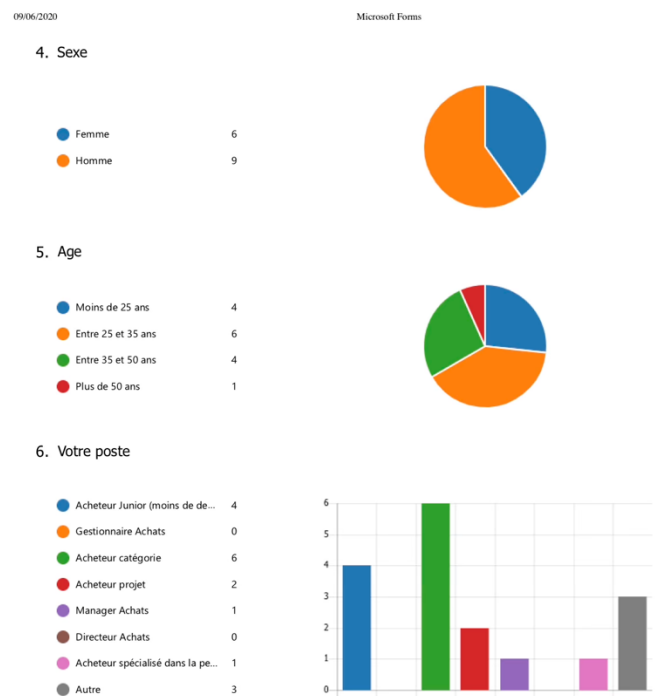
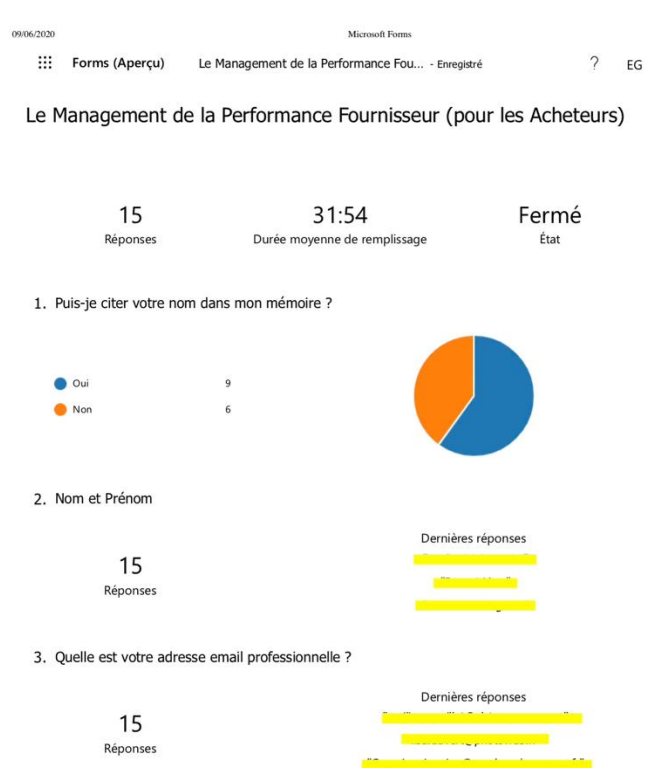
Join the GRI Community
Companies and organizations come together to improve their business processes and help shape the future of sustainability reporting. Join us to empower decision making towards a more sustainable world.

New to Reporting?
Find all the information you need to get you started on your sustainability reporting journey, and see the wide range of solutions GRI has to offer.

ANNEXE 5 : RECAPITULATIF QUESTIONNAIRE POUR LES ACHETEURS.

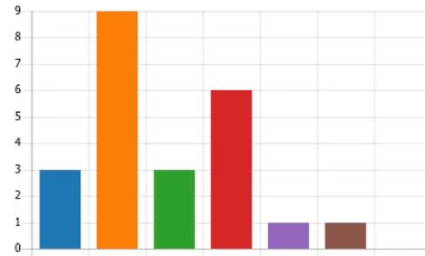
Source :

https://forms.office.com/Pages/AnalysisPage.aspx?id=DQSlkWdsW0yxEjaiBLZtrQAAAAAAAAAAAAO_QmmcLRURUISVktQSExDODNUUEpNMk1MNFIBN01KRi4u&AnalyzerToken=8MjxEfaKe4btmHF5mL0orVRF9CDKb9C



7. Votre catégorie d'Achats

- Directs (=de production): mati... 3
- Directs (=de production): prod... 9
- Indirects: CAPEX et autres inve... 3
- Indirects: Prestations de service 6
- Indirects: Prestations Intellectu... 1
- Indirects: Consommables de t... 1
- Toutes catégories 0



8. Qu'achetez-vous ?

15
Réponses

Dernières réponses

"Je suis responsable de la performance qualité fournisseur pour les s...
 "Capex, emballage d'expédition, tout ce qui est lié à l'expédition et à...
 "Système d'interconnexion sociétés sœurs, Prestations RH, équipem..."

9. Votre entreprise

15
Réponses

Dernières réponses

[Redacted responses]

10. Secteur d'activité

15
Réponses

Dernières réponses

"Ferroviaire"
 "E-commerce"
 "Industrie défense et aéronautique "

11. Taille de l'entreprise

- TPE 0
- PME 5
- Grand groupe 10



12. Comment estimez-vous la maturité de votre fonction Achats

- Très mature 4
- Mature 6
- Peu mature 3
- Pas mature 0



13. Acceptez-vous d'être éventuellement contacté par email afin de discuter davantage d'un de vos points de réponse ?

- Oui 13
- Non 2

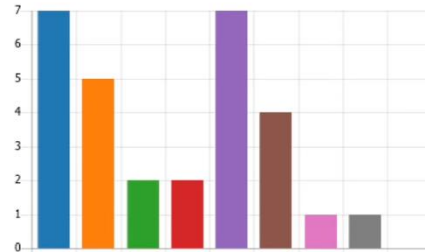


14. Mesurez-vous la performance de vos fournisseurs ?

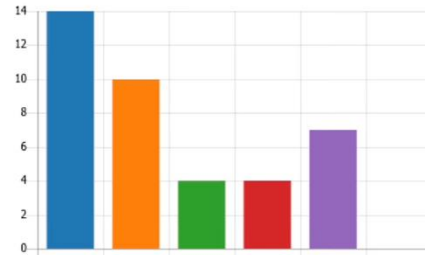
- Oui 14
- Non 1



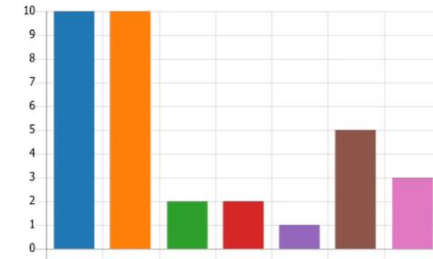
15. Quels fournisseurs évaluez-vous ?



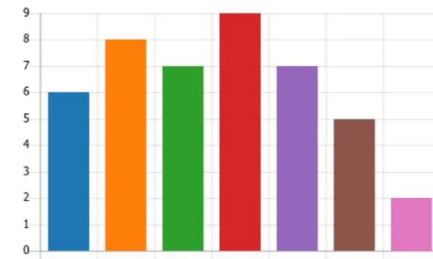
16. Qu'évaluez-vous chez le fournisseur ?



17. Quels sont les Business Partners impliqués dans cette démarche ?

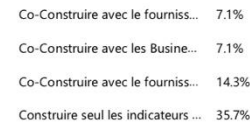


18. Comment récupérez-vous les données utiles à l'évaluation ?



19. Classer les différentes méthodes de construction de l'évaluation selon votre fréquence d'utilisation de ces dernières

0 % (0 sur 14) des personnes ayant répondu ont donné la bonne réponse à cette question.



20. Quels sont, selon vous, les avantages et les limites d'une co-construction des critères et indicateurs avec le fournisseur ?

14

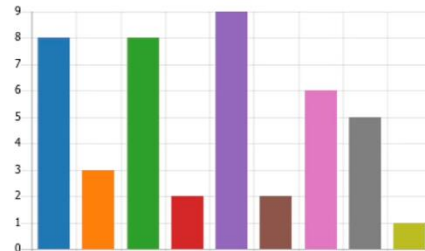
Réponses

Dernières réponses

"L'avantage est qu'en ayant des KPI partagés, le fournisseur ne pour...
 "Le gros avantage c'est qu'il va être acteur de la notation et de l'obj...
 "Avantages: suscite l'adhésion du fournisseur. Crée un relationnel fa..."

21. Quels outils utilisez-vous comme support pour l'évaluation de vos fournisseurs ainsi que la communication de leurs résultats ?

- Scorecard via Excel 8
- Scorecard via un autre logiciel 3
- Business Review 8
- Radar de performance 2
- Tableau de bord 9
- Balanced Scorecards 2
- Evaluation multi-critères pond... 6
- Benchmark et comparaison pa... 5
- Autre 1



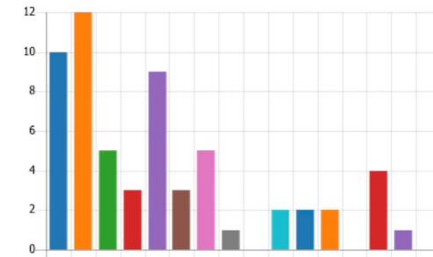
22. D'une manière générale, à quelle fréquence évaluez-vous vos fournisseurs ?

- Hebdomadaire 0
- Mensuelle 3
- Trimestrielle 3
- Anuelle 7
- Moins d'une fois par an 1



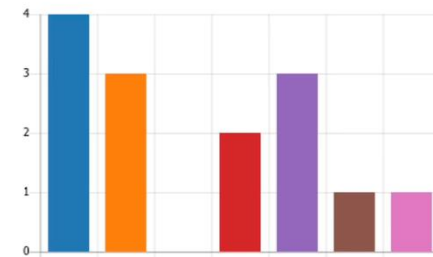
23. Quel processus d'amélioration de la performance fournisseurs mettez-vous en place avec ces derniers ?

- PDCA (Plan, Do, Check, Act) 10
- Leur demander un plan d'action 12
- Programme de développemen... 5
- AMDEC (Analyse des Modes d... 3
- Audits 9
- Partage des "Best Practices" 3
- Mise en place de pénalités fin... 5
- Mise en place de bonus financ... 1
- OVAR (Objectifs Variables d'Ac... 0
- Effectuer des formations aupr... 2
- Mise en place d'un groupe de ... 2
- Instaurer des remises de troph... 2
- Leur donner une liste détaillée... 0
- Différents outils liés au Keizen... 4
- Autres 1
- Rien 0



24. Quel pourcentage de vos évaluations fournisseurs sont accompagnées d'un des ces processus de suivi et d'amélioration ?

- Moins de 10% 4
- Entre 10% et 25% 3
- Entre 25% et 40% 0
- Entre 40% et 60% 2
- Entre 60% et 75% 3
- Entre 75% et 90% 1
- Plus de 90% 1



25. D'une manière générale, constatez-vous des améliorations de la performance fournisseur lors de la mise en place de tels processus ?

Non	0
Un peu	1
Beaucoup	0
Généralement oui	13
Oui systématiquement	0



26. Depuis combien de temps le processus de management de la performance fournisseur existe-t-il à votre poste ?

14
Réponses

Dernières réponses
"10 ans"
"Aucune idée"
"4 ans"

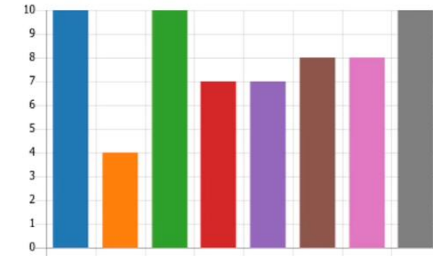
27. D'une manière générale, le processus d'évaluation et de suivi de la performance mis en place évolue-t-il dans le temps ?

Jamais (il n'a pas été modifié d...)	2
Une fois depuis sa mise en pla...	2
Fréquemment: tous les X anné...	3
Régulièrement: tous les ans	7
Souvent: plus d'une fois par an	0



28. Quels seraient, selon-vous, les leviers pour s'assurer de la pérennité d'un tel processus d'évaluation et de pilotage ?

Fixer des règles partagées en i...	10
Etre objectif sur la performa...	4
Régularité du rythme d'évalua...	10
Remise en question régulière ...	7
Adapter le management de la ...	7
Avoir des objectifs et des critè...	8
Mesurer la performance de la ...	8
Faire un benchmark des autre...	10



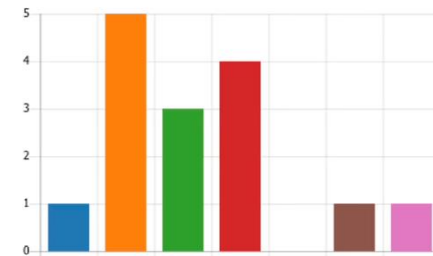
29. Mesurez vous la performance d'au moins un de vos fournisseurs en terme d'innovation ?

Oui	5
Non	9

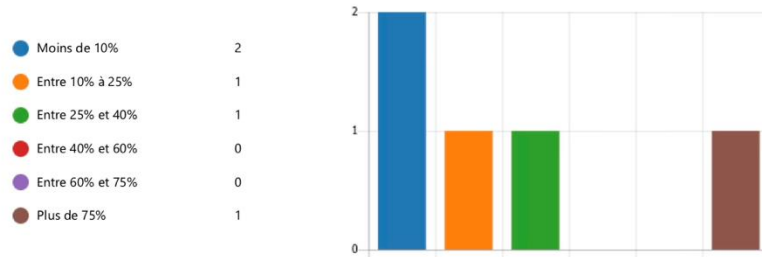


30. Pourquoi évaluer-vous cet axe ?

Objectif important en tant qu'...	1
Enjeu important pour mon ent...	5
Critère clé pour ma famille d'a...	3
Critère différenciant et à forte ...	4
Facile à mesurer et à piloter	0
Fournisseur déjà très perform...	1
Manque de performance de ...	1



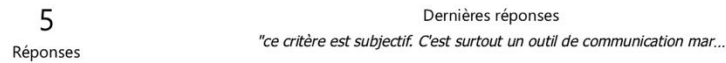
31. Quel pourcentage de vos fournisseurs évalués sont également évalués sur ce critère ?



32. Pensez-vous que cette évaluation permet une amélioration de leur performance en terme d'innovation ?



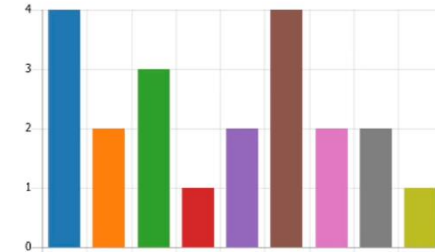
33. Comment évaluez-vous cet axe de la performance fournisseur (critères, indicateurs de performances et outils de communication des résultats) ?



34. Quels sont les leviers que vous utilisez pour soutenir vos fournisseurs dans l'amélioration de leur performance en terme d'innovation (Exemples: programme de développement fournisseur, AMDEC, Business case, formations, etc) ?



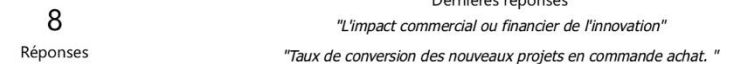
35. Pourquoi ?



36. Souhaiteriez-vous évaluer certains fournisseurs sur ce point ?



37. Quels sont, selon vous, les critères, KPIs et outils de communication des résultats pertinents pour une telle évaluation ?



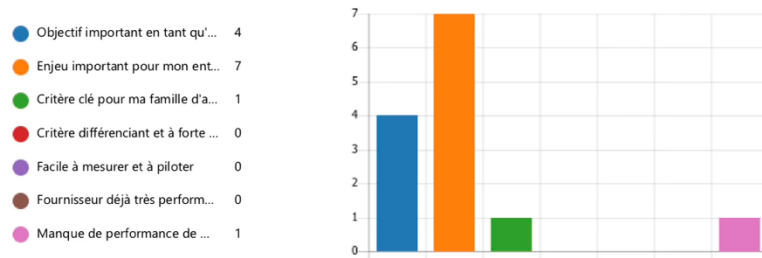
38. Quels seraient alors, selon vous, les leviers pour soutenir et motiver le fournisseur dans l'amélioration de cet axe "innovation" ? (Exemples: Business case, Programme de développement fournisseur, formations etc) ?



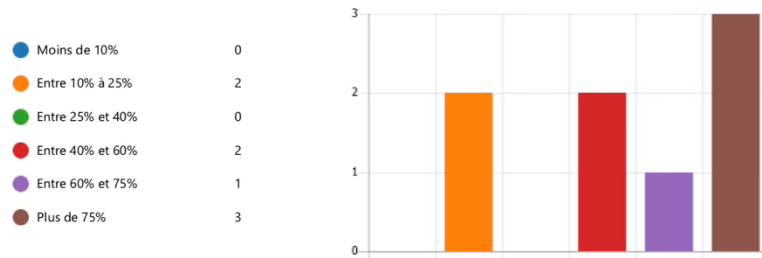
39. Mesurez-vous la performance d'au moins un de vos fournisseurs en terme de RSE ?



40. Pourquoi évaluez-vous ce critère ?



41. Quel pourcentage de vos fournisseurs évalués sont également évalués sur ce critère ?



42. Pensez-vous que cette évaluation permette une amélioration de leur performance en terme de RSE ?



43. Comment évaluez-vous cet axe de la performance fournisseur (critères, indicateurs de performances et outils de communication des résultats) ?

8 Réponses

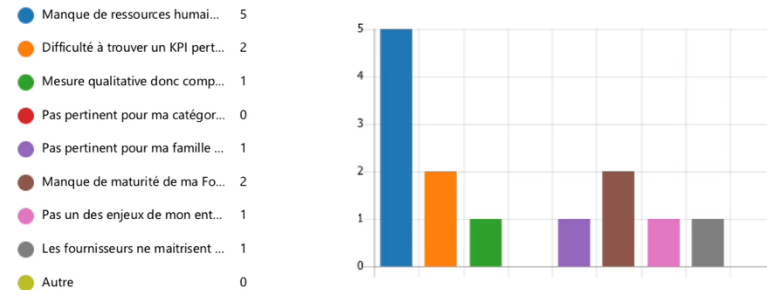
Dernières réponses
"Audits"

44. Quels sont les leviers que vous utilisez pour soutenir vos fournisseurs dans l'amélioration de leur performance en terme de RSE (Exemples: programme de développement fournisseur, AMDEC, Business case, formations, etc) ?

8 Réponses

Dernières réponses
"Formations, partage, relationnel"

45. Pourquoi ?



46. Souhaiteriez-vous évaluer certains fournisseurs sur ce point ?

Oui	3
Non	0
Cela dépend des fournisseurs	3



47. Quels sont, selon vous, les critères, KPIs et outils de communication des résultats pertinents pour une telle évaluation ?

6 Réponses

Dernières réponses
"Les certifications ISO et lors des audits génériques"
"Ecovadis Difficile d'évaluer quand on est une petite entreprise. On s..."

48. Quels seraient alors, selon vous, les leviers pour soutenir et motiver le fournisseur dans l'amélioration de ce critère "RSE" ? (Exemples: Business case, Programme de développement fournisseur, formations, etc)

6 Réponses

Dernières réponses
"Programme de développement fournisseur avec suivi de l'avanceme..."
"Valorisation dans les AO "

49. Pensez vous qu'un management de la performance de la relation soit davantage pertinent et efficace que celui centré uniquement sur la performance fournisseur ?

Jamais	0
Parfois	1
50/50	7
Souvent	4
Toujours	3



50. Avez-vous déjà évalué la performance de la relation et non la performance fournisseur ?

Oui	3
Non	12



51. Quel est le pourcentage de vos fournisseurs évalués de cette manière ?

Moins de 10%	0
Entre 10% et 25%	0
Entre 25% et 40%	1
Entre 40% et 60%	1
Entre 60% et 75%	0
Plus de 75%	1



52. Quels sont, selon vous, les avantages et limites d'une évaluation globale de la relation ?

3 Réponses

Dernières réponses

53. Sur quels critères et indicateurs repose alors l'évaluation ?

3 Réponses

Dernières réponses

54. Co-construisez vous les indicateurs avec les fournisseurs concernés ?

Jamais	1
Parfois	1
50/50	0
Souvent	0
Toujours	1



55. Constatez-vous une amélioration de leur performance ?

Jamais	0
Parfois	0
50/50	1
Souvent	2
Toujours	0



56. Souhaiteriez-vous développer cela ?

Oui	9
Non	3



57. Quels seraient, selon-vous, les avantages et limites d'un management de la performance de la relation ?

12 Réponses

Dernières réponses

- "Un management de la relation serait de nouveau subjectif. Il est dif...
- "Le gros avantage c'est de pouvoir mettre en place un aller retour et...
- "Avantage: identifier les causes de dysfonctionnement pour les traite...

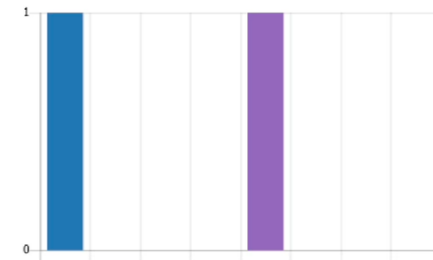
58. Pensez-vous que cela permettrait une meilleure amélioration de la performance de vos fournisseurs ?

Oui	10
Non	0
Cela dépend	2



59. Pourquoi ne mesurez-vous pas la performance de vos fournisseurs ?

Manque de temps et/ou de re...	1
Trop complexe à mettre en pla...	0
Faible impact sur mon poste/...	0
Fournisseurs déjà suffisamment ...	0
Manque de maturité de ma fo...	1
Pas objectivé sur ce point	0
Cela ne fait pas partie de la po...	0
Autre	0

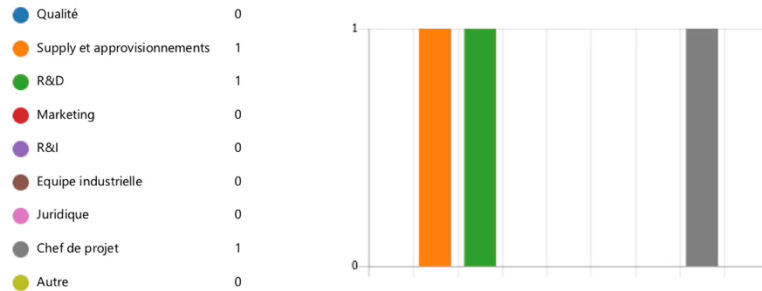


60. Si vous deviez-mettre en place un tel processus, que choisiriez-vous d'évaluer ?

QCD (Qualité, Coûts, Délais)	1
Management des risques	1
Innovation	1
RSE	1
Soft skills tels que la motivatio...	1
Autres	0



61. Quels seraient les Business Partners impliqués dans cette démarche ?

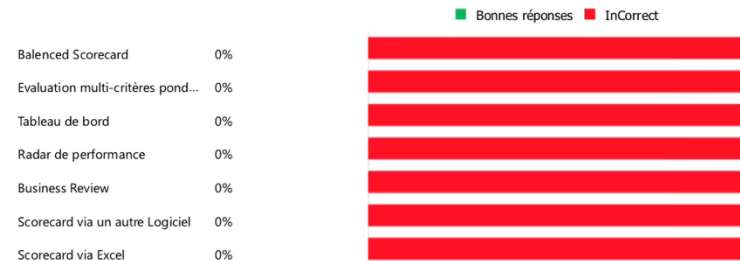


62. Pensez-vous qu'il est plus pertinent et efficace de :

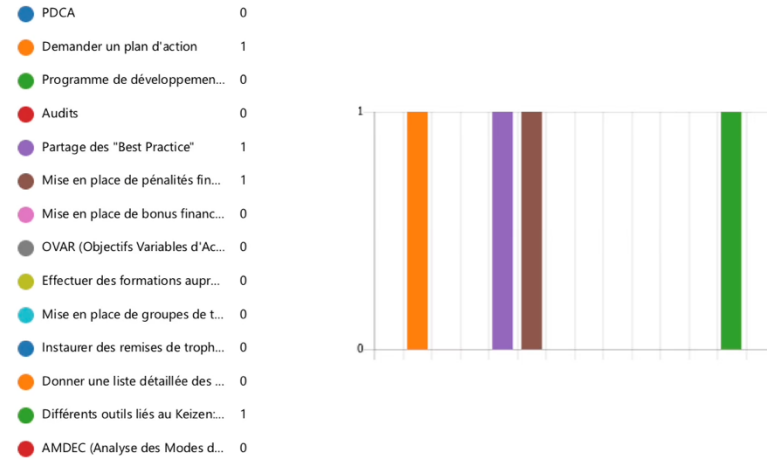


63. Classer les différents outils d'évaluation et de communication de la performance fournisseur par leur ordre de pertinence et d'efficacité

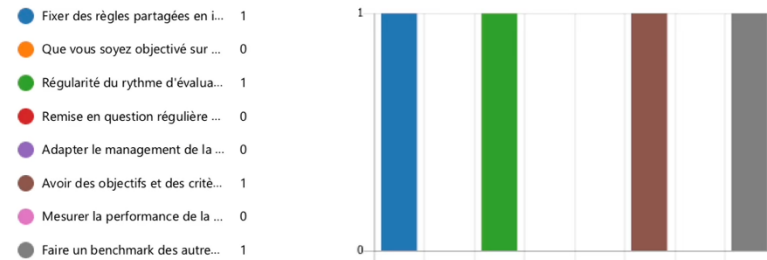
0 % (0 sur 1) des personnes ayant répondu ont donné la bonne réponse à cette question.



64. Quels sont, selon vous, les outils de suivi et d'amélioration de la performance fournisseur les plus efficaces (forte amélioration pour une faible complexité de mise en place) ?



65. Quels seraient, selon-vous, les leviers pour s'assurer de la pérennité d'un tel processus d'évaluation et de pilotage ?



66. Quels sont, selon vous, les avantages et les limites d'une évaluation de la performance en terme d'innovation ?

1

Réponses

Dernières réponses

67. Comment évalueriez-vous cette dernière (KPIs, Critères et outils de communication des résultats) ?

1

Réponses

Dernières réponses

68. Quels sont, selon vous, les avantages et les limites d'une évaluation de la performance en terme de RSE ?

1

Réponses

Dernières réponses

69. Comment évalueriez-vous cette dernière (KPIs, Critères et outils de communication des résultats) ?

1

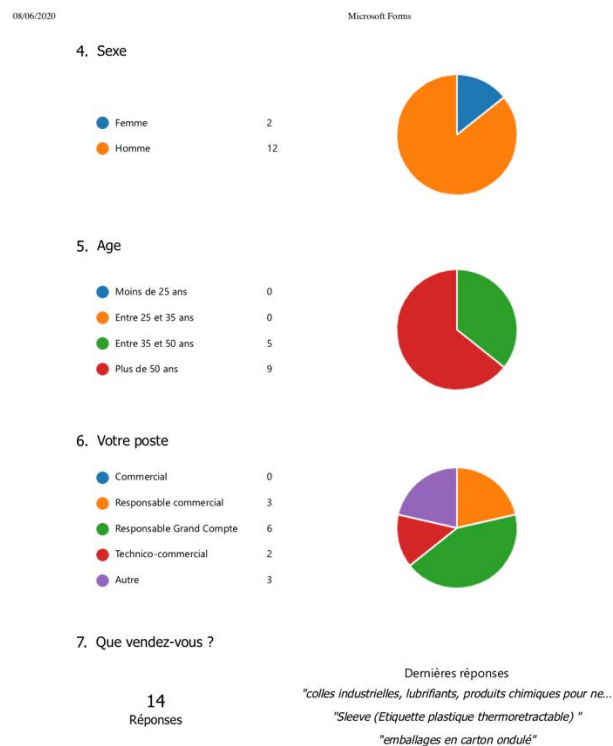
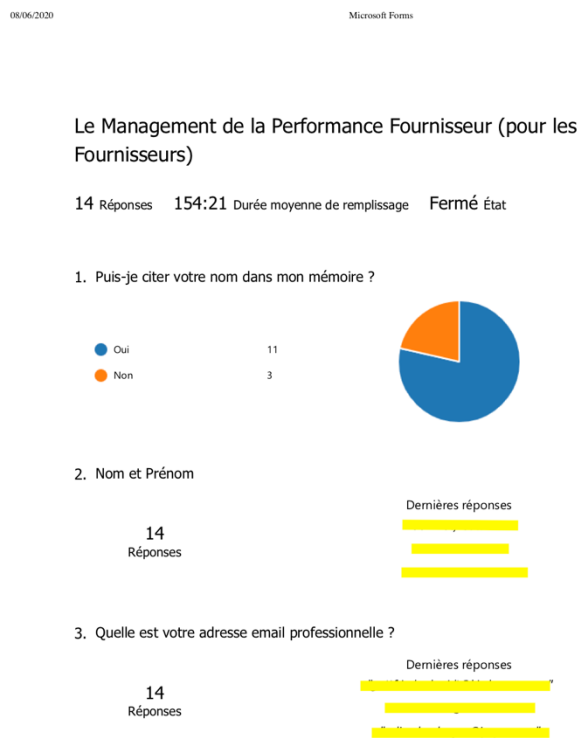
Réponses

Dernières réponses

ANNEXE 6 : RECAPITULATIF QUESTIONNAIRE POUR LES FOURNISSEURS.

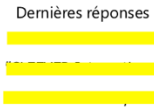
Source :

https://forms.office.com/Pages/AnalysisPage.aspx?id=DQSlkWdsW0yxEjajBLZtrQAAAAAAAAAAAAO_QmmcLRUMEVSWTNEWUtKQ0dYNUk0SVhKN1BKMVhESi4u&AnalyzerToken=mCkKglOqYi2nsujp6WCZG9APCpSKORQn



8. Votre entreprise

14 Réponses



9. Secteur d'activité

14 Réponses

Dernières réponses
 "production des boissons"
 "Impression"
 "papier et carton"

10. Taille de l'entreprise

TPE	0
PME	2
Grand groupe	12



11. Acceptez-vous d'être éventuellement contacté par email afin de discuter davantage d'un de vos points de réponse ?

Oui	12
Non	2



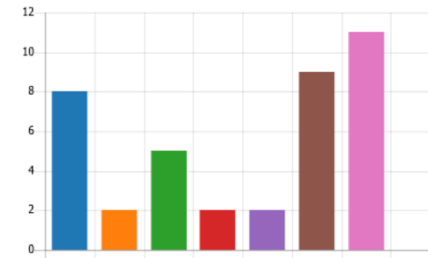
12. Quel pourcentage de vos clients mesurent votre performance fournisseur ?

Moins de 25 %	4
Entre 25% et 40%	2
Entre 40% et 60%	3
Entre 60% et 75%	3
Plus de 75%	2



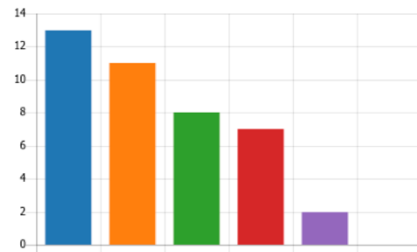
13. Les clients qui évaluent votre performance fournisseur se caractérisent par:

Ce sont des clients Stratégiques	8
Achats Risqués/Complexes	2
Montant d'Achat important	5
Relation historique	2
Constat de problèmes liés à la...	2
Relation de partenariat et de c...	9
Grand groupe	11
Autre	0



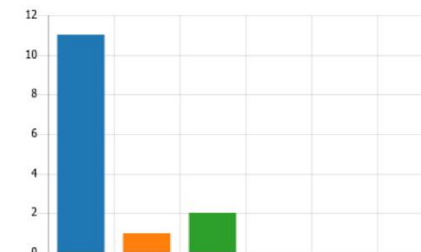
14. Sur quels critères êtes-vous généralement évalué ?

● QCD (Qualité, Coûts, Délais)	13
● Management des risques	11
● Innovation	8
● RSE	7
● Soft skills tels que la motivatio...	2
● Autres	0



15. Quel pourcentage de vos clients qui évaluent votre performance vous consultent pour la construction des critères et indicateurs d'évaluation ?

● Moins de 10%	11
● Entre 10% et 25%	1
● Entre 25% et 40%	2
● Entre 40% et 60%	0
● Entre 60% et 75%	0
● Plus de 75%	0



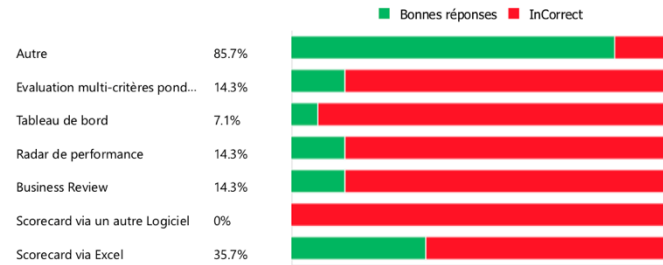
16. Quels sont, selon vous, les avantages et limites d'une co-construction des critères et indicateurs entre le fournisseur et le client ?

14 Réponses

Dernières réponses
 "pour améliorer la compréhension mutuelle "
 "Difficultés de trouver des critères objectifs communs "
 "Comprehension des indicateurs et meilleures analyses Par...

17. Quels outils vos clients utilisent pour évaluer votre performance ? Classer les par fréquence d'utilisation

0 % (0 sur 14) des personnes ayant répondu ont donné la bonne réponse à cette question.



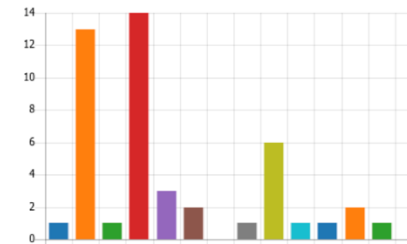
18. D'une manière générale, à quelle fréquence vos clients vous évaluent-ils ?

- Hebdomadaire 0
- Mensuelle 0
- Trimestrielle 6
- Anuelle 14
- Moins d'une fois par an 0



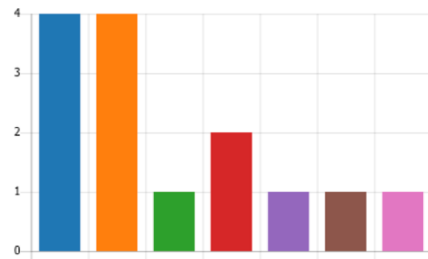
19. Quel processus d'amélioration de votre performance vos clients ont-ils mis en place pour compléter l'évaluation ?

- PDCA 1
- Vous demander un plan d'acti... 13
- Programme de développemen... 1
- Audits 14
- Partage des "Best Practice" 3
- Mise en place de bonus/pénal... 2
- OVAR (Objectifs Variables d'Ac... 0
- Effectuer des formations dans ... 1
- Mise en place de groupe de tr... 6
- Instaurer des remises de troph... 1
- Vous donner une liste détaillé... 1
- Différents outils liés au Keizen... 2
- AMDEC (Analyse des Modes d... 1
- Autre 0



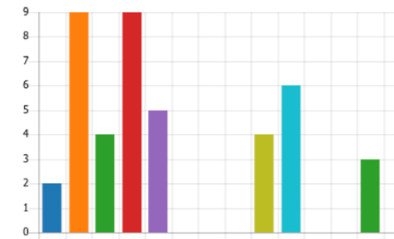
20. Quel pourcentage des clients qui vous évaluent ont mis en place de tels outils d'amélioration de la performance ?

- Moins de 10% 4
- Entre 10% et 25% 4
- Entre 25% et 40% 1
- Entre 40% et 60% 2
- Entre 60% et 75% 1
- Entre 75% et 90% 1
- Plus de 90% 1



21. Quels sont selon vous les outils les plus efficaces (forte amélioration pour une faible complexité de mise en place) ?

- PDCA 2
- Vous demander un plan d'acti... 9
- Programme de développemen... 4
- Audits 9
- Partage des "Best Practice" 5
- Mise en place de pénalités fin... 0
- Mise en place de bonus financ... 0
- OVAR (Objectifs Variables d'Ac... 0
- Effectuer des formations aupr... 4
- Mise en place de groupes de t... 6
- Instaurer des remises de troph... 0
- Vous donner une liste détaillé... 0
- Différents outils liés au Keizen... 3
- AMDEC (Analyse des Modes d... 0



22. D'une manière générale, cela vous a-t-il aidé à vous améliorer ?

● Non	0
● Un peu	2
● Beaucoup	1
● Généralement oui	10
● Oui systématiquement	1



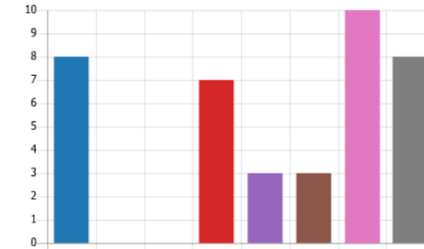
23. D'une manière générale, le processus d'évaluation de suivi de la performance fournisseur mis en place par vos clients évolue :

● Jamais (il n'a pas été modifié d...)	1
● Une fois depuis sa mise en pla...	7
● Fréquemment: toutes les X a...	5
● Régulièrement: tous les ans	1
● Souvent: plus d'une fois par an	0



24. Quels seraient, selon-vous, les leviers pour s'assurer de la pérennité d'un tel processus d'évaluation et de pilotage ?

● Fixer des règles partagées en i...	8
● Que vous soyez objectivé sur ...	0
● Système de bonus/pénalité	0
● Régularité du rythme d'évalua...	7
● Remise en question régulière ...	3
● Adapter le management de la ...	3
● Avoir des objectifs et des critè...	10
● Mesurer la performance de la ...	8



25. Est-ce qu'un de vos clients vous évalue sur votre performance en terme d'innovation ?

● Oui	11
● Non	3



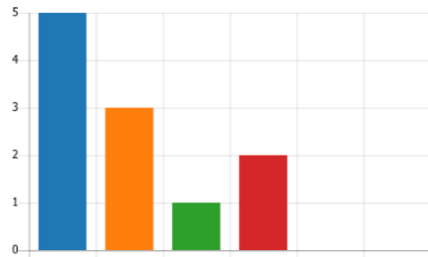
26. Pensez-vous que cette évaluation permet une amélioration de votre performance en terme d'innovation ?

● Oui	5
● Non	2
● Dépend des clients	4



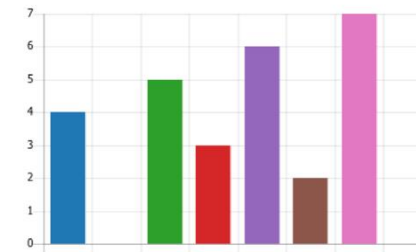
27. Quel pourcentage de vos clients vous évaluent sur votre performance en terme d'innovation ?

● Moins de 10%	5
● Entre 10% à 25%	3
● Entre 25% et 40%	1
● Entre 40% et 60%	2
● Entre 60% et 75%	0
● Plus de 75%	0



28. Quels "types" de clients vous évaluent sur votre performance en terme d'innovation ?

● Entreprise très centrée sur l'in...	4
● Relation historique	0
● Relation de collaboration, de ...	5
● Clients pour lesquels vous ave...	3
● Clients pour lesquels vous rep...	6
● Fonction Achats mature	2
● Grand Groupe	7
● Autre	0



29. Comment êtes-vous généralement évalué en terme d'innovation (critères, indicateurs de performances, mesures, méthode de récupération des informations, etc) ?

11
Réponses

Dernières réponses

"nouveau produits, adaptation des nos produits aux exigen...

"TCO, heures de BE, gains, nombre d'études, temps de dé...

30. Quels sont les leviers utilisés par ces clients pour vous soutenir et vous aider à améliorer votre performance en terme d'innovation (programme de développement fournisseur, AMDEC, Business case, etc) ?

11 Réponses
 Dernières réponses
 "/." *"trouver de la disponibilité dans les équipes internes pour f...*

31. Pouvez-vous lister les facteurs expliquant, selon vous, que l'innovation ne soit pas un critère pris en compte (manque de maturité des entreprises clientes sur ce point, pas pertinent pour votre marché, etc)

3 Réponses
 Dernières réponses
"Critère pris en compte par les achats mais pas dans les év...

32. Souhaiteriez-vous être évalué sur ce point ?



33. Quels sont, selon vous, les critères et KPIs pertinents pour une telle évaluation ?

3 Réponses
 Dernières réponses
"Nouveaux produits disponibles au travers d'un "pipe" d'in...

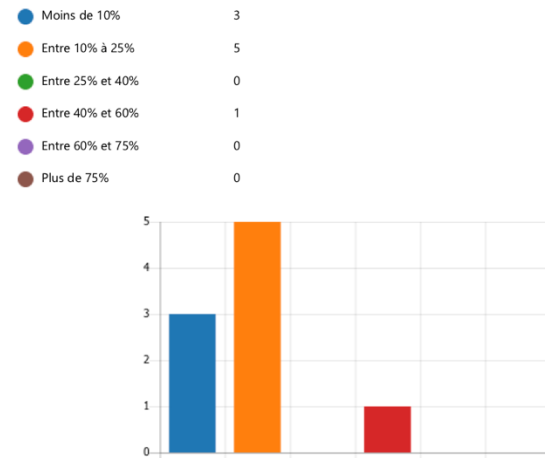
34. Comment l'acheteur peut-il soutenir et aider les fournisseurs dans l'amélioration de leur performance en terme d'innovation (Business case, Programme de développement fournisseur, etc) ?

3 Réponses
 Dernières réponses
"En facilitant et en suivant les programmes d'innovation."

35. Est-ce qu'un de vos clients vous évalue sur votre performance en terme d'innovation ?

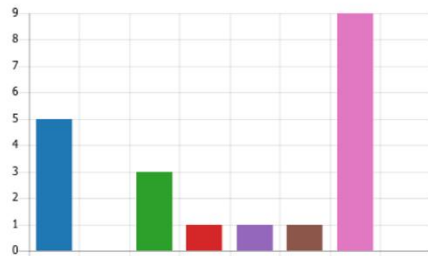


36. Quel pourcentage de vos clients vous évaluent sur votre performance en terme de RSE ?



37. Quels "types" de clients vous évaluent sur votre performance en terme de RSE ?

- Entreprise très centrée sur la R... 5
- Relation historique 0
- Relation de collaboration, de ... 3
- Clients pour lesquels vous ave... 1
- Clients pour lesquels vous rep... 1
- Fonction Achats mature 1
- Grand Groupe 9
- Autre 0



38. Comment êtes-vous généralement évalué en terme de RSE (critères, indicateurs de performances, mesures, méthode de récupération des informations, etc) ?

9 Réponses

Dernières réponses
 "Notation Ecovadis Rapports RSE Audits"
 "programme RSE disponible - politique RSE de l'entreprise"

39. Quels sont les leviers utilisés par ces clients pour vous soutenir et vous aider à améliorer votre performance en terme de RSE (programme de développement fournisseur, AMDEC, Business case, etc) ?

9 Réponses

Dernières réponses
 "Echanges réguliers."
 "pour l'instant encore peu"

40. Pouvez-vous lister les facteurs expliquant, selon vous, que la RSE ne soit pas un critère pris en compte (manque de maturité des entreprises clientes sur ce point, pas pertinent pour votre marché, etc) ?

5 Réponses

Dernières réponses
 "/."/

41. Souhaiteriez-vous être évalué sur ce point ?

- Oui 2
- Non 3



42. Quels sont, selon vous, les critères et KPIs pertinents pour une telle évaluation ?

5 Réponses

Dernières réponses
 "/."/

43. Comment l'acheteur peut-il soutenir et aider les fournisseurs dans l'amélioration de leur performance en terme de RSE (Business case, Programme de développement fournisseur, etc) ?

5 Réponses

Dernières réponses
 "/."/

44. Pensez vous qu'un management de la performance de la relation soit davantage pertinent et efficace que celui centré uniquement sur la performance fournisseur ?

Jamais	0
Parfois	5
50/50	3
Souvent	1
Toujours	5



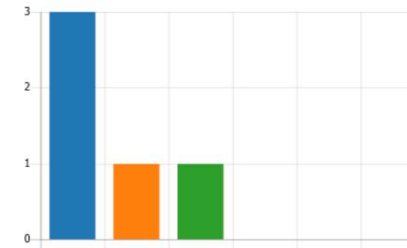
45. Avez-vous certains de vos clients qui évaluent la performance de votre relation et non pas votre performance fournisseur uniquement ?

Oui	5
Non	9



46. Quel est le pourcentage de ces clients ?

Moins de 10%	3
Entre 10% et 25%	1
Entre 25% et 40%	1
Entre 40% et 60%	0
Entre 60% et 75%	0
Plus de 75%	0



47. Quels sont, selon vous, les avantages d'une évaluation globale de la relation ?

5 Réponses

Dernières réponses

48. Sur quels critères et indicateurs reposent alors l'évaluation ?

5 Réponses

Dernières réponses

49. Est-elle co-construite avec vous ?

● Jamais	1
● Parfois	2
● 50/50	0
● Souvent	2
● Toujours	0



50. Constatez-vous une amélioration de votre performance fournisseur suite à cela ?

● Jamais	1
● Parfois	1
● 50/50	0
● Souvent	2
● Toujours	1



51. Souhaiteriez-vous que vos clients développent cela ?

● Oui	7
● Non	2



52. Quels seraient, selon-vous, les avantages d'un management de la performance de la relation et non pas uniquement du fournisseur ?

9	Dernières réponses	
Réponses		"relation est important entre fournisseur et client pour dev..."
		"Efficacité commerciale."
		"d'avoir une vue partagée des contraintes des uns et des a..."

53. Pensez-vous que cela vous aiderait davantage à améliorer votre performance ?

● Oui	5
● Non	3
● Cela dépend	1

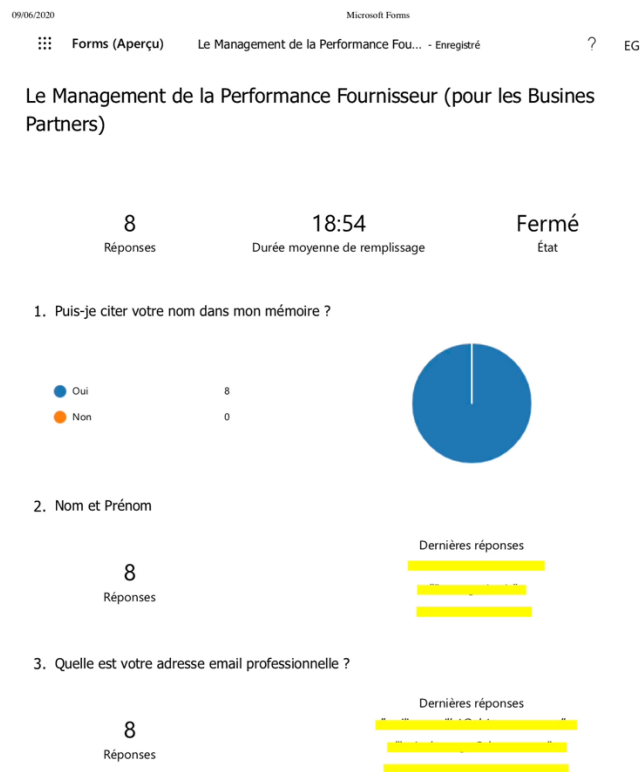


Avec Microsoft Forms (<https://forms.office.com>) | Confidentialité et cookies (<https://go.microsoft.com/fwlink/?Linkid=521839>) | Conditions d'utilisation (<https://go.microsoft.com/fwlink/?linkid=866263>)

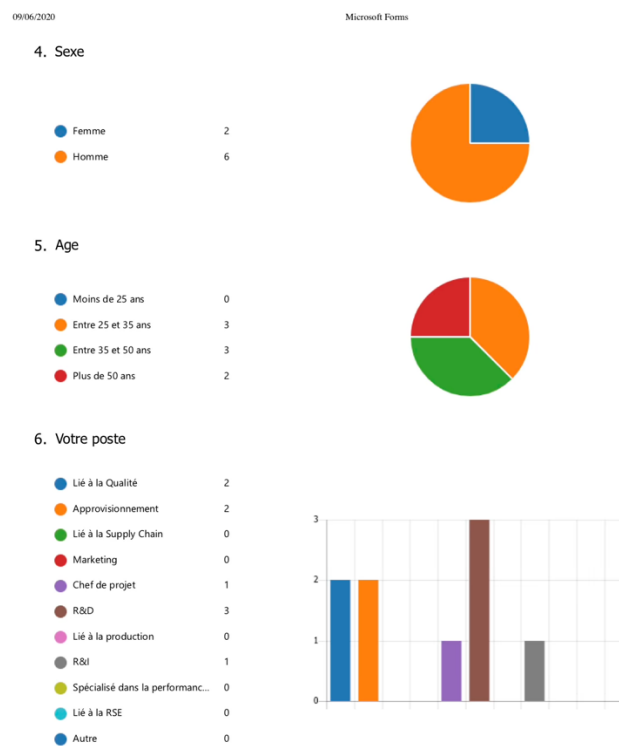
ANNEXE 7 : RECAPITULATIF QUESTIONNAIRE POUR LES BUSINESS PARTNER.

Source :

https://forms.office.com/Pages/AnalysisPage.aspx?id=DQSlkWdsW0yxEjajBLZtrQAAAAAAAAAAAAO_QmmcLRUNzRDMFJVNVhOVVJKUFdNRktZTloyWIBURy4u&AnalyzerToken=vjRqzHmgRg4EELFtnWaEaMafaFSvqOS1



https://forms.office.com/Pages/DesignPage.aspx?fromAR=4&Analysis=true&FormId=DQSlkWdsW0yxEjajBLZtrQAAAAAAAAAAAAO_QmmcLRUNzRDMF... 1/21



https://forms.office.com/Pages/DesignPage.aspx?fromAR=4&Analysis=true&FormId=DQSlkWdsW0yxEjajBLZtrQAAAAAAAAAAAAO_QmmcLRUNzRDMF... 2/21

7. Votre entreprise

8 Réponses

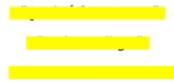
Dernières réponses



8. Secteur d'activité

8 Réponses

Dernières réponses



9. Taille de l'entreprise

TPE	0
PME	0
Grand groupe	8



10. Acceptez-vous d'être éventuellement contacté par email afin de discuter davantage d'un de vos points de réponses ?

Oui	7
Non	1



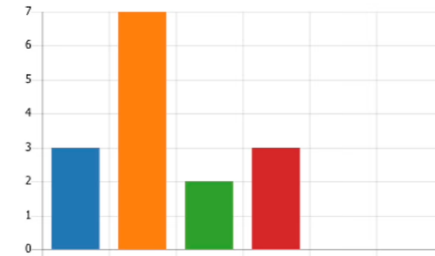
11. Etes-vous impliqué dans la mesure de la performance fournisseur ?

Oui	7
Non	1



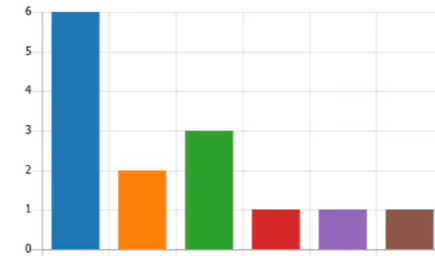
12. Pour quels types d'achats êtes-vous impliqué ?

Directs (=de production): mati...	3
Directs (=de production): prod...	7
Indirects: CAPEX et autres inve...	2
Indirects: Prestations de service	3
Indirects: Prestations Intellectu...	0
Indirects: Consommables de t...	0



13. Pour quelle partie de l'évaluation êtes-vous impliqué ?

QCD (Qualité, Coûts, Délais)	6
Management des risques	2
Innovation	3
RSE	1
Soft skills tels que la motivatio...	1
Autres	1



14. Quel est votre degré d'implication dans l'évaluation des fournisseurs ?

- Vous êtes simplement consult... 3
- Les critères et indicateurs sont... 1
- Vous êtes impliqués dans la cr... 3
- Vous êtes impliqués dans les ... 3



15. Comment les acheteurs récupèrent-ils vos informations sur la performance fournisseur (questionnaires d'évaluation, ERP, meeting, etc) ?

7
Réponses

Dernières réponses
 "A travers un portail web traduisant les données de notre ERP (ce p...
 "via un mail et un fichier excel"
 "Envoi mensuel du TSF par email"

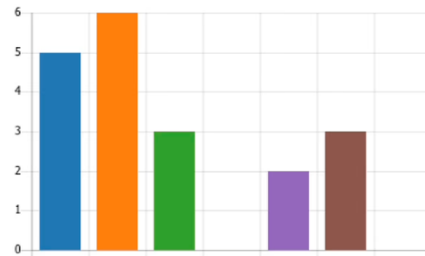
16. Quels sont, selon vous, les avantages et limites d'une Co-construction des indicateurs et des critères avec les Business Partners ?

7
Réponses

Dernières réponses
 "Un des avantage est de s'assurer que nous n'évaluons pas qu'un cri...
 "De prendre en compte l'ensemble de la vie du fournisseur sur l'ens...
 "Le fait d'établir les objectifs communément permet : - en cas d'attei..."

17. Quels sont les différents Business Partners également impliqués dans cette démarche ?

- Qualité 5
- Supply et approvisionnements 6
- R&D 3
- Marketing 0
- R&I 2
- Equipe industrielle 3
- Autre 0



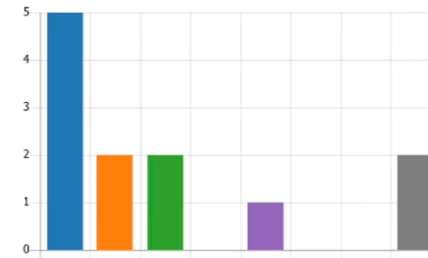
18. Est-ce que les Acheteurs vous communiquent les résultats de l'évaluation ?

- Jamais 1
- Parfois 1
- Généralement 3
- Souvent 0
- Systématiquement 2



19. Quels outils sont les plus souvent utilisés pour vous communiquer ces résultats ?

- Scorecard via Excel 5
- Scorecard via un autre logiciel 2
- Business Review 2
- Radar de performance 0
- Tableau de bord 1
- Evaluation multi-critères pond... 0
- Balanced Scorecard 0
- Autre 2



20. D'une manière générale, à quelle fréquence êtes-vous consulté pour l'évaluation des fournisseurs ?

- Hebdomadaire 0
- Mensuelle 3
- Trimestrielle 4
- Anuelle 0
- Moins d'une fois par an 1



21. Souhaiteriez-vous être davantage impliqué dans l'évaluation de la performance fournisseur ?

Oui	2
Non	3
Cela dépend	2



22. Pensez-vous qu'une forte implication des Business Partners dans l'évaluation de la performance fournisseur soit un des pré-requis pour assurer l'efficacité de cette dernière ?

Oui	7
Non	0
Cela dépend	0



23. Etes-vous également impliqué dans les processus de suivi et d'amélioration de la performance fournisseur (plan d'actions, programme de développement fournisseurs, formations, audits, etc) ?

Jamais	1
Parfois	3
Généralement	1
Souvent	0
Systématiquement	2



24. Souhaiteriez-vous être davantage impliqué et comment ?

1
Réponses

Dernières réponses

25. Quel processus d'amélioration de la performance fournisseur sont mis en place avec ces derniers ?

PDCA	0
Demander au fournisseur un p...	0
Programme de développemen...	0
Audits	0
Partage des "Best Practice"	0
Mise en place de pénalités fin...	0
Mise en place de bonus financ...	0
OVAR (Objectifs Variables d'Ac...	0
Effectuer des formations aupr...	0
Mise en place de groupes de t...	0
Instaurer des remises de troph...	0
Donner, au fournisseur, une lis...	0
Différents outils liés au Keizen...	0
AMDEC (Analyse des Modes d...	0
Autres	0
Rien	0



26. Quels outils sont, selon vous, les plus efficaces (forte amélioration et faible complexité à mettre en place) ?

- PDCA 0
- Demander au fournisseur un p... 0
- Programme de développemen... 0
- Audits 0
- Partage des "Best Practice" 0
- Mise en place de pénalité fina... 0
- Mise en place de bonus financ... 0
- OVAR (Objectifs Variables d'Ac... 0
- Effectuer des formations aupr... 0
- Mise en place de groupes de t... 0
- Instaurer des remises de troph... 0
- Donner, au fournisseur, une lis... 0
- Différents outils liés au Keizen... 0
- AMDEC (Analyse des Modes d... 0



27. Depuis combien de temps êtes-vous impliqué dans de tels processus ?

0
Réponses

Dernières réponses

28. Comment être vous impliqué ? (Quel est votre apport et votre degré d'implication)

6
Réponses

Dernières réponses

"Mon métier est d'évaluer la performance qualité des fournisseurs d...
"mon apport est en général sur la capacité d'un fournisseur de prod...
"Plan d'actions avec les fournisseurs qui n'atteignent pas les objectif...

29. Quels sont les avantages d'une implication des Business Partners dans de tels processus ?

6
Réponses

Dernières réponses

"L'Acheteur (= l'entreprise) aurait une vision globale et uniforme fac...
"Assurer que tous les éléments liés aux besoins soit pris en compte"
"La force de frappe est plus importante sur les plans d'actions engag..."

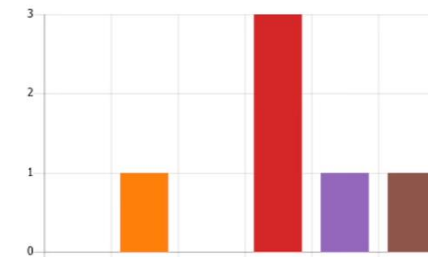
30. Concernant votre axe de la performance, constatez-vous des améliorations de la performance fournisseur lors de la mise en place de tels processus ?

- Non 1
- Un peu 0
- Beaucoup 0
- Généralement oui 4
- Oui systématiquement 1



31. D'une manière générale, votre avis et vos suggestions sont-elles prises en compte lors de la mise en place de tels processus ?

- Jamais 0
- Rarement 1
- Parfois 0
- Généralement 3
- Souvent 1
- Systématiquement 1



32. Pensez-vous qu'une forte implication des Business Partners dans le processus de suivi et d'amélioration de la performance fournisseur soit un des pré-requis pour assurer l'efficacité de cette dernière ?

Oui	6
Non	0
Cela dépend	0



33. Pensez-vous qu'une forte implication des Business Partners dans le processus de suivi et d'amélioration de la performance fournisseur permette sa pérennité dans le temps ?

Oui	6
Non	0
Cela dépend	0



34. Souhaiteriez-vous être davantage impliqué et comment ?

6 Réponses

Dernières réponses
 "N/A"
 "Oui, en construisant la scordcard avec l'ensemble des acteurs"
 "J'aimerais avoir un feedback des réunions business."

35. Est-ce que l'innovation est un des critère mesuré lors d'évaluation fournisseur ?

Oui	3
Non	4



36. Pensez-vous que cette évaluation permet une amélioration de leur performance en terme d'innovation ?

Oui	1
Non	0
Dépend des fournisseurs	2



37. Comment cet axe de la performance fournisseur est évalué (critères, indicateurs de performances, mesures, méthode de récupération des informations, etc) ?

3 Réponses

Dernières réponses
 "Par un questionnaire simple et non partagé au préalable"

38. Quels sont les leviers utilisés pour soutenir les fournisseurs dans l'amélioration de leur performance en terme d'innovation (programme de développement fournisseur, AMDEC, Business case, etc) ?

3 Réponses

Dernières réponses
 "Aucune idée"

39. Quel est votre degré d'implication pour l'évaluation et le suivi de ce critère de performance ?

Pas impliqué	1
Consulté mais pas impliqué di...	2
Impliqué dans l'évaluation	0
Impliqué dans le processus mi...	0



40. Si vous êtes consulté ou impliqué pour ce critère, quelles sont vos actions et quel est votre apport pour la performance fournisseur liée à l'innovation ?

2 Réponses

Dernières réponses
"Juste de répondre à un questionnaire pas forcément adapté"

41. Souhaiteriez-vous être davantage impliqué pour ce critère et pourquoi ?

3 Réponses

Dernières réponses
"L'objectif est de créer ensemble les critères qui auront de l'impact p..."

42. Pensez-vous qu'il serait pertinent d'évaluer certains fournisseurs sur ce point ?

- Oui 3
- Non 2
- Cela dépend des fournisseurs 2



43. Souhaiteriez-vous être impliqué dans le suivi et l'amélioration de la performance d'innovation d'un fournisseur ? Pourquoi et comment ?

7 Réponses

Dernières réponses
"Non car dans notre secteur, l'innovation est très limitée par les régl..."
"Non, car si le questionnaire est fait et préparé avec les parties pre..."
"En tant qu'approvisionneur : hormis les améliorations qui concerne..."

44. Quels sont, selon vous, les critères et KPIs pertinents pour une telle évaluation ?

7 Réponses

Dernières réponses
"Le budget dédié à l'innovation par rapport au chiffre d'affaire "
"Qualité, Pertinence vs avenir et business, Proposition des fournisse..."
"Gain financier, délais, qualité"

45. Quels seraient alors, selon vous, les leviers pour soutenir et motiver le fournisseur dans l'amélioration de cet axe "innovation" ? (Business case, Programme de développement fournisseur, etc) ?

7 Réponses

Dernières réponses
"leur proposer des partenariats d'innovation Par exemple, développe..."
"Les leviers seraient d'avoir un programme de développement établ..."
"Programme de développement fournisseur"

46. Est-ce que la RSE est un des critères mesuré lors d'évaluation fournisseur ?

- Oui 1
- Non 6



47. Pensez-vous que cette évaluation permet une amélioration de leur performance en terme de RSE ?

- Oui 0
- Non 0
- Dépend des fournisseurs 1

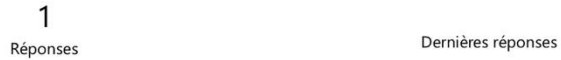


48. Comment cet axe de la performance fournisseur est évalué (critères, indicateurs de performances, mesures, méthode de récupération des informations, etc) ?

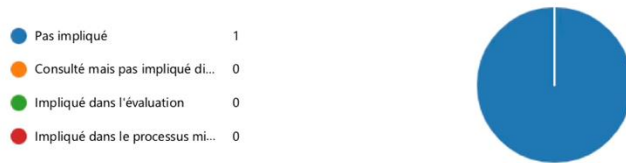
1 Réponses

Dernières réponses

49. Quels sont les leviers utilisés pour soutenir les fournisseurs dans l'amélioration de leur performance en terme de RSE (programme de développement fournisseur, AMDEC, audits, etc) ?



50. Quel est votre degré d'implication pour l'évaluation et le suivi de ce critère de performance ?



51. Si vous êtes consulté ou impliqué pour ce critère, quelles sont vos actions et quel est votre apport pour la performance fournisseur liée à la RSE ?



52. Souhaiteriez-vous être davantage impliqué pour ce critère et pourquoi ?



53. Pensez-vous qu'il serait pertinent d'évaluer certains fournisseurs sur ce point ?



54. Souhaiteriez-vous être impliqué dans le suivi et l'amélioration de la performance RSE d'un fournisseur ? Pourquoi et comment ?



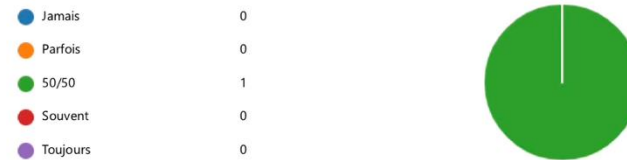
55. Quels sont, selon vous, les critères et KPIs pertinents pour une telle évaluation ?



56. Quels seraient alors, selon vous, les leviers pour soutenir et motiver le fournisseur dans l'amélioration de cet axe RSE ? (Audits, Programme de développement fournisseur, etc) ?



57. Pensez vous qu'un management de la performance de la relation soit davantage pertinent et efficace que celui centré uniquement sur la performance fournisseur ?



58. Avez-vous déjà été impliqué dans ce type de démarche ?



59. Quel était alors votre rôle ?

0
Réponses

Dernières réponses

60. Est-ce qu'il s'agissait d'une évaluation de la performance de :

- La relation entre Fournisseur e... 0
- La relation entre Fournisseur e... 0

61. Pensez-vous que la performance de la relation avec les Business Partner doit également être prise en compte lors d'une telle démarche ?

- Oui 0
- Non 0
- Cela dépend 0

62. Quels sont, selon vous, les avantages d'une évaluation globale de la relation ?

0
Réponses

Dernières réponses

63. Sur quels critères et indicateurs reposent alors l'évaluation ?

0
Réponses

Dernières réponses

64. Est-ce que les indicateurs sont alors co-construits avec les fournisseurs concernés ?

- Jamais 0
- Parfois 0
- 50/50 0
- Souvent 0
- Toujours 0

65. Est-ce que les indicateurs sont alors co-construits avec vous ?

- Jamais 0
- Parfois 0
- 50/50 0
- Souvent 0
- Toujours 0

66. Constatez-vous une amélioration de leur performance ?

- Jamais 0
- Parfois 0
- 50/50 0
- Souvent 0
- Toujours 0

67. Souhaiteriez-vous développer cela ?

- Oui 0
- Non 1



68. Quels seraient, selon-vous, les avantages d'un management de la performance de la relation ?

1 Réponses

Dernières réponses

69. Pensez-vous que cela permettrait une meilleure amélioration de la performance des fournisseurs ?

Oui	0
Non	0
Cela dépend	1



70. Pensez-vous que la performance de la relation avec les Business Partner doit également être prise en compte lors d'une telle démarche ?

Oui	0
Non	0
Cela dépend	1



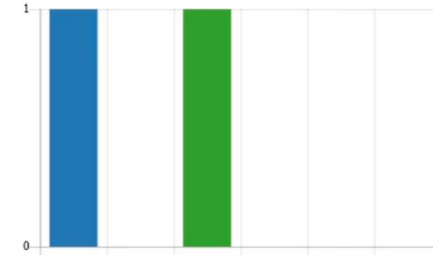
71. Selon vous, pourquoi ?

1 Réponses

Dernières réponses

72. Pour quels types d'indicateurs pourriez-vous être impliqué ?

QCD (Qualité, Coûts, Délais)	1
Management des risques	0
Innovation	1
RSE	0
Soft skills tels que la motivatio...	0
Autres	0



73. Quel pourrait-être votre apport pour l'évaluation et le suivi de la performance fournisseur ?

1 Réponses

Dernières réponses

74. Pensez-vous que l'acheteur devrait impliquer davantage les Business Partner dans l'évaluation de la performance fournisseur ?

Oui	0
Non	0
Cela dépend	1
Sans avis	0



75. Pensez-vous que l'acheteur devrait impliquer davantage les Business Partner dans le processus de suivi de l'amélioration de la performance fournisseur ?

Oui	0
Non	0
Cela dépend	1
Sans avis	0



76. Souhaiteriez-vous être impliqué davantage, pourquoi et comment ?

1

Réponses

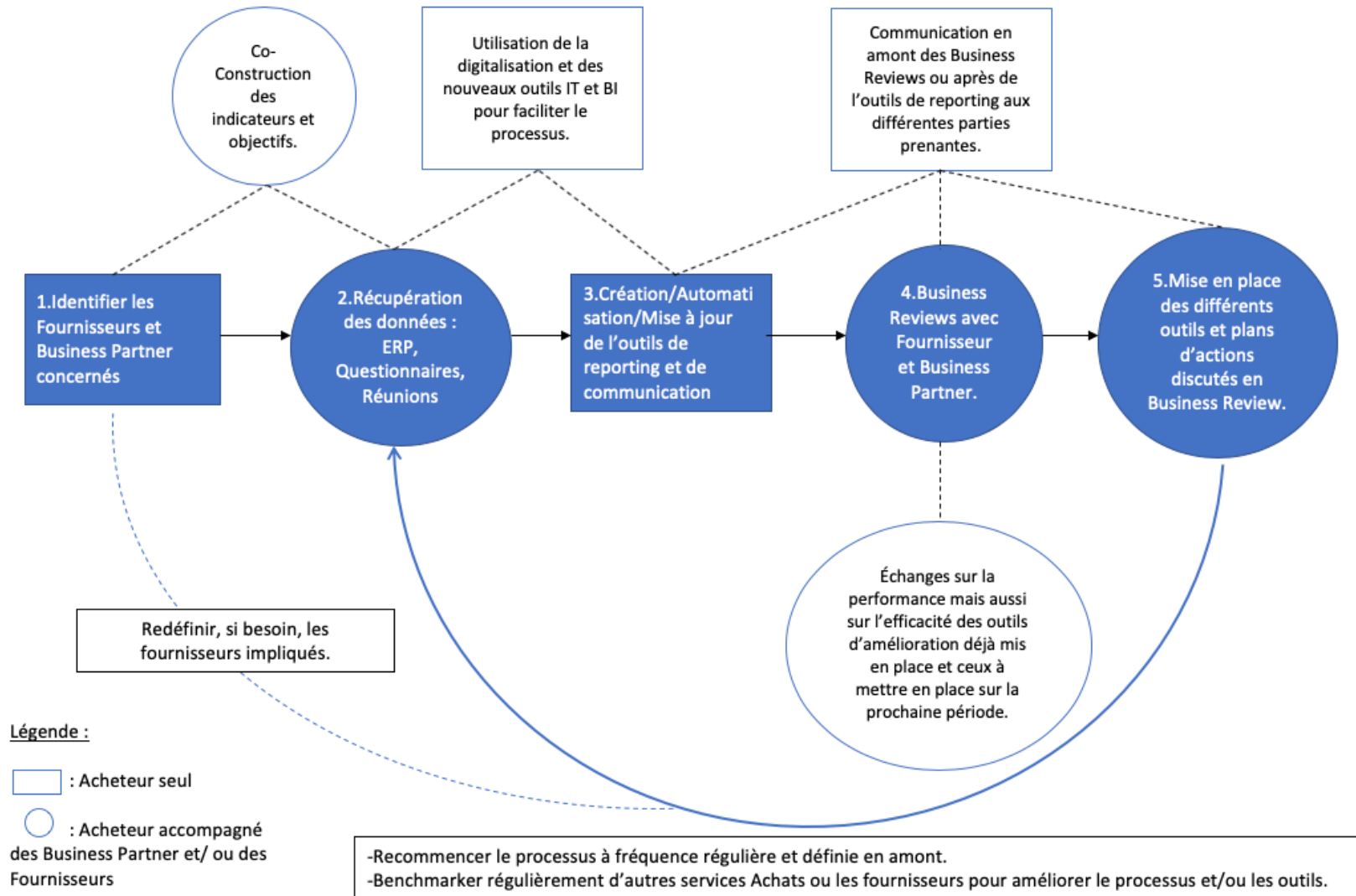
Dernières réponses

ANNEXE 8 : MODELE 3C DU MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE FOURNISSEUR DETAILLE (OBJECTIFS, OUTILS ET ROLES)

Typologies de Management	Management par le « Contrôle »	Management par la « Confiance »	Management par la « Croissance »
Objectif	Protéger la performance fournisseur et la Supply Chain par le contrôle des indicateurs opérationnels et le Management des risques. Ce dernier doit permettre de sécuriser une performance durable.	Permettre au fournisseur de s'améliorer et de développer une performance durable grâce à la mise en relation avec les Business Partner et à l'instauration de différents outils.	Faire du Management de la Performance Fournisseur une source de croissance et de valeur ajoutée pour les deux entreprises en intégrant des notions stratégiques telles que l'innovation.
Outils	-Questionnaires, réunions et ERP pour récupérer les données. -Mise en place d'indicateurs et d'outils de communication des résultats.	-Business Review pour permettre au fournisseur d'échanger avec les Business Partners . -Outils pour soutenir l'amélioration du fournisseur et outils pour accroître sa motivation.	-Adaptation des outils des deux autres typologies de Management afin de rendre compte de critères permettant la croissance et d'accroître cette dernière. -Développement des softs skills au travers des différents outils.
Rôle de l'Acheteur	Protéger : L'acheteur doit mesurer la performance au travers de différents critères et KPIs pour pouvoir contrôler cette dernière et gérer les risques qui y sont liés. Il doit gérer les risques sur une optique de long terme pour protéger la performance durablement.	Permission : L'acheteur fait le lien entre le fournisseur et certains Business Partners et met en place des outils pour faciliter leur travail de collaboration sur différentes problématiques liées au développement d'une performance durable.	Coach : L'acheteur doit trouver un juste milieu entre « protection » et « permission » pour que la performance fournisseur soit source de croissance. Ce rôle peut alors s'apparenter à celui d'un coach afin de donner au fournisseur les clés pour se différencier.

Développement de la maturité de la fonction Achats et d'une relation de collaboration entre les clients et les fournisseurs stratégiques.

ANNEXE 9 : MODELE DES DIFFERENTES ETAPES DU MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE FOURNISSEUR PAR LA « CROISSANCE »



Les différents indicateurs intégrés à la Scorecard :

	Critères	Sous-critères/KPIs	Résultats KPIS/ Notes	Objectifs
Opérationnel: Mensuel ou trimestriel	Qualité	Nombre de non-conformité		
		% de Non-Conformité		
	Délais	OTIF (On Time In Full) en %: une divergence sur la quantité ou sur la date de livraison entraîne alors une diminution du pourcentage		
	Risques			
	1.Financiers	% de dépendance du fournisseur		
	2.Supply Chain (existant ou non et statut)	Back up		
		BCP (Business Continuity Plan)		
	3.RSE (certifié ou non et date)	Certification Sedex ou Ecovadis		
Coûts	_ TCO en € si l'entreprise détient un modèle de coût complet _ Sinon <u>Indice 100 par rapport au respect du prix standard</u> ou du prix budgeté			
Stratégique: Semestriel ou Annuel	Innovation			
	1.Force de proposition	Nombre de projets sur les 12 derniers mois		
		2.Qualité des propositions	Nombre de projets attribués	
	3.Impacts financiers et Business	Taux de succès au lancement		
		Budget dédié/Chiffre d'affaire dégagé		
	RSE source de valeur extra-financière: réponses de type "oui/non" ou en nombre	Time to Market		
		Amélioration sur l'année de l'impact environnemental du fournisseur		
		Amélioration sur l'année de notre impact RSE grâce à une collaboration avec le fournisseur		
		Proposition de boucles de recyclages, éco-circulaire, etc		
	Relation	"3"=Satisfaisant, "2"=Moyennement satisfaisant/RAS, "0"= Insatisfaisant		
	1.Fournisseur	Nombre de projets d'innovation centrés sur l'aspect RSE proposés		
		Réactivité	✓	
		Implication	!	
		Flexibilité	✗	
	2.Acheteur	Qualité des interventions	✓	
Réactivité		!		
Implication		✗		
Flexibilité		✓		
3.Global	Qualité des interventions	!		
	Impact de la relation sur la croissance de l'entreprise	✗		

TABLES DES MATIERES

DECLARATION ANTI-PLAGIAT	5
AUTORISATION DE DIFFUSION	6
AUTORISATION DE DIFFUSION	6
REMERCIEMENTS.....	8
SOMMAIRE	5
AVANT-PROPOS	7
INTRODUCTION.....	16
PARTIE 1 : - REVUE DE LITTERATURE	17
CHAPITRE 1 – LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE DU FOURNISSEUR 18	
I. Le Management de la relation Fournisseur et de sa performance	18
A. <i>Management de la Relation Fournisseur et Management de la Performance Fournisseur : Définitions et Concepts</i> 19	
B. <i>Les étapes du processus de Management de la Performance Fournisseur.....</i>	21
II. Le Management de la Performance Fournisseur par la « Compétitivité » ou Le Management d'une Performance Opérationnelle.....	22
A. <i>Les critères de performance opérationnelle</i>	22
B. <i>Les Outils de Suivi et de Communication de la Performance Fournisseur.....</i>	24
III. Le Management de la Performance Fournisseur par la « Confiance » ou Le Management d'une Performance Durable.....	28
A. <i>Boîte à outils opérationnels.....</i>	28
B. <i>L'importance de la Motivation et de l'Attractivité</i>	30
CHAPITRE 2 – LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE FOURNISSEUR PAR LA « CROISSANCE » OU LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE STRATEGIQUE DU FOURNISSEUR	35
I. La RSE comme source de Croissance Extra-Financière.....	35
A. <i>Les différentes typologies de RSE.....</i>	35
B. <i>Processus d'évaluation.....</i>	37
C. <i>Critères de mesure pour les Acheteurs souhaitant évaluer en interne.....</i>	40
D. <i>Durabilité et développement de cette performance Fournisseur</i>	42
II. L'Innovation	43
A. <i>Implication des Fournisseurs et processus d'évaluation</i>	43
B. <i>Critères d'évaluation.....</i>	45
C. <i>Durabilité et développement de cette performance Fournisseur</i>	48
III. Le Management de la Performance de la Relation	49
A. <i>RAP : Relationship Assessment Process.....</i>	50
B. <i>Collaborative Value Added</i>	51
C. <i>EFQM : European Foundation for Quality Management</i>	52
PARTIE 2 - ÉTUDES EMPIRIQUES.....	55
CHAPITRE 1 – PRESENTATION DE L'ETUDE ET PROCESSUS DE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE FOURNISSEUR	56
I. Présentation de la Méthodologie et des Répondants	56
A. <i>Créations des différents questionnaires et structuration de ces derniers</i>	56
B. <i>Typologie des Répondants</i>	57
C. <i>Entretiens avec quatre Répondants différents</i>	58
II. Processus de Management de la Performance Fournisseur : Analyse des Résultats.....	59
A. <i>Lien entre les processus utilisés et la maturité de la fonction Achats.....</i>	59
B. <i>Processus et outils d'évaluation</i>	61
C. <i>Amélioration et développement de la performance durable du Fournisseur</i>	65

CHAPITRE 2 – INTEGRATION DES NOUVEAUX ENJEUX DE LA FONCTION ACHATS	72
I. RSE	72
A. <i>État des lieux de la prise en compte de la RSE dans le processus</i>	72
B. <i>Externalisation ou Internalisation de l'évaluation</i>	73
C. <i>Évaluation</i>	74
D. <i>Le développement et l'amélioration de cette performance RSE</i>	75
II. Innovation	77
A. <i>État des lieux de la prise en compte de l'innovation</i>	77
B. <i>Évaluation</i>	78
C. <i>Le développement et l'amélioration de cette performance RSE</i>	80
III. Management de la Performance de la Relation et Synthèse Globale	83
D. <i>État des lieux : Management de la Performance de la Relation</i>	83
E. <i>Avantages et Limites d'un tel Processus</i>	83
F. <i>Critères Retenus et Évaluation des softs skills</i>	85
<i>Synthèse globale de l'étude empirique : rôle de l'Acheteur et importance des soft skills</i>	86
PARTIE 3 - RECOMMANDATIONS	88
I. Typologies de Management De La Performance Fournisseur	90
A. <i>Modèle détaillé des typologies de Management de la Performance Fournisseurs</i>	90
B. <i>Recommandations pour chacune des typologies</i>	91
II. Les différentes étapes du Management de la Performance Fournisseur par la « Croissance » ...	94
A. <i>Étapes 1 à 3 : Création de l'évaluation</i>	95
B. <i>Étapes 4 et 5 : Mise en place d'une performance durable et source de croissance</i>	97
C. <i>Les différents Rôles de l'Acheteur</i>	99
III. Système d'évaluation tenant compte des enjeux stratégiques.....	102
A. <i>Présentation du modèle QDRCI2R dans sa globalité</i>	102
B. <i>Présentation de la partie Stratégique du modèle QDRCI2R</i>	104
CONCLUSION.....	107
DISCUSSION DE LA MÉTHODOLOGIE ET PERSPECTIVES	109
BIBLIOGRAPHIE	112
SITOGRAFIE.....	115
TABLES DES FIGURES.....	120
TABLES DES ANNEXES	121
TABLES DES MATIERES	163

RÉSUMÉ

Depuis plusieurs années, la fonction Achats a gagné en maturité et l'Acheteur est de plus en plus impliqué dans des enjeux stratégiques tels que l'Innovation ou la RSE. Pour ce faire, il est amené à s'appuyer davantage sur l'expertise de ses Fournisseurs qui deviennent de véritables « Ressources Externes ». Pourtant, à l'heure actuelle, le Management de la Performance Fournisseur est encore souvent perçu en entreprise comme un prérequis permettant uniquement de contrôler la performance du Fournisseur. En effet, il s'agit généralement d'une évaluation de critères opérationnels, parfois sans réel suivi, afin de gérer les risques qui peuvent être liés à une sous-performance du Fournisseur. Ainsi, l'objet de notre réflexion était de comprendre comment le Management de la Performance Fournisseur peut rendre compte des nouveaux enjeux de la fonction Achats afin d'être vecteur de croissance. L'objectif de ce mémoire est donc de donner aux Acheteurs des clés pour leur permettre de mettre en place un Management de la Performance Fournisseur qui sera source de croissance durable et de valeur ajoutée pour les différentes entreprises impliquées.

SUMMARY

From many years, the Purchasing function has become more mature and the Purchaser is more and more involved in strategic matters as Innovation or CSR. In order to do so, he has to rely more and more on the expertise of these Suppliers who become real "External Resources". However, the Management of the Supplier Performance remains perceived in companies as a prerequisite in order to control and monitor the Supplier Performance. Indeed, it usually contains only an evaluation on operational KPIs, sometimes without any follow-up, in order to manage the risk linked to an underperformance. The purpose of our reflection was to understand how Supplier Performance Management can take into account the new challenges of the Purchasing function in order to be a vector of growth. The goal of this thesis is to give some keys to the Buyers in order to enable them to implement a Supplier Performance Management that will be a source of sustainable growth and added value for the different companies involved.

MOTS CLÉS : Achats, Acheteurs, Fournisseur, Performance, Évaluation, Mesure, KPI, Développement, Amélioration, Innovation, RSE, Relation, Croissance, Valeur-ajoutée, Collaboration, Partenariat, Contrôle, Confiance, Outils, Scorecard, Enjeux, Motivation, Durable, Management.