



HAL
open science

La maturité du service achats : le lien entre la maturité du service achats et la mise en place d'un processus d'évaluation de la performance fournisseurs

Nicolas Pichon

► To cite this version:

Nicolas Pichon. La maturité du service achats : le lien entre la maturité du service achats et la mise en place d'un processus d'évaluation de la performance fournisseurs. *Gestion et management*. 2022. dumas-03894127

HAL Id: dumas-03894127

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03894127>

Submitted on 12 Dec 2022

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 recherche

La maturité du service achats

**Le lien entre la maturité du service achats et la mise en place
d'un processus d'évaluation de la performance fournisseurs**

Présenté par : PICHON Nicolas
Entreprise d'accueil : Roche Diagnostics
France, 2 Av. du Vercors, 38240 Meylan

Date de stage : du 06/09/21 au 31/07/22

Tuteur entreprise : MASSON Valery
Tuteur universitaire : GRANGER Floriane

Master 2 alternance
Master DESMA
Spécialité Management Stratégique des Achats
2021 - 2022



Mémoire de recherche

La maturité du service achats

Le lien entre la maturité du service achats et la mise en place d'un processus d'évaluation de la performance fournisseurs



Présenté par : PICHON Nicolas

**Entreprise d'accueil : Roche Diagnostics
France, 2 Av. du Vercors, 38240 Meylan**

Date de stage : du 06/09/2021 au 31/07/2022

**Tuteur entreprise : MASSON Valery
Tuteur universitaire : GRANGER Floriane**

**Master 2 alternance
Master DESMA
Spécialité Management Stratégique des Achats
2021 - 2022**

**GRENOBLE
INP
UGA**

**GRENOBLE
iae
Graduate School
of Management**

Roche

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.

RÉSUMÉ

Le processus d'évaluation de la performance fournisseurs dont le principe est de piloter la performance de ces derniers naît du constat qu'une forte relation de dépendance unit ces deux entités, d'autant plus avec les fournisseurs dont l'activité est stratégique pour l'entreprise. L'objectif à terme, sera alors pour l'entreprise d'atteindre une performance globale optimale. La mise en place de ce processus au sein des entreprises s'accompagne de multiples pratiques qui permettront au service achats, une meilleure structure de leur service, une meilleure reconnaissance interne et externe, une meilleure base de données, etc. qui contribueront de manière inexorable à la croissance de la maturité du service. C'est ainsi que sur la base des travaux de O. Bruel et F. Petit (Annexe 1), nous proposerons une matrice de maturité répondant aux thématiques actuelles auxquelles font face les services achats.

Ainsi, ce mémoire a pour prétention d'étudier le lien qui unit la mise en place d'un processus d'évaluation de la performance fournisseurs et celui de la croissance de la maturité du service achats. Ce travail de recherche s'est de ce fait structuré autour de la problématique : *Dans quelles mesures l'évaluation de la performance fournisseur contribue-t-elle à la croissance de la maturité d'un service Achats ?*

Pour répondre à cette problématique, ce mémoire est structuré autour de trois parties. La première est théorique et c'est au travers de la littérature, qu'elle aura vocation à réaliser un état des connaissances disponibles quant aux sujets de la performance fournisseurs et de la maturité des services achats. La seconde est une étude empirique qui s'appuiera sur un questionnaire soumis à de multiples acteurs du monde des achats en entreprise. La troisième constitue nos recommandations. Dans cette partie nous partagerons notre apport à la matrice de maturité ainsi que les retombées que peut espérer un service achats par la mise en place de l'évaluation de la performance de ses fournisseurs. (331 Mots)

SUMMARY

The supplier performance evaluation process, whose principle is to manage the performance of suppliers, was born of the observation that a strong relationship of dependence unites these two entities, especially with suppliers whose activity is strategic for the company. The objective for the company is to achieve optimal overall performance. The implementation of this process within companies is accompanied by a multitude of practices that will allow the procurement department to improve the structure of their department, improve internal and external recognition, improve the database, etc., which will inexorably contribute to the growth of the department's maturity. Thus, on

the basis of the work of O. Bruel and F. Petit (Appendix 1), we will propose a maturity matrix responding to the current issues facing procurement departments.

Thus, the aim of this thesis is to study the link between the implementation of a supplier performance evaluation process and the growth of the procurement department's maturity. This research work is therefore structured around the following question: *To what extent does the evaluation of supplier performance contribute to the growth of the maturity of a procurement department?*

To answer this question, this thesis is structured around three parts. The first part is theoretical and is based on the literature. It aims to review the available knowledge on the subjects of supplier performance and the maturity of procurement departments. The second is an empirical study based on a questionnaire submitted to a number of procurement actors. The third is our recommendations. In this part we will share our contribution to the maturity matrix and the benefits that a procurement department can expect from the implementation of supplier performance evaluation. (275 words)

MOTS CLÉS : Service Achats, Matrice, Maturité, Evaluation, Performance fournisseurs, Stratégie Achats, Procurement service, Matrix, Maturity, Evaluation, Supplier performance, Purchasing strategy.

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'ensemble des personnes qui m'ont aidé dans la rédaction de ce mémoire. Leur expérience, leurs esprits critiques et leurs conseils avisés m'ont été cruciaux pour mener à bien cet exercice.

Ainsi, je désire remercier en premier lieu, Madame GRANGER, Responsable des Achats Indirect chez MasterGrid et Intervenante dans le cours de Stratégie des achats indirects et des services à Grenoble IAE. En sa qualité de tutrice universitaire elle m'a confortée et encouragée dans le choix de mon sujet tout en m'aiguillant dans le sens de mes recherches.

Je tiens également à remercier mon maître de stage, Monsieur MASSON, Acheteur Sénior – Qualité fournisseurs chez Roche Diagnostics France. Il m'a suivi, m'a apporté son aide et transmis son savoir tout au long de la durée de cet exercice et continuera de le faire jusqu'à la fin de mon alternance.

Enfin, je souhaite également remercier, Madame PERRIER, Directrice Achats, Monsieur GERPHAGNON, Acheteur sénior, Madame KOVSHOVA, Acheteuse junior. Mais également toutes les équipes de Roche Diagnostics France qui ont su se rendre disponibles afin de m'accompagner dans la rédaction de ce mémoire grâce à leurs connaissances et leurs précieux conseils.

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	7
INTRODUCTION.....	16
PARTIE 1 : - PARTIE 1 : REVUE DE LITTERATURE.....	18
CHAPITRE 1 – LA FONCTION ACHATS, DE SON EMERGENCE A SA RECONNAISSANCE EN TANT QUE SERVICE STRATEGIQUE AU SEIN DE L’ENTREPRISE.....	19
I. L’histoire de la fonction, de son émergence à nos jours	19
II. La place centrale du service Achats au sein de l’entreprise	24
CHAPITRE 2 – LA RECHERCHE D’UNE MATURITE ORGANISATIONNELLE DU SERVICE ACHATS	30
I. La matrice de maturité achats, un outil essentiel pour analyser l’existant	30
II. La matrice de maturité achats pour l’orientation et l’évolution du service achats.....	33
CHAPITRE 3 – LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE FOURNISSEURS	38
I. La clé de la conduite de la performance : mesure et contrôle	38
II. L’évaluation de la performance fournisseurs : un levier dans la stratégie Achats	43
PARTIE 2 - ÉTUDES EMPIRIQUES (QUALITATIVE)	49
CHAPITRE 4 – PRESENTATION DE L’ÉTUDE EMPIRIQUE.....	50
I. La présentation de la méthodologie et du profil des répondants	50
II. L’analyse des caractéristiques des répondants : Niveau de maturité, secteurs et taille	54
CHAPITRE 5 – LA FINALITE DE LA POLITIQUE D’ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE FOURNISSEURS	60
I. Le lien entre maturité et reconnaissance de la fonction	60
II. L’apport de la mise en place d’une évaluation de la performance pour la maturité d’un service achats	62
PARTIE 3 - RECOMMANDATIONS	67
CHAPITRE 6 – L’ACTUALISATION DE LA MATRICE DE MATURITE ACHATS.....	68
I. La nécessité d’actualiser les critères de maturité pour intégrer les dimensions RSE et Innovation	68
II. La proposition d’une nouvelle matrice actualisée.....	71
CHAPITRE 7 – LA MISE EN PLACE DE L’ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE FOURNISSEURS ET SES PERSPECTIVES D’AVENIR.....	75
I. Les étapes de préparation et de réalisation de l’évaluation de la performance fournisseurs ...	75
II. Les étapes suivant l’évaluation de la performance fournisseurs.....	78
CONCLUSION.....	84

AVANT-PROPOS

Avant toute chose, les résultats de ce travail d'étude sont le fruit d'une réflexion autour du service achats de Roche Diagnostics France (RDF) et le cœur de ma mission en son sein. Pour comprendre l'environnement contextuel découlant de cette réflexion, nous allons dans un premier temps faire l'état des lieux du groupe Roche pour découler vers celui de l'entité RDF. Dans un second temps, nous analyserons la structure de la fonction achats de RDF.

ROCHE MONDE

Aujourd'hui le groupe possède un capital diffus, coté en bourse pour une capitalisation de 242 Milliards d'Euros. Néanmoins il reste une entreprise familiale grâce à des actions en majorité détenues par les membres de la famille fondatrice. Elle compte à travers le monde plus de 100 000 « collaborateurs » présent sur plus de 150 pays et a réalisé en 2021 un chiffre d'affaires de 62,6 Milliards d'Euros faisant ainsi du groupe Roche la deuxième plus grande entreprise du domaine pharmaceutique.



Divisional operating results for 2021

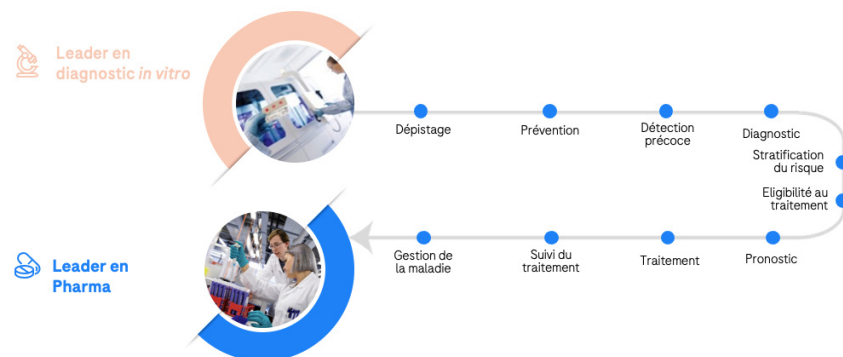
	Pharmaceuticals (CHF m)	Diagnostics (CHF m)	Corporate (CHF m)	Group (CHF m)
Sales	45,041	17,760	-	62,801
Core operating profit	18,548	3,925	(576)	21,897
- Margin, % of sales	41.2	22.1	-	34.9
Operating profit	15,530	3,319	(694)	18,155
- Margin, % of sales	34.5	18.7	-	28.9
Operating free cash flow	16,639	3,370	(598)	19,411
- Margin, % of sales	36.9	19.0	-	30.9

Pour information, en 2021 :

- Les connaissances médicales doublent tous les 73 jours.
- 2/3 des maladies dans le monde ne bénéficient pas de traitement efficace à l'heure actuelle.
- 71% des décès dans le monde sont dus aux maladies non transmissibles (MNT : cancer, diabète, maladies cardiovasculaires et maladies respiratoires) qui représentent 90% des dépenses de santé.
- La moitié de la planète ne bénéficie pas de services de santé satisfaisants.
- Seulement 4% des patients sont enrôlés dans les essais cliniques. 96% des données patients ne sont aujourd'hui pas accessibles. L'idée ici est de montrer l'importance du digital dans l'amélioration de la prise en charge des patients et la prise de décision clinique.

Pour contribuer à ce renouvellement et cette progression exponentielle des technologies et des données médicale, Roche bénéficie d'une stratégie d'innovation remarquable. En effet, c'est plus de 20% du chiffre d'affaires de l'entreprise qui est réinjecté en recherche et développement faisant de lui le premier investisseur mondial du secteur de la santé et le huitième, tous secteurs confondus. En effet on dénombre 29 sites de R&D dans le monde. Son développement fut rendu possible par de multiples acquisitions lui permettant de se positionner aujourd'hui sur 2 marchés ayant chacun une mission respective :

- Le Diagnostic (Roche Diagnostics et Roche Diabete Care) : Pour une vision globale de la maladie
- Le Pharmaceutique (Roche Pharma) : Donner vie aux innovations



Grâce à la complémentarité de ses deux divisions Diagnostics et Pharmaceutique, le groupe Roche accompagne les patients à toutes les étapes de leur prise en charge : depuis le dépistage précoce jusqu'au suivi de leur traitement.



STRATEGIE ROCHE MONDE

Pour comprendre la stratégie, il faut s'interroger sur les trois composantes que sont la mission, la vision et la valeur de l'entreprise.

Mission : “Doing now what patients need next” (pour les patients, agir aujourd’hui et pour demain)

Sa place de leader secteur de la santé et n°1 du diagnostic et du soin dans différents domaines permet au groupe Roche de positionner le patient au cœur de ses préoccupations. Par son statut de pionnier de la médecine de demain il cherche à faire évoluer le monde de la santé. Pour ce faire, il investit pour se donner les moyens d’accélérer la recherche pour proposer aux patients les plus thérapies les plus innovantes par le prisme d’une médecine plus personnalisée.

Vision : La médecine personnalisée constitue la clé de la médecine de demain

L’écosystème que le groupe Roche s’est créé lui permet d’être un pionnier de la médecine personnalisée. L’association des dernières recherches en biologie moléculaire et en technologie de séquençage à son expertise en diagnostic, en thérapeutique et en analyse des données de santé permet de faire du groupe Roche un incubateur de la médecine de demain. En effet, il est convaincu que « l’efficacité de la santé du futur repose sur une approche plus individualisée du soin ».

Valeur : Éthique et le sens des responsabilités

Le groupe Roche, conscient de la place qu’il occupe dans notre société, assume ses responsabilités envers l’ensemble des acteurs de la santé, de la société et de ses collaborateurs. Ainsi, l’éthique, l’intégrité ainsi que la transparence sont les piliers du fonctionnement et des actions qu’entreprend le groupe Roche. Dans une perspective de développement durable, il s’est engagé à limiter son impact environnemental et sociétal.

ROCHE EN FRANCE

Quelques chiffres pour 2021 :

- N°1 mondial en biotechnologies et en diagnostics in vitro
- 65 milliards d’Euros de Chiffre d’Affaires
- 14 milliards d’Euros investis dans la R&D, soit 20% du chiffre d’affaires
- Plus de 101 000 collaborateurs à travers le monde



- Fait partie des trois entreprises les plus durables du secteur pharmaceutique selon le *Dow Jones Sustainability Index* pour la 13^{ème} année consécutive
- Plus de 300 000 patients bénéficiant de 2 100 essais cliniques en cours
- L'unique entreprise de santé au monde figurant dans le « Top 100 Global Innovators » de Thomson Reuters.

L'activité pharmaceutique conduite par Roche Pharma vise à soigner et guérir. Pour cela elle développe et commercialise des traitements pour les pathologies nécessitant des besoins médicaux pour le moment encore insatisfaisant notamment : la cancérologie, l'immunothérapie, la neuroscience et les maladies rares.

Situé à Boulogne-Billancourt, le siège social de Roche Pharma en France accueille les fonctions administratives, marketing, médicales et réglementaires.

- 1^{er} laboratoire en cancérologie
- 3^{ème} laboratoire en milieu hospitalier
- 784 collaborateurs
- Plus de 76 millions d'euros dédiés à la R&D en France
- Plus de 17 000 patients inclus dans 252 études cliniques
- 26 % des 48 000 patients traités avec des médicaments Roche bénéficient d'innovations de moins de 4 ans
- 1 061 millions d'euros de chiffre d'affaires

L'activité diagnostics conduite par Roche Diagnostics France (RDF) est le numéro 1 du diagnostics biologique (« tests effectués sur des prélèvements issus du corps humain : sang, urine, peau) en France. Ainsi, RDF commercialise et distribue une gamme complète de produits et de services en biologie médicale, en diagnostics tissulaire et en séquençage.

Le siège social de Roche Diagnostics France (RDF) se situe à Meylan, commune de la métropole Grenobloise. Le site à la responsabilité commerciale de 21 pays d'Afrique subsaharienne francophone, mais également de 3 pays du Maghreb et du Luxembourg représentant 14 nationalités en son sein. C'est ainsi 606 collaborateurs et collaboratrices qui œuvrent pour améliorer la vie des patients.

- 154 tests commercialisés depuis 2010, dont 13 en 2020 (8 consacrés à la COVID-19)
- 437 millions d'euros de chiffre d'affaires

L'activité de diagnostics est également conduite par Roche Diabetes Care France (RDCF) qui est le n°1 mondial en autosurveillance glycémique. Cette filiale propose aux professionnels de la santé une gamme complète de produits (lecteurs glycémiques et pompes à insuline), solutions et services grâce à ses marques Accu-Chek et RocheDiabetes. L'objectif étant de permettre à chaque patient de gérer son diabète « le plus sereinement possible ». Son siège se situe à Monbonnot-Saint-Martin, commune de la métropole Grenobloise.

- 164 collaborateurs
- 657 000 patients suivis en autosurveillance glycémique avec des produits Roche
- 118 Millions d'euros de chiffre d'affaires.

FOCUS SUR ROCHE DIAGNOSTICS FRANCE

Le site de Meylan est le centre d'expertise (leading Hub) de la région EMEA-LATAM pour l'activité de diagnostic tissulaire. Il assure le support téléphonique et la formation des clients pour l'ensemble de ses activités auprès des clients francophones (support direct aux clients français, suisses et belges). Il assure également la formation des collaborateurs sur les gammes de produits.



C'est plus de 20 milliards de tests Roche Diagnostics réalisés chaque année. Ainsi, ce sont de multiples domaines thérapeutiques qui sont couverts par les solutions de RDF :

- **Automatisation de laboratoire et IT**

Roche Diagnostics, grâce à sa gamme Cobas, propose à ses clients des solutions globales personnalisées peu importe le type d'organisation ou le volume d'activité. Le but étant de fournir un système qui automatise l'ensemble du flux de travail des tubes.



- **Chimie clinique et immuno-analyse**

Roche Diagnostics propose des solutions de chimie clinique et d'immunodosage permettant de répondre aux besoins de ses clients.

Réactifs de chimie clinique

Des réactifs innovants et des résultats fiables et rapides pour le dosage des enzymes, substrats, protéines spécifiques, médicaments et toxiques.

Réactifs d'immuno-analyse

L'ElectroChimiLuminescence (ECL), la technologie unique qui offre à la fois d'excellentes sensibilités analytiques, de larges domaines de mesure, de très faibles volumes échantillon et des temps d'analyses très courts.

- **Diagnostic moléculaire**

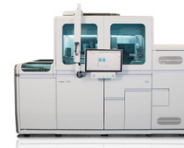
Roche Diagnostics propose une gamme complète qui s'adapte aux différentes puissances de traitement du laboratoire toujours avec comme maître mot la fiabilité des résultats.



Le système cobas® Liat®



Le système cobas® 4800



Le système cobas® 6800

- **Systèmes pour la pathologie**

Roche Diagnostics a développé une gamme de tests et de logiciels pour les laboratoires de pathologie. Le meilleur exemple est encore les autotests commercialisés au cours de la pandémie de la Covid-19.

- **Hémostase**

Roche Diagnostics offre des solutions pour le diagnostic et le suivi des troubles de la coagulation. La gamme proposée accompagne le consommateur de chez lui jusqu'au centre d'analyse pour une médecine toujours plus proche du patient mais également toujours plus personnalisée.

- **Solutions digitales**

Roche Diagnostics propose aux laboratoires des solutions digitales pour permettre aux laboratoires d'évoluer avec leur temps, celui d'un diagnostic rapide, d'une automatisation des processus et d'une quantité volumineuse de données.

Nos solutions

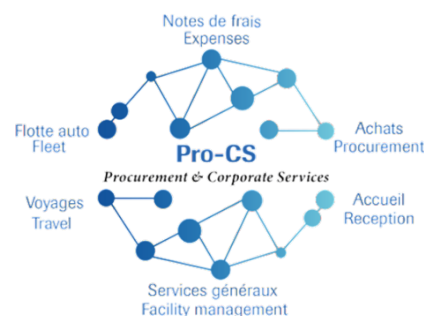
 <p>Portefeuille d'aide à la décision NAVIFY</p> <p>Un portefeuille de solutions et d'applications de flux de travail entièrement intégré, évolutif et sécuris...</p>	 <p>Plateforme d'aide à la décision opérationnelle</p> <p>Exploitez les données existantes au sein de votre laboratoire pour améliorer le pilotage de l'activité.</p>	 <p>Solution de gestion de la qualité</p> <p>Pour votre accréditation, c'est un portefeuille complet de solutions digitales, avec un accompagnement...</p>
---	---	---

SERVICE ACHATS

Roche a fait le choix d'une organisation achats mixte, c'est-à-dire à la fois centralisée et décentralisée. Ainsi, chaque filiale possède son propre Service Achats pour lequel il fournit l'ensemble des produits et prestations pour son pays. Mais il existe également des lead buyers qui ont pour mission de gérer certaines familles d'achats au niveau de leur région (pour notre cas les régions EMEA et LATAM).

Le Service Achats de RDF a la particularité d'être intégré au Service « Pro-CS » (Procurement & Corporate Services) lui-même rattaché au Service Finance de l'entreprise. Il est composé de 13 membres répartis dans les fonctions suivantes :

- Achats
- Accueil
- Services généraux
- Voyages
- Flotte auto
- Notes de frais



Attardons-nous à présent sur le Service Achats. Il est composé de 7 membres : la Directrice du service Pro-CS, deux acheteurs seniors (dont un consultant), deux Acheteur - Qualité fournisseurs (dont un alternant) une Acheteuse Junior et un Gestionnaire achats. Les approvisionnements quant à eux sont réalisés par le service Supply Chain.

Il est intéressant de savoir que les achats réalisés chez Roche Diagnostics France sont des achats hors production à destination du territoire Français. Le montant de dépense achats fut pour l'année 2021 de 35 Millions d'Euros. Le nombre de fournisseurs actifs (avec lesquels nous avons eu du business au cours des 2 dernières années) est de 544 répartis entre 13 familles d'achats. Chaque acheteur se voit attribuer une ou plusieurs familles qui constitueront son portefeuille achats dont il aura la gestion.

Communication et Marketing	Frais généraux	Logistique	Informatique et télécom
Agence de communication Agence de presse Communication/Publicité Congrès/Standiste Duplication CD Evènementiel Force de vente supplétive Gestion de l'information Ouvrages Plateforme e-learning Recall Test Reprographie Traduction Web Mastering	Archivage Collecte déchets Construction/Bâtiment Courrier Déménagement pour collaborateurs Energie Entretien des bâtiments Entretien des plantes Environnement Fournitures Honoraires recherche Location bâtiments Maintenance Matériel industriel Microstore Sécurité Télésurveillance	Emballage et conditionnement Emballage spécifique Equipement industriel Import US Livraison de colis Logistique Logistique et emballage Routage Transport Transport DOM Transport et logistique Transport à VA	Développement informatique Hotline Imprimantes Logiciels Logiciels pour laboratoire Matériel informatique Système d'information Téléphonie
Parc Auto	Matériel médical	Ressources humaines	Voyage
Carburant Gestionnaire de parc Assurance LLD LMD Pneumatique Réparations véhicules	Chimie/Biochimie Groupements médicaux Instruments de diagnostic Laboratoires	Agence d'intérim Cabinet de recrutement Consultant Formation Formation/consultant Intervention diabète Tickets restaurants	Appartement Hôtellerie Location salle de réunion Restauration Transport collaborateurs Voyage d'affaires
Divers	Finance	SAV	Périphériques
Cabinet d'avocat Centrale d'achats Cotisation CE Cotisations diverses	Assurance Bail Services financiers	Maintenance Métrologie Pièces machines Reconditionnement machines	Onduleurs Osmoseurs Périphériques Tables sur mesure
			Consulting
			Cabinet de recrutement Consulting management Consulting médical

Depuis deux ans le service Achats ne cesse d'évoluer. En effet, les rôles de chacun visent à se préciser et de nouvelles fonctions voient le jour. C'est ainsi que dans un premier temps, les familles d'achats ont été répartis entre les différents acheteurs. Par la suite, de nouveaux postes ont été créés, notamment le poste d'alternant achats – RSE qui a permis d'introduire des pratiques RSE dans le service. Par la suite, un poste d'acheteur – Qualité fournisseur fut également ouvert ainsi que le poste d'alternant acheteur – Qualité fournisseur, que j'occupe aujourd'hui. Une gestionnaire achats est devenue acheteuse junior et pour finir, un poste d'acheteur senior fut ouvert et est actuellement occupé par une consultante. Nous pouvons ainsi distinguer un plan visant à restructurer tout le service à l'aide d'une vision long terme faisant passer le service achats de RDF d'un niveau de maturité de 2,5 à un niveau de maturité de 3,5 en l'espace de 2 ans.

LA STRATEGIE DU SERVICE ACHATS

Roche a entamé son évolution depuis 2018, lorsque sa première transformation des achats a donné naissance à OneRoche Procurement, une fonction conçue pour s'éloigner des multiples organisations des achats divisionnaires mettre en place des projets transverses aux fonctions à travers le monde. La stratégie du service achats sera à terme de s'orienter vers une stratégie digitale menée par le groupe au sein de toutes les filiales. Ainsi, nous allons constater dans les années à venir à une forte apparition d'outils digitaux qui auront vocation à accompagner les acheteurs dans leurs missions quotidiennes en réduisant tant que possible le temps passé sur des activités non créatrices de valeur. Pour Roche Diagnostics France, le premier pas marquant de cette évolution vers ce qui est appelé par Patrick Foelcks, Head of Strategy & Transformation Procurement, « the next generation procurement » (la nouvelle génération achats) est l'arrivée de l'outil « MyBuy » qui est un outil de SRM (Supplier Relationship Management). Ainsi, l'idée avancée par Patrick Foelcks est ici, d'arrêter de se concentrer sur le sourcing et d'utiliser les outils et les technologies pour enrichir et améliorer le travail des acheteurs et ainsi leur permettre de libérer leurs capacités de travail et de devenir un conseiller pour l'entreprise.

RAISON DU CHOIX DU SUJET

La raison qui m'a poussé à choisir ce sujet est premièrement l'intérêt que je porte à la mise en place des stratégies achats et la façon dont elles peuvent faire évoluer un service pour atteindre les objectifs initialement fixés. C'est cette dimension des achats que j'ai pu retrouver chez Roche Diagnostics France qui m'a longuement fait réfléchir à la question de la maturité d'un service et la façon de l'identifier. C'est donc tout naturellement que j'ai porté un intérêt marqué sur les matrices de maturité achats et plus particulièrement celle de O. Bruel et F. Petit (Annexe 1). J'y ai par la suite rattaché le sujet de mon alternance qui est la mise en place d'un SRM (Supplier Relationship Management). En effet, je me suis interrogé quant à l'apport de la qualité fournisseurs au sein d'un service et la façon dont elle contribue à la croissance de la fonction.

INTRODUCTION

« Je pense que les achats « arrivent à un âge de raison » ». Tels furent les termes employés par J. Potage en 1998 dans son article : *Les achats à THOMSON-CSF, vers un nécessaire Modelé de Maturité*. Cet « âge » dont il est fait référence se caractérise par une prise de conscience majeure dans la vie d'un individu. En effet, l'enfant passe jusqu'ici égocentré, s'ouvre aux autres et au monde qui l'entoure. Son seul besoin n'est plus sa priorité et apprend à être à l'écoute des autres. Cette réflexion permit à J. Potage de s'interroger sur la façon dont la fonction achats a pu s'intégrer harmonieusement en interne, dans les grands processus de l'entreprise mais également en externe avec ses fournisseurs. Pour rendre compte de cet état de fait, il proposa le premier modèle de maturité achats (1998). En effet, il est possible de constater une reconnaissance grandissante de sa participation à la création de valeur dans l'entreprise, la faisant passer, comme le souligne L. Viale, (2017) d'une fonction administrative à une fonction stratégique et proactive. Ainsi, la matrice de maturité apparaîtra comme un référentiel permettant aux services achats de se positionner et de constater leur évolution passée et à venir.

À travers sa dimension stratégique, l'acheteur ne tend plus seulement à être un « cost killer » mais devient peu à peu, selon H. Sebti et al. (2010), un « business partner ». Ainsi, la relation qu'il entretient avec ses fournisseurs tendent vers un partenariat et une concurrence saine dont l'objectif est « l'efficacité commune » (G. Kalfleche, 2007). Ainsi, le sujet de ce mémoire sera : La corrélation entre l'évaluation de la performance fournisseur et la maturité d'un service Achats. Ce dernier peut être éclairé et appuyé par de multiples questionnements, notamment : Sur quels critères faut-il se baser pour évaluer la maturité achats ? Comment l'évaluation de la performance fournisseurs impacte la maturité du service ? Comment mettre en place un tel processus ? Qu'advient-il une fois ce processus mis en place ? Afin de délimiter le sujet, il est crucial d'évoquer l'origine des différents apports de ce mémoire. La matrice de maturité qui sera proposée à l'issue de ce mémoire de recherche se base sur les travaux de O. Bruel et F. Petit et les réponses obtenues à l'aide d'un questionnaire quantitatif auprès d'acheteurs. Le processus d'évaluation de la performance fournisseurs quant à lui est inspiré de celui mis en place chez Roche Diagnostics France.

Ce sujet trouve sa pertinence dans le contexte actuel où l'acheteur tend à devenir « directeur de la valeur ». Ainsi, cette fonction dépendra des ressources externes (fournisseurs) qu'elle sera en

mesure de mettre à disposition de l'entreprise. La performance fournisseurs constitue alors une partie essentielle de la valeur ajoutée que peuvent apporter les achats. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de la piloter et plus précisément à l'aide d'une évaluation. Cette dernière consiste, sur la base de critères prédéfinis, à noter le fournisseur afin de faire un état des lieux de sa performance. Ainsi, l'acheteur sera en mesure de lui communiquer un retour objectif de cette dernière, établir des plans d'amélioration future et comparer les performances de fournisseurs d'une même famille. Ce processus nécessite un travail à la fois amont et aval qui demande une grande rigueur de la part des services achats. Ainsi, la problématique que soulève ce mémoire est : *Dans quelles mesures l'évaluation de la performance fournisseur contribue-t-elle à la croissance de la maturité d'un service Achats ?*

Afin de répondre à la problématique soulevée, l'argumentaire se construira en trois temps, avec tout d'abord une revue de littérature, puis une étude empirique (qualitative) et pour finir, des recommandations. La revue de littérature vise à retracer l'histoire de la fonction pour analyser son évolution et les tendances à venir. L'étude empirique quant à elle permettra de réaliser une analyse du sujet et des hypothèses avancées à l'aide des retours d'un échantillon de 38 acheteurs. Pour finir, la partie recommandation visera à mettre en avant les apports de ce travail de recherche pour le domaine des achats. Nous retrouverons ainsi une matrice de maturité fournisseurs, des explications pour la mise en place d'une évaluation de la performance fournisseurs et les pratiques qui peuvent en découler pour une perpétuellement croissance du service achats.

PARTIE 1 :

-

PARTIE 1 : REVUE DE LITTERATURE

CHAPITRE 1 – LA FONCTION ACHATS, DE SON EMERGENCE A SA RECONNAISSANCE EN TANT QUE SERVICE STRATEGIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

La fonction achats, vieille de ses 190 ans, à tout comme le monde de l'entreprise, grandement évoluée. Toujours à l'écoute de son environnement, elle a su être à l'écoute et s'adapter aux besoins de ses prescripteurs. Ainsi nous allons, dans cette partie, nous concentrer sur ses différentes phases d'évolution et son orientation pour les années à venir.

I. L'HISTOIRE DE LA FONCTION, DE SON EMERGENCE A NOS JOURS

La fonction achats que nous connaissons aujourd'hui est le résultat de multiples crises qui furent révélatrices du potentiel de valeur ajoutée que pouvait apporter cette dernière et l'impact qu'elle peut avoir sur les entreprises et leur business.

A. Une évolution corrélée à celle de son environnement

« Les acheteurs ne se définissent plus seulement comme des négociateurs de contrats. Ils défendent un nouveau rôle, plus large, plus stratégique. » (Reverdy, 2009). La fonction achat est en constante évolution depuis la première fois où elle fut abordée, dans son ouvrage : *On The Economy Of Machinery And Manufactures* (Babbage, 1832). L'auteur fait émerger à travers son ouvrage le lien de corrélation qu'il existe entre le développement des lignes de chemin de fer aux Etats Unis en 1850 (Fearon, 1968) et celui de la fonction achats. On constate une reconnaissance grandissante de la participation de cette dernière à la création de valeur dans l'entreprise, la faisant passer, comme le souligne Viale, (2017) d'une fonction administrative à une fonction « stratégique et proactive ». Cette évolution s'explique notamment par l'accroissement de la part des achats dans le chiffre d'affaires des entreprises. En effet, cette dernière y occupe aujourd'hui une part importante, de l'ordre de 60% du chiffre d'affaires (Brunel, Ménage, 2019). Mais le chemin fut long pour cette fonction « support » considérée par M. Raffay comme « subissante » ; un terme fort révélateur de la place de la fonction à une époque où les achats n'étaient pas au cœur de la stratégie des entreprises.

D'un rôle de « fonction administrative au service des usines » (Trehan, 2014), cette dernière s'est peu à peu révélée sous l'essor de multiples crises vectrices de conjonctures économiques difficiles. Les entreprises dépendaient alors de cette fonction pour se réinventer et pour répondre à ses nouveaux besoins.

Les premières crises marquantes furent les deux guerres mondiales où les ressources se faisaient rares et complexe à approvisionner. Henry Fayol prendra position en 1916 en affirmant que « Savoir acheter

et vendre est aussi important que de savoir bien fabriquer » élevant ainsi pour la première fois la fonction « administrative » au statut de fonction stratégique. La création, en 1945, du CDAF (Compagnie des acheteurs de France et aujourd'hui Conseil National des Achats : CNA) est une consécration révélatrice de l'intérêt porté aux achats en entreprise.

Vient alors la période des 30 glorieuses (1945 – 1975), chrononyme introduit par Jean Fourastié en 1979 et considéré par ce dernier comme une « révolution invisible ». Cette portion de temps est caractérisée par une demande supérieure à l'offre, rendue possible par une croissance de la production industrielle portée par des progrès techniques grandissants, une reconstruction économique et sociétale et une situation proche du plein emploi. La conjoncture économique favorable de cette période permis ainsi de maintenir une compétition stable, saine, ainsi que des ressources abondantes. L'enjeu est alors de satisfaire la demande croissante des consommateurs en maintenant des prix compétitifs, faisant reculer l'évolution stratégique du service Achats pour la faire redevenir une fonction de « cost killing » orienté coûts et très administrative. Le premier critère d'évaluation de la performance d'un service achats étant les économies réalisées, c'est naturellement que cette orientation de cost killing eut une empreinte si prononcée dans l'essence même de la fonction. Nous assistons à une « adversarial approach » (Lejeune et Al. 2020) caractérisée par des relations de courts termes et conflictuelles où les fournisseurs ne sont pas considérés comme des partenaires vecteurs de valeur ajoutée.

Suite à cette euphorie, de nouvelles crises viendront replacer les Achats aux centres des attentions. Ce sont les deux chocs pétroliers de 1973 et 1979. Ces évènements seront considérés comme les « vingt piteuses » (1975 – 1995) en égard à la période qui l'a précédé. La croissance des entreprises fut alors ralentie par l'instauration de taux d'intérêt élevés en réponse à une trop forte inflation ainsi qu'une concurrence accrue des marchés. Nous sortons donc d'une économie de production pour nous orienter vers une économie de consommation. Le rapport offre – demande est alors inversé contraignant les entreprises à revoir leur business-model. La réponse des entreprises face à cette conjoncture est la mise en place d'une stratégie de différenciation. La fonction Achats a alors eu comme mission de défendre l'avantage concurrentiel de leurs entreprises. Pour ce faire, elle dut revoir les relations qu'elle entretenait avec ses fournisseurs. Cotler et Levi introduiront alors le concept de marketing achat en 1975 : « Buying is marketing due », l'objectif était alors de se vendre sur le marché fournisseur pour capter l'innovation fournisseur. En 1976, Barreyre vante une fonction achat moderne caractérisée par le rôle de veille active qu'elle occupe mais également d'animateur de réseau de fournisseur et identificateur d'innovation. C'est parallèlement à cette période que les premiers ouvrages sur la relation client-fournisseur voient le jour. Nous assistons alors à une réduction des panels et une mise en place d'une politique d'impartition laissant place à du partenariat avec un

nombre réduit de fournisseurs stratégiques, l'approche adversariale (approche conflictuelle [Traduction libre]) laisse alors peu à peu place à l'approche relationnelle. Ainsi, ce recentrage sur la relation client -fournisseur et sur le cœur de métier de l'entreprise permis de faire émerger le contexte « d'entreprise étendue ». L'acheteur devient alors manager des ressources externes, une dimension renforcée par l'émergence du concept de Supply Chain Management dans les années 80. L'objectif des entreprises n'est plus seulement d'améliorer leur propre chaîne de valeur mais également celles de l'ensemble de la chaîne dont elles font partie intégrante. Nous assistons alors à la nécessité de l'évaluer pour la « contrôler », introduisant ainsi la mesure de la performance fournisseur.

Viennent finalement les années 2000 durant lesquelles nous avons connu dans un premier temps l'explosion de la bulle internet, puis en 2008 la crise financière qui découla de la crise des subprimes. Les conséquences furent une fois de plus un ralentissement considérable de l'économie et parallèlement nous avons connu l'apparition des achats dans le secteur tertiaire et le public. Ainsi, depuis le début du millénaire des secteurs comme les banques, les assurances ou encore les télécoms créèrent leurs Service Achats afin de maîtriser des dépenses encore jamais travaillée par les acheteurs et génératrice de gains substantiels. Les années qui suivirent cette crise se caractérisèrent par une fonction achats qui prend également le rôle de gestionnaire de risque. En effet, trois facteurs ont eu pour conséquence d'aggraver le Risque. Le premier est la complexification de la supply chain (SC), avec des SC composées de multiples scopes de fournisseurs pour lesquels la visibilité peut être rapidement brouillée au-delà du rang 1 ou 2. Le second élément est l'externalisation. Elle découle d'une stratégie de « make or buy » (P. Klein, 2005) qui consiste à fabriquer en interne ou à acheter en externe. Le dernier facteur quant à lui est la mondialisation. L'acheteur, part la position privilégiée qu'il occupe entre ces trois facteurs, est un acteur privilégié pour la prise en charge de ces missions. Ainsi, Hatchuel déclarent que les acheteurs : « sont devenus les architectes des échanges industriels avec les risques que comporte un tel rôle stratégique » (2010).

Aujourd'hui, la fonction achats vit une fois de plus une crise et même plusieurs à la fois (sanitaire : Covid-19 – économique : forte inflation – géopolitique : guerre Ukraine Russie) qui contribuent à son évolution. En effet, au vu des tenants et des aboutissants de ces crises et de leurs conséquences, les achats furent propulsés une fois de plus en première ligne pour leur rôle de gestionnaire de risque pour de multiples raisons. La première le déploiement/mise en place de Plans de Continuité d'Activité (PCA) pour les entreprises les plus exposées aux risques (entreprise ayant fait faillite, en zone de guerre, trop loin d'un point de vue géographique, pénalisées par les pénuries, etc.). La seconde est la sécurisation des approvisionnements pour maintenir l'activité de l'entreprise lors de l'arrêt de l'activité économique. Nous retiendrons également leur rôle de gestionnaire des ressources externes pour développer les partenariats et consolider les relations client-fournisseur dans le but de faire face aux

différentes pénuries et hausses de prix qui en découlent. Ainsi, au vu des évènements, la tendance qui semble se dégager pour les années à venir est une relocalisation massive, notamment en Europe pour le cas de la France dans le but de ne plus être dépendant de territoires extérieurs.

B. Une fonction au cœur des attentes de l'entreprise

Nous venons de le voir, la fonction achats est une fonction encore jeune qui prend de la maturité et de la reconnaissance dans l'entreprise à chaque crise. La raison en est la place centrale qu'elle occupe, à la fois avec les autres fonctions mais également dans la chaîne de valeur de l'entreprise.

La société AgileBuyer, en partenariat avec le Conseil National des Achats publie chaque année une enquête nommée « Tendances et Priorités des Départements Achats », révélatrice des orientations des directions achats. Cette enquête découle directement de la stratégie de l'entreprise. Les trois points identifiés par l'enquête pointent les attentes de l'entreprise et la façon dont les services achats tendent à y répondre. Ainsi, nous retrouvons comme points majeurs pour 2021 : « la réduction des coûts », « la relocalisation » et « la relation fournisseurs ».

Concernant la réduction des coûts, après une réduction de l'importance de ce critère au cours des 5 années, ce dernier revient en réponse à la crise que nous traversons, notamment dans un contexte d'augmentation drastique des pénuries et des prix. Alors que ce critère était la priorité de 59% des acheteurs interrogés en 2020, elle est aujourd'hui celle de 77% des acheteurs. Parmi ces augmentations de prix, nous pouvons retenir, le coût du carburant, celui des matières premières, du transport ainsi que de l'électricité. Outre le fait même de réduire les coûts, l'acheteur cherche en priorité à minimiser ces augmentations de prix et sécuriser ses approvisionnements. Cette dimension de réduction des coûts tend ainsi plus vers une fonction d'acheteurs « manager de risque » que de « cost killer ».

La relocalisation est également une stratégie découlant des crises actuelles. K. Rogoff, dans son article : *Et s'il fallait punir la Chine comme la Russie*, (Les Echos, 2022) évoque le point suivant : « Pousser trop loin la mondialisation conduirait au désastre ». Cette phrase donne suite à l'invasion de la Russie en Ukraine et en faisant le parallèle avec les relations qu'entretient la Chine avec Taïwan. Ainsi, de 2020 à 2021 le nombre d'acheteurs pour lesquels cette stratégie devient une priorité fut multiplié par deux pour atteindre 30%. En effet, les dernières crises ont causé de multiples troubles dans chaîne logistique mondiales. Certaines entreprises étaient et sont encore incapables de se faire livrer. Les attentes de cette stratégie relèvent une fois de plus du management des risques afin de

réduire la complexité de la supply chain de l'entreprise. La première étape de cette stratégie est de mettre en place des doubles sources afin d'éviter toute dépendance en cette période de forte instabilité qui se caractérise notamment par des livraisons complexes, des faillites ou encore des boycotts diplomatiques. Par la suite les entreprises relocaliseront dans des zones géographiques proches pour avoir un circuit aussi court que possible.

La relation fournisseur semble équilibrée avec seulement 39% d'acheteurs qui disent ressentir des relations déséquilibrées avec leurs fournisseurs. Un chiffre qui semble diminuer avec les années car il était 10% supérieur en 2020. La plupart des acheteurs ayant ce ressenti travaillent dans des secteurs fortement exposés à la crise avec les hausses de prix et les pénuries évoqués précédemment. Pour gérer ces risques, les acheteurs se doivent d'entretenir des relations courtoises avec leurs fournisseurs mais également travailler leur image pour être un client attractif et maîtriser la relation client-fournisseur par la motivation (Trehan, 2011). Ainsi, Jean Bouverot, chef du service achats du ministère de l'intérieur affirme que « La crise sanitaire a révélé que la confiance pouvait presque se transformer en actif immatériel ! Ce sont en effet les clients qui ont su nouer sur la durée des relations loyales et confiantes avec leurs fournisseurs, devenus pour un temps stratégique, qui s'en sont sortis le mieux ».

Pour compléter cette analyse, nous pouvons nous appuyer sur les travaux de J. Dang Tran qui propose trois exigences que la fonction achats doit respecter pour répondre aux attentes de l'entreprise, « la maîtrise des risques », « la valeur ajoutée pour les métiers de l'entreprise » et « la compétitivité des achats ».

Concernant la maîtrise des risques, nous avons couvert cette dimension plus haut, au travers de la réduction des coûts et la relocalisation qui sont des préoccupations essentiellement orientées Supply Chain. Ainsi, nous pouvons ajouter aux idées avancées par cette étude les dominantes de gestion du risque que sont la compliance et la santé économique. La compliance est définie par D. Tricot comme : « la confiance, l'éthique, le respect, la responsabilité social et environnemental des bonnes pratiques de sécurité, la prévention, la protection... » (2016). Une notion quelque peu détournée de sa signification anglaise qui est : « la conformité ». Dans nos entreprises, la compliance consiste à « respecter les dispositions législatives et réglementaires d'ordre public ». Elle fait écho à des nombreuses lois en vigueur en France telle que le Devoir de vigilance qui oblige les entreprises à mettre en place un plan de prévention impliquant une meilleure traçabilité de ses activités et à respecter une norme dite de « diligence raisonnable ». Cette loi s'applique pour l'ensemble des groupes Français de plus de 500 personnes et pour les entreprises étrangères possédant plus de 1000 employés en France.

On peut également évoquer la loi Sapin II, qui encadre la transparence dont doivent faire preuve les entreprises en termes de corruption et de modernisation de la vie économique.

La valeur ajoutée pour les métiers de l'entreprise quant à elle, fait écho à l'apport que peuvent avoir les achats dans la compétitivité des autres fonctions. Nous pouvons alors penser en premier lieu à l'apport économique et à l'apport en innovation. L'apport économique étant la résultante de l'intégration de la fonction achats en amont du processus de création et permet à la fonction d'être force de proposition en termes d'innovation et d'asseoir sa position de fonction stratégique au sein de l'entreprise. En effet, la fonction, à condition qu'elle soit intégrée dès la définition du besoin, peut, selon O. Wajnsztoz (2014) générer un gain potentiel de l'ampleur de 30%, un chiffre à mettre en opposition aux 3% qui sont les gains pouvant être générés lorsque la fonction est intégrée lors de la mise en œuvre des contrats et de pilotage.

La compétitivité des achats est une exigence qui, quant à elle, fait écho à la capacité des achats à faire valoir leur place au sein de l'entreprise. La fonction devient alors créatrice de valeur. Ainsi, par la proportion de valeur qu'elle va être en mesure d'apporter à l'entreprise, elle va être à même de soutenir cette dernière et la rendre plus compétitive pour faire face à la concurrence renforcer le rôle stratégique des achats. Néanmoins, Rozemeijer et al. (2003) nuancent cette capacité à contribuer à l'avantage concurrentiel selon l'implication de la Direction Générale, de la Business Unit à collaborer, le niveau d'implication amont des achats ou encore la capacité à prouver sa performance.

II. LA PLACE CENTRALE DU SERVICE ACHATS AU SEIN DE L'ENTREPRISE

A. Une reconnaissance inter-fonctionnelle du service Achats

La fonction achats est un service encore trop souvent considéré comme une fonction support ou une activité de soutien si l'on en croit la chaîne de valeur de Porter (Figure 1). Néanmoins, nous l'avons démontré précédemment dans cette revue de littérature, la fonction s'est largement développée et a su démontrer son potentiel et son apport dans la création de valeur de l'entreprise.

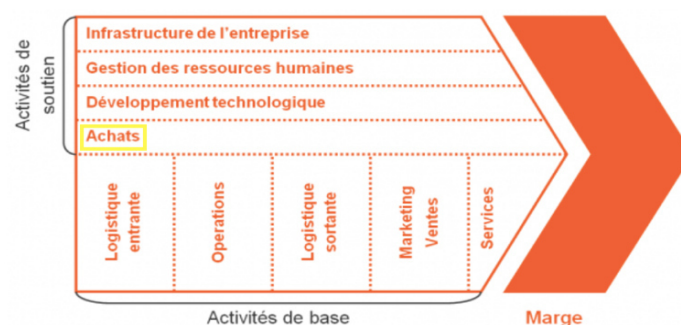


Figure 1 - Place de la fonction Achats dans la chaîne de valeur de Porter (1985)

C'est en partant de ce postulat que les chercheurs A. Zghaida et A. Taqi (2020) se sont posé plusieurs questions d'étude dans le but de démontrer la façon dont la fonction Achats peut s'élever au sein de son écosystème. L'objectif étant d'obtenir une reconnaissance inter-fonctionnelle, c'est-à-dire par les autres fonctions de l'entreprise. Les interrogations sur lesquelles ils se sont basés pour travailler sont les suivantes : « Qu'est-ce qu'on entend par « statut de la fonction achats » ? » et « Quelle relation existe-t-il entre statut et maturité des achats ? ».

Ainsi, pour définir le statut de la fonction, les auteurs se sont appuyés sur l'apport de J. N. Pearson et al. (1996), qui dans leur article intitulé "Status and Recognition of the « Purchasing Function in the Electronics Industry » ont réalisé une étude sur 600 professionnels du secteur de l'électronique. Ils défendent alors le fait que le statut de la fonction achats est défini selon trois variables qui sont : « l'accès des achats à l'information, la participation à la prise de décision et les rapports hiérarchiques par rapport aux autres fonctions. ».

Cette étude a ainsi démontré que l'accès à l'information en tant que partenaire égal, comme peuvent en bénéficier des services tels que la recherche et développement, le marketing et l'ingénierie, est grandissant pour le service achats. Cette avancée est rendue possible par la place croissante qu'occupent les services Achats dans les comités de direction des entreprises entraînant ainsi la reconnaissance de la part de leur hiérarchie. De plus, pour élever son statut, les auteurs P. Cousins et al. (2006), dans leur article « An empirical taxonomy of purchasing functions », confirment que la configuration organisationnelle de la fonction achats doit être soutenue par sa direction pour faire tendre le service achats vers une fonction stratégique. En effet, celui lui permettra d'être impliquée notamment dans les comités de Direction et ainsi d'influencer la perception qu'en auront les autres services. Les auteurs ajoutent à cela que : « le statut des achats est d'autant plus élevé que le niveau d'achat est stratégique ; il s'agit ici d'une relation réciproque et dynamique qui doit déboucher sur une amélioration du niveau de maturité de cette fonction ». A. Zghaida et A. Taqi (2020) viennent renforcer cette idée en affirmant : « le statut des achats dans une entreprise peut être défini comme étant la perception que la direction, les autres fonctions et les professionnels d'achat ont sur le rôle stratégique ou clérical de cette fonction comme acteur reconnu au sein de l'organisation. ».

Partant du postulat que pour être perceptible il est nécessaire d'être reconnu, nous pouvons nous interroger sur la relation existante entre le statut et la maturité des achats. Nous venons de le voir, il n'est pas possible d'apprécier la fonction achats uniquement en retenant les activités dites de « support » pour faire référence à la chaîne de valeur de Porter mais bien en considérant son statut au sein de l'organisation. En effet, la reconnaissance apportée au service achats est directement corrélée à la possibilité qu'il aura à créer de la valeur, dans un sens comme dans l'autre. Pour cela, le service achats intervient comme un « Chef d'orchestre de l'innovation : Au cœur de l'entreprise élargie aux

experts et aux fournisseurs » (J. Dang Tran, 2019). En effet, une fois le statut du service achats reconnu, il peut se placer au cœur d'une « entreprise élargie » à la fois à ses collaborateurs internes mais également externes lui permettant d'évoluer grâce à une « ouverture à 360° » et démontrer sa valeur dans un écosystème connecté.

Mais attention à ne pas confondre le statut et la maturité. En effet, tandis que le statut renvoie à la perception que les acteurs externes et internes en ont, la maturité est un terme plutôt évolutif qui selon les auteurs désigne : « un développement ou une ascension des activités des achats d'un stade initial à une phase plus sophistiquée au sens de Kraljic ». Les deux notions ne sont pas à opposer pour autant et sont au contraire complémentaires comme en démontre la figure 2 car un statut élevé peut favoriser la montée en compétence du service. À contrario, un niveau de maturité élevé permettra au service achats de démontrer son importance pour être reconnu par les autres fonctions de l'entreprise.

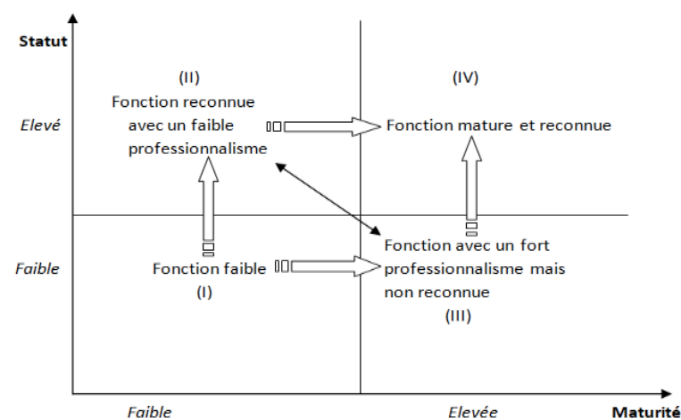


Figure 2 - Matrice Statut – Maturité de Zghaida, A, Taqi, A. (2020).

Ainsi, nous avons réussi grâce à cette étude à démontrer le lien existant entre le statut du service et sa maturité permettant d'affirmer que le service achats est en mesure de démontrer son importance au sein de son écosystème que ce soit par élévation de son statut par sa direction ou bien par une évolution de sa maturité. Les deux dimensions étant étroitement liées. Dans un cas comme dans l'autre, le service achats tend vers une reconnaissance inter-fonctionnelle, c'est-à-dire, une reconnaissance des autres fonctions de son entreprise.

B. Le service Achats du futur : une prise en compte d'enjeux multiples

Nous l'avons vu précédemment, le service achats est « le fruit de son environnement », en d'autres termes, ses orientations stratégiques découlent directement du contexte conjoncturel auquel il est confronté. Ceci s'avère d'autant plus vrai en période de crise.

Alors que nous pouvons nous tourner vers le passé pour étudier les tendances et les évolutions du service achats, il est bien plus complexe de se tourner vers le futur et identifier les perspectives d'avenir de la fonction. Néanmoins, N. Trehan dans son article « La Fonction Achats De Demain » (2014) s'est penchée sur la question et malgré les quelques années qui nous séparent de l'étude, cette dernière semble être toujours d'actualité pour l'avenir de la fonction achats. Pour arriver à ces résultats, l'auteur utilisa la méthode PM qui s'inspire de la méthode consistant à évaluer des critères grâce à une échelle de valeur mais cette fois-ci appliqué sur un métier particulier. Ainsi les résultats de cette étude menée sur 42 acteurs experts ont permis pour chacune des 5 grandes catégories suivantes d'attribuer un score à plusieurs sous catégories représentant l'avenir de la fonction achats selon les participants. À partir de ces résultats et en ne tenant compte uniquement des sous catégories ayant obtenu les meilleures notes (Annexe 2), nous pouvons hypothétiquement poser les tendances à venir de la fonction pour les catégories suivantes :

« Les Dimensions externes qui vont impacter la fonction Achats » : Ces dernières devraient être fortement imprégnées par des tensions géopolitiques, l'instabilité des marchés, l'impact du développement durable mais également la hausse des prix et la raréfaction des ressources. Ce sont des conséquences que nous constatons déjà à l'heure actuelle avec la crise sanitaire et économique que nous vivons et qui tend à s'amplifier pour les années à venir. Nous pouvons également retenir le renversement du rapport de force envers les fournisseurs considérés comme « best in class » qui va mener les acheteurs à devoir motiver leurs fournisseurs à vouloir travailler avec eux. Selon les travaux de Vroom (1964) la motivation des fournisseurs se calcule de la façon suivante $Valence * Instrumentalité * Expectation$. C'est en agissant sur ces trois variables que l'acheteur peut être en mesure d'avoir un impact sur sa relation client-fournisseur.

« Les Mutations internes qui vont impacter la fonction Achats » : Nous devrions assister à un rapprochement entre de multiples services, une dimension révélatrice du statut que prennent les achats au sein de l'entreprise. En effet, la fonction devrait notamment se rapprocher des fonctions marketing, vente et des clients finaux. Il est également nécessaire de noter que les organisations tendent à être de plus en plus mondialisées et virtuelles. Une dimension une fois de plus révélée par la crise actuelle et qui ne cesse de se développer du fait de ces multiples avantages (rencontres clients/fournisseurs, travail en mode projet, confort de vie, prévention des risques sanitaires, maintenances prédictives, etc.), jusqu'à peu à peu rentrer dans les mœurs et rester dans notre quotidien même une fois la crise dernière nous.

« L'Évolution des relations fournisseurs qui vont impacter la fonction » : Nous l'avons évoqué plus haut, le rapport de force risque en effet de tendre vers un renversement. Dans le cas présent, les répondants se sont tournés vers une évolution de l'attractivité envers les fournisseurs « Best in Class ». Un tel choix peut s'expliquer par la sécurité et l'innovation dont peuvent faire preuve ces fournisseurs pour une entreprise. Néanmoins il faut rester prudent et ne pas se détourner totalement d'entreprises telles que les Start up qui sont des incubateurs d'innovation malgré une santé financière moins forte. Une seconde tendance est celle de la « reverse evaluation », une approche qui consiste à se faire évaluer par son fournisseur. Le but étant d'améliorer ses pratiques dans l'objectif à la fois d'apprendre de ses erreurs mais également d'être un meilleur client ce qui nous rapporte une fois de plus à la nécessité d'être un client attractif pour un fournisseur « best in class ». Pour finir, nous pouvons noter une troisième tendance qui est celle d'une mesure de la performance des « Best in Class » qui sera co-construite. Le but étant d'informer le fournisseur des critères sur lesquels il est évalué mais également qu'il puisse nous faire part des critères sur lesquels, lui, souhaite être évalué. Ce genre d'évaluation sort du cadre de l'évaluation de la performance « traditionnelle » qui vise à obtenir un panel de fournisseurs le plus compétent possible mais vise au contraire à évoluer avec ces fournisseurs déjà « Best in class ». L'objectif est alors de collaboration avec le fournisseur en ayant une vision long terme qui nécessite d'être performant pour rester un client cible à condition que lui reste un « Best in class ».

« Les missions d'avenir de la fonction Achats » : Cette dernière va maintenir son orientation « Business » en contribuant notamment à la réinvention du business model des entreprises. Nous pouvons prendre l'exemple de la servitization introduite par S. Vandemerwe et J. Rada en 1988 et qui est défini par S. Peillon (2016) comme : « la transition de l'entreprise manufacturière de la vente de produits (biens) vers la vente d'offres intégrées produit-service ». La seconde orientation est celle du client final avec une recherche d'apport d'innovation pour ce dernier. Une orientation marquée avec par exemple l'apparition de poste d'acheteur innovateur sur le marché du travail. En effet, selon le Directeur Achats de l'entreprise Haulette, « Les clients ne demanderont plus des produits mais des solutions customisées. Les Achats devront contribuer au développement de ces nouvelles solutions, par le sourcing de technologies non maîtrisées aujourd'hui, par l'intégration de nouveaux fournisseurs ».

« Les compétences et postes Achats de demain ». Nous retiendrons ici la valorisation croissante des soft skills avec notamment le développement du leadership ainsi que de l'intelligence émotionnelle ou encore la créativité et la connectivité. Toutes ces compétences visent à faire sortir l'acheteur de la position de « cost killer » qu'il a pu adopter à une époque et se tourner vers une dimension plus relationnelle avec ses fournisseurs dans des objectifs long terme de création de valeur par le partenariat. De plus, la clé du management semble de plus en plus résider dans l'influence plutôt que

dans l'autorité. Le leadership permettra alors à l'acheteur d'influencer ses clients internes là où il n'aurait pas de légitimité à appliquer une autorité. Pour finir, au vu des crises que nous vivons, nous pouvons ajouter à ces compétences, l'adaptabilité des acheteurs ainsi que la connaissance et la veille du marché mondial. Ces dernières seront nécessaires à l'acheteur pour toujours être réactif et permettre à son entreprise de limiter les impacts des crises.

CHAPITRE 2 – LA RECHERCHE D’UNE MATURE ORGANISATIONNELLE DU SERVICE ACHATS

La maturité organisationnelle se traduit par le plein développement de l’objet dont elle fait référence. Dans notre cas, nous nous intéresserons à celle du service achats.

I. LA MATRICE DE MATURE ACHATS, UN OUTIL ESSENTIEL POUR ANALYSER L’EXISTANT

La mesure de la maturité organisationnelle est un moyen pour les entreprises de faire un état des lieux, à un « instant T » de son service. De plus, la matrice de maturité achats est un excellent outil permettant de positionner sa maturité par rapport à un standard et ainsi déterminer la stratégie à suivre pour tendre vers cette maturité organisationnelle.

A. *La création d’une matrice de maturité pour le service achats*

La matrice de maturité achats est un outil abordé et conceptualisé pour la première fois par l’ancien directeur achats de Thomson-CSF, J. Potage, aujourd’hui directeur des achats chez Thalès dans son article « Les achats à THOMSON-CSF : vers un nécessaire Modèle de Maturité » (1998). En effet, selon lui, les achats arrivaient à un « âge de raison ». Pour cette raison, il décida de retracer l’évolution de la maturité des Achats et lui créa un Modèle de Maturité pour : « l’aider à s’intégrer harmonieusement dans les grands processus de l’entreprise ».

Ainsi, partant du constat que les services achats n’avaient pas tous évolué de la même façon, l’apport d’une matrice permettrait aux services de se positionner et d’identifier ses axes d’améliorations. Il apporte d’ailleurs à son article une phrase résumant bien ce qu’il souhaite apporter au monde des achats : « homme-orchestre hier, l’acheteur doit devenir un chef d’orchestre. Ceci n’est peut-être pas si évident dans la mesure où il y a deux catégories de chefs d’orchestre « ceux qui ont la partition dans la tête et ceux qui ont la tête dans la partition... » ». Le choix a été fait, conformément à ce qui pouvait se faire à cette époque en termes de matrice, de positionner la maturité sur un axe vertical de cinq étages.

- Le niveau 1 étant le niveau initial, le service achats bien qu’existant est encore peu ou pas connu du reste de l’entreprise et son rôle consiste uniquement à traiter les demandes d’achats. Les processus ne sont pas standardisés et la valeur ajoutée du service nulle.
- Dans le niveau 2, le processus est discipliné et organisé. Les clients internes ont connaissance du service et des processus et la performance commence à être répétable.

- Dans le niveau 3, le processus est systématisé et défini. Des indicateurs sont mis en place afin de mesurer les écarts mais les résultats ne sont pas encore assez exploités par le service pour leur permettre réellement de s'améliorer.
- Dans le niveau 4, le processus est qualifié et managé. Ainsi, tous les processus sont gérés et analysés par le service et la direction de manière quantitative pour plus d'objectivité.
- Dans le niveau 5, le processus est organisé et capitalisé. C'est-à-dire que le niveau de maturité est utilisé par la direction pour construire la stratégie globale de l'entreprise. De plus, l'entreprise a une visibilité totale sur les processus achats ainsi qu'une volonté d'amélioration continue de ces derniers.

Concernant l'axe horizontal, celui-ci est construit selon des domaines clés que nous aborderons dans la partie suivante grâce à l'apport d'O. Bruel et F. Petit (Annexe 1). Ces différents domaines permettent de décrire les exigences associées à chaque niveau évoqué précédemment. Par ailleurs, ces derniers doivent posséder plusieurs caractéristiques selon l'auteur, qui sont : « un jeu de pratiques », « un engagement de réalisation par le management afin de garantir la durabilité », « des capacités de réalisation », « des activités réalisées », « être mesurable et analysable », et « être vérifiable dans sa mise en œuvre ».

B. La structure de la matrice de maturité achats

Avec le temps, la Matrice de maturité fut revue et approfondie notamment par les chercheurs O. Bruel & F. Petit (Annexe 1) dans leur ouvrage « Fonction Achats : mesure et pilotage des performances benchmarking des pratiques » (2005). Dans ce dernier, les deux auteurs expriment leur intention d'appréhender la façon dont les entreprises définissent la performance en termes de résultats et d'actions, de moyens et de ressources mobilisés.

Les objectifs de performance sur les résultats et sur les pratiques, ne consistent plus à se comparer au passé dans un cadre rigide et immuable. Les progressions se matérialisent et prennent forme par rapport à l'avenir : Où souhaite-t-on voir arriver le résultat ? Ce n'est qu'à partir de cet objectif que l'on pourrait juger de la performance des résultats. Les auteurs proposent ainsi comme approche pour formaliser ces objectifs « à venir », la création d'une « matrice de référence sectorielle ». L'objectif étant de faire travailler des acheteurs de divers univers en suivant une démarche de benchmarking collective et utiliser cette matrice comme base de départ à personnaliser selon ses objectifs et son

secteur d'activité. En effet, il semble évident que le contenu de la matrice permet de mesurer et rendre compte de la progression effective de la fonction. Cette évolution étant visible par l'avancement de la fonction sur l'axe vertical de la matrice qui tend à se complexifier et à se spécifier.

Maintenant le contexte général de cette matrice posé, attardons-nous sur la construction de cette dernière. Nous l'avons vu précédemment, l'axe vertical croit, en commençant ici par « l'approche basique ». Cette dernière correspond au niveau 1 évoqué dans la sous partie précédente. Il représente la naissance de la fonction achats, avec une fonction existante mais délimité par des frontières floues notamment avec le service approvisionnement. La segmentation de ses familles d'achats y est encore inexistante et la fonction est fortement caractérisée par sa dimension réactive au détriment de sa stratégie. Les niveaux 2 et 3 quant à eux, représentent l'optimisation « interne » des achats. La fonction est reconnue dans l'entreprise, se structure peu à peu avec déjà des familles d'achats, des processus, des stratégies, une reconnaissance et une maîtrise de son environnement et de ses ressources. Quant aux niveaux 4 et 5, ils représentent « l'optimisation entreprise acheteuse ». À ce niveau, la fonction Achats est partie prenante dans la stratégie de l'entreprise et intervient comme un acteur à forte valeur ajoutée auprès des autres fonctions. Les relations avec les fournisseurs sont maîtrisées et tendent vers la création de valeur commune notamment par de nombreux partenariats et des pratiques d'amélioration continue (Exemple : évaluation de la performance, reverse évaluation, etc.). Concernant les processus, ces derniers sont formalisés et connus de tous et matures. De plus, des outils informatiques sont mis en place et opérationnels (exemple : SRM, e-catalogues, etc.).

Mais pour déterminer ces différents niveaux de maturités, des critères ont été mis en place. Ils sont le résultat d'une étude menée sur 35 entreprises différentes dans le but de représenter un échantillon représentatif des différents secteurs d'activité et ainsi proposer une « matrice de référence sectorielle » que toutes les entreprises pourraient utiliser et adapter. Ces critères sont de 7 natures :

- Contribution générale
- Politique achats / Leviers internes
- Politiques / Leviers fournisseurs
- Processus / Procédure / Pratique
- Systèmes d'informations et d'aide à la décision
- RH Achats
- Communication interne / Externe

Ainsi, ces différents points reprennent les grands axes sur lesquels les services achats doivent se focaliser pour atteindre une maturité organisationnelle. L'apport d'une telle matrice étant donc de donner les pistes à suivre et permettre de construire sa stratégie achats en conséquence.

II. LA MATRICE DE MATURETE ACHATS POUR L'ORIENTATION ET L'EVOLUTION DU SERVICE ACHATS

La matrice de maturité achats est par nature, un référentiel, il est alors intéressant pour les services de s'y positionner car elle leur permettra d'identifier leurs forces et faiblesses et ainsi mettre en place une stratégie en adéquation avec les orientations que souhaite prendre la fonction. En effet, la matrice peut alors servir de « feuille de route ».

A. *La place de la stratégie achats dans l'orientation de la fonction*

La stratégie achats d'une entreprise se bâtit autour de trois composantes qui sont : La mission qui est la raison d'être de l'entreprise, la vision qui est la stratégie à long terme, et la valeur qui est-ce pour quoi l'entreprise œuvre.

À travers ces trois composantes, la fonction achats couvre de multiples aspects notamment : la stratégie de l'entreprise, l'horizon temporel envisagé et sa situation financière. Ainsi elle est différente pour chaque entreprise et répond aux attentes de ces dernières. On se posera également la question de l'actionnariat : l'entreprise possède-t-elle un capital regroupé ou diffus ? La réponse influencera l'horizon temporel. En effet, un capital diffus aura tendance à favoriser des gains financiers à court terme pour améliorer la satisfaction de ses actionnaires lorsqu'un capital regroupé favorise l'élaboration de stratégie à long terme. De ce fait, il sera crucial de comprendre qui sont les actionnaires car cela influencera la stratégie des entreprises et donc de la fonction achats.

Ainsi, la stratégie de l'entreprise est également bâtie autour de l'orientation du service achats. En effet, au-delà des attentes de l'entreprise, le service achats œuvre également pour intégrer dans sa stratégie les axes d'amélioration de son service qui lui permettront de se développer et ainsi prendre en maturité et faire croire la valeur ajoutée qu'elle apporte à l'entreprise. Nous assistons ainsi à ce que O. Wajnszok et al (2014) nomment un Alignement stratégique qui : « Sert à créer et à renforcer les convergences et les synchronisations des services avec les finalités de l'entreprise. » dans un enjeu de performance et d'agilité pour les entreprises.

De cette façon, le service achats intervient tel un facilitateur de la mise en œuvre d'une stratégie (R. Calvi et al, 2010). Par ailleurs, cette idée est portée par les travaux de Porter (1985), à savoir, la chaîne

de Valeur. En effet, « l'activité des fournisseurs est un prolongement de l'activité de l'entreprise selon le concept de l'entreprise étendue » O. Wajnszok et al (2014). Ainsi, les fournisseurs interviennent comme une variable agissante sur le positionnement concurrentiel et donc sur la maîtrise de la chaîne de valeur. Cette intégration des ressources externes dans les réflexions des entreprises s'explique de façon économique par l'augmentation des dépenses externes induites par la croissance de l'externalisation. Ainsi, toujours selon R. Calvi et al (2010), les « profits industriels dépendent de l'extérieur de l'entreprise. ».

Les auteurs R. Trent et al. décrivent dans leur ouvrage « Purchasing and Supply Chain Management » (2002) un processus de détermination d'une stratégie achats en huit étapes distinctes visant à tendre vers une excellence Achats.

1. Sourcing internes et externes : Déterminer le périmètre achats
2. Développer les familles d'achats et les segmentations : Structurer son panel et appliquer des stratégies correspondantes à la nature et la dimension stratégique de l'achat
3. Classifier et évaluer la base fournisseur : Réaliser un état des lieux du panel et de la performance des « ressources externes » que sont les fournisseurs
4. Développer et manager la relation fournisseur : Mettre en place des relations long termes visant à sécuriser les relations
5. Intégrer les fournisseurs en amont du processus d'achat : Co-développer et démontrer la valeur ajoutée qu'apportent les achats à l'entreprise
6. Intégrer les fournisseurs dans le processus de réalisation de commande : Limiter et sécuriser les problèmes de délais
7. Manager le développement et la qualité fournisseur : Limiter et sécuriser les problèmes de qualité et aider à faire monter en compétence
8. Management des coûts stratégiquement à travers la supply chain : Limiter et sécuriser les frais liés à l'approvisionnement

B. L'apport résultant de l'évaluation de la performance fournisseurs dans la maturité du service achats

L'évaluation de la performance des fournisseurs est un processus qui permet à l'entreprise d'évoluer pour tendre vers une plus grande maturité notamment par un certain nombre de pratiques et de procédures à mettre en place pour y parvenir. Ainsi, si l'on reprend la matrice de maturité

apportée par O. Bruel & F. Petit (Annexe 1), nous pouvons identifier les principaux axes dans lesquels une telle procédure intervient et la façon dont elle contribue à accroître la maturité de son entreprise.

Le premier axe est « La politique achats / Leviers interne ». Ici, le service achats, devra mettre en place si elle n'existe pas, une segmentation formelle du portefeuille des achats (productions et hors production) dans le but de réaliser un « état des lieux du panel » et ainsi identifier la base fournisseur à évaluer. Si nous restons dans la logique de la matrice, ces deux points contribuent pour l'entreprise à une optimisation interne des achats notamment par une meilleure structure de ses panels.

Le second axe est « La politique / Leviers fournisseurs ». Il constitue probablement l'axe le plus impacté par le processus d'évaluation car il relève directement de la relation fournisseurs. En effet, dans une logique d'optimisation interne des achats, la mise en place de l'évaluation permettra donc la construction d'un panel fournisseurs (cœurs) qui seront les fournisseurs à évaluer, sa composition dépendra de l'entreprise mais sera en règle générale constitué des fournisseurs dits stratégiques par cette dernière. Mais ce n'est pas tout car le processus d'évaluation permet également la mise en concurrence « annuelle » des fournisseurs. En effet, l'évaluation peut permettre de différencier plusieurs fournisseurs d'un même segment d'achats dans une perspective de rationalisation. Mais cela permettra également d'intégrer de nouveaux fournisseurs car les besoins des donneurs d'ordres internes changent et évoluent ainsi, le panel doit être dynamique pour s'adapter aux nouveaux besoins. Maintenant, concernant l'optimisation de l'entreprise « acheteuse », le processus permet de mettre en place des plans de progrès avec le fournisseur. Dans l'éventualité où l'un d'entre eux obtiendrait une mauvaise note, l'entreprise se verrait contrainte de mettre en place ce genre de plan dans une perspective d'amélioration continue à la fois de la performance du fournisseur mais également dans la relation. L'objectif à terme est de développer tant que possible le co-développement, des alliances stratégiques, etc. dans le but d'établir une relation de partenariat qui sera vectrice d'innovation.

Le troisième axe est le « Processus / Procédures / Pratiques » notamment par des activités de suivi et le pilotage des fournisseurs qui constituent l'optimisation interne des achats. Ces dernières devront généralement être explicités dans une procédure ou intégré directement dans la procédure achats de l'entreprise.

Le quatrième axe est le S.I.A. (Systèmes d'informations et d'aides à la décision). Le service achats se doit d'avoir un fichier fournisseur et une base de données propres pour procéder aux différentes analyses qui lui permettront de sélectionner ses fournisseurs « cœurs » à évaluer dans une démarche d'optimisation interne des achats. De plus les résultats obtenus par l'évaluation de la performance des

fournisseurs serviront à la prise de décision. La pratique la plus répandue est celle d'un barème de 0 à 5 et selon la note déterminera de l'action à mettre en place.

Le cinquième et dernier axe est celui de la Communication interne / Externe. La mise en place d'une politique d'évaluation de la performance fournisseurs est un processus lourd qui doit être communiqué dans la politique achats. Le but étant d'en informer sa direction mais également les clients internes qui seront les parties prenantes de ce projet dans l'éventualité où ce sont eux qui évaluent avec l'acheteur, le fournisseur dont il est question. De plus, comme nous venons de l'aborder, le processus d'évaluation de la performance fournisseurs se doit d'être standardisé par une procédure qui pourra être diffusée en interne afin de communiquer sur les activités du service achats et son apport pour les clients interne. Le but étant d'initier des démarches d'amélioration continue avec nos fournisseurs afin d'avoir la meilleure satisfaction de nos clients interne et ainsi obtenir de la reconnaissance et asseoir la place du service achats dans l'entreprise. Ces deux aspects s'inscrivent dans une démarche d'optimisation interne des achats. Pour finir, nous pouvons évoquer la dimension de la motivation fournisseur qui peut apparaître grâce à l'évaluation. En effet, cette dernière ne vise pas à sanctionner nos fournisseurs mais bien à les aider à s'améliorer. De cette façon, par l'évaluation, nous travaillons sur les différentes variables que sont la Valence, l'Expectation et l'Instrumentalité comme vous pouvez le voir ci-dessous. Le but pouvant même être de faire passer un fournisseur d'un statut de Leurre à un statut de Cœur.

Un fournisseur Cœur est en parfait alignement stratégique avec l'entreprise cliente : Il est à la fois capable et motivé.

Le fournisseur Leurre est dangereux, car selon l'audit de ses compétences et ressources, il s'agit d'un fournisseur « best in class » donc très attractif pour l'entreprise cliente mais que n'est pas motivé à travailler avec nous.

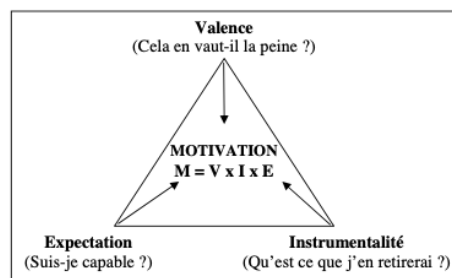


Figure 3 - Représentation de la Motivation d'après les travaux de Vroom, N. Trehan (2015)

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

Figure 4 - Matrice Compétences/Ressources Motivation, N. Trehan (2015)

Ainsi, nous pouvons déduire de cette analyse que l'évaluation de la performance fournisseurs permet d'améliorer la maturité du service achats. L'apport se matérialise par l'analyse de l'existant, l'analyse et/ou la création d'une cartographie des fournisseurs et le développement de relation client fournisseur.

CHAPITRE 3 – LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE FOURNISSEURS

P. Scholler, en 2017 modélise la relation entre la performance fournisseur, la performance achats et la performance de l'entreprise c'est ce qu'il nomme « la corrélation de la chaîne de la performance ». Partant de ce constat, nous allons tenter de démontrer l'importance de la performance fournisseurs dans la stratégie d'un service achats.

I. LA CLE DE LA CONDUITE DE LA PERFORMANCE : MESURE ET CONTROLE

La performance est une notion grandement utilisée dans l'entreprise mais également dans la vie courante. En effet, selon Z. Issor (2017), ce terme est « très galvaudé dans le langage courant » ce qui explique l'ambiguïté qui peut exister dans sa mesure.

A. *L'indispensable compréhension de la notion de performance pour son application*

Z. Issor apporte comme analyse, que la performance dépend de trois facteurs qui sont :

- L'objectif visé
- La perspective d'analyse choisie
- Le champ d'intérêt de son utilisateur

Ces derniers permettant donc de mesurer la performance selon un contexte qui lui est propre et permettra d'être mis en comparaison avec les résultats de même nature.

Historiquement, le mot performance tient son origine de l'ancien français : « parformer » signifiant « accomplir », « exécuter » (XIII^{ème} siècle). Il apparut par la suite en Angleterre avec le terme « To perform » (XV^{ème} siècle) qui donna le mot « performance ». L'auteur Y. Pesqueux définit alors cette dernière dans son ouvrage « La notion de performance globale » (2004), comme : « l'accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer. ».

Parmi les nombreux contextes dans lesquels la notion de performance est utilisée, le domaine sportif est l'un des plus répandu. C'est ainsi que le premier sens donné pour ce terme par le dictionnaire Larousse est le suivant : « Résultat chiffré (en temps ou en distance) d'un athlète ou d'un cheval à l'issue d'une épreuve. ». Ainsi, la notion de performance trouve son essence dans un résultat chiffré de même nature comme évoqué précédemment et à des fins de classement. L'objectif étant

ainsi de se comparer par rapport à soi ou à autrui dans le but d'améliorer ses performances et donc d'amélioration continue. L'évaluation de la performance se construit donc par rapport à un référentiel que l'on détermine soit même. De la même façon, un jugement est attribué à cette performance. Ce dernier provient, selon Y. Pesqueux (2014) de l'aspect conventionnel du sport qui viendrait fixer les références « à la fois de la mesure et du jugement de la performance ». Ces deux notions introduisent ainsi le processus d'évaluation de la performance.

A contrario, dans le domaine de la physique, la performance se définit comme « un effet « utile » au regard de l'objet qui est le sien » (Y. Pesqueux, 2014). Ainsi dans ce domaine, le dictionnaire Larousse donne la définition suivante : “ Ensemble des qualités qui caractérisent les prestations (accélération, vitesse maximale, autonomie, etc.) dont un véhicule automobile, un aéronef sont capables ”.

Dans son aspect gestionnaire, la mesure de la performance se construit grâce à des critères eux-mêmes construits selon 3 principes (Z. Issor, 2017) :

- Performance-succès : La notion de succès est étroitement corrélée à l'ambition de l'objectif fixé ainsi que la condition sociale de l'acceptation d'un succès
- Résultat : Le résultat se doit d'être rapproché d'un référentiel, à savoir, un objectif. La performance se représente alors comme « le niveau de réalisation des objectifs ». En effet, Y. Pesqueux définit qu'une « performance n'est pas bonne ou mauvaise en soi. Un même résultat peut être considéré comme une bonne performance si l'objectif est ambitieux ou une mauvaise performance si l'objectif est modeste ». Il est alors important de tenir compte de l'importance de l'efficience par rapport à l'objet étudié.
- Actions : Permet de faire la distinction entre la compétence et la performance. La performance sera donc mesurée une fois le constat d'un passage de l'état d'une potentialité à une réalisation. Selon Y. Pesqueux, « cette acceptation de la performance relèverait ainsi du processus et non du seul résultat. ».

Dans son aspect organisationnel, la performance fait référence à l'idée d'un lien allocation - récupération. On se demande alors ce qui est récupéré par rapport à ce que l'on a alloué. La dimension temporelle s'inscrit également dans la mesure de la performance. Ainsi, la performance introduit la

notion d'évaluation annuelle de la performance. Par ailleurs, selon Y. Pesqueux, « la notion de « mesure des performances » est alors associée à celle de « suivi des résultats » ».

L'auteur Z. Issor, dans son article « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions » (2017), considère la performance de l'entreprise comme un concept « unidimensionnel » mesuré uniquement par le profit. La raison est apportée par les auteurs Saulquin et al. en 2017 qui dénoncent « le poids des propriétaires dans le processus de décision ». Ainsi, de la même façon que l'horizon temporel de la stratégie, la notion de performance est biaisée par la rentabilité souhaitée par les actionnaires et donc par le chiffre d'affaires et les parts de marché dans un objectif de pérennité de l'entreprise. Mais de nombreux auteurs de la littérature, à savoir, Dohou-Renaud, 2007 ; Bouquin, 2004 ; Lebas, 1995, tous cités par Z. Issor, dénoncent cette logique de performance par le profit et affirment que :

- La pérennité des entreprises dépend de plus en plus de la manière dont elles se conduisent. Cette notion est mise en avant par l'avancée de la dimension RSE dans les entreprises.
- La dimension financière de la performance des entreprises possède une dimension court-termiste de maximisation des profits. Cette dernière se matérialise par les dividendes versés qui ne sont pas viables pour les entreprises à long terme étant donné l'environnement VUCA dans lequel l'innovation est une des seules façons de pérenniser son activité tout en bénéficiant d'un avantage concurrentiel.
- Cette dimension financière n'intègre pas les différents acteurs (internes et externes) qui participent au développement de l'entreprise (dirigeants, salariés, clients, fournisseurs, etc.).

Nous semblons ainsi assister à l'abandon de l'approche unidimensionnelle de la notion de performance, au profit d'une vision plus large intégrant la notion de développement durable à celle de global. Les auteurs A. Renaud et N. Berland, dans leur article « Mesure de la performance globale des entreprises » (2010) schématisent cette nouvelle approche de la façon ci-dessous. Il est ainsi possible de constater l'importance des ressources externes dans la performance globale des entreprises et notamment celle des fournisseurs. La prise en compte de cette dernière chez les fournisseurs deviendrait alors un nouveau critère permettant de rendre compte de la maturité d'un service d'achats.

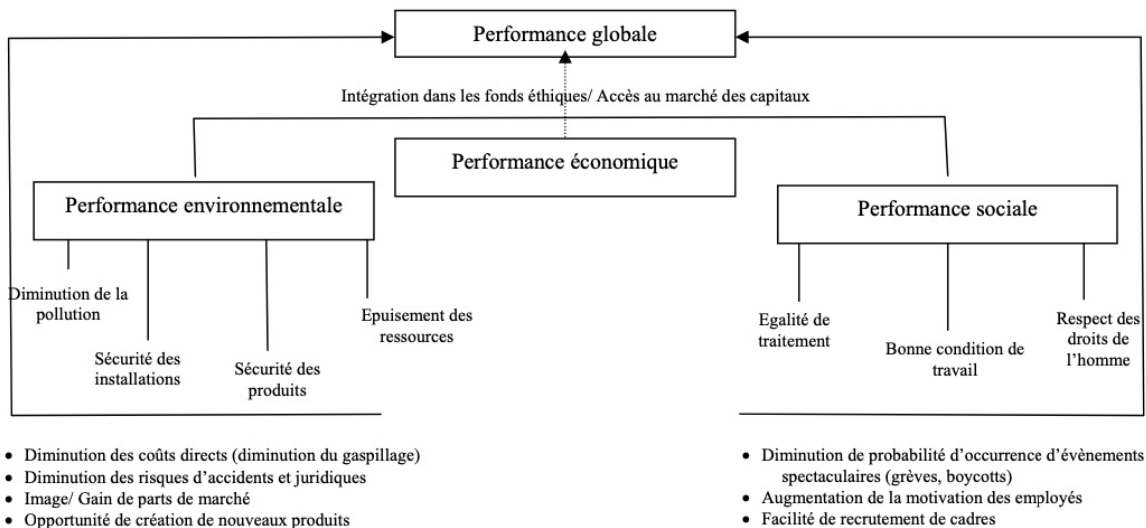


Figure 5 - Mesure de la performance globale des entreprises, A. Renaud et N. Berland (2010)

B. Les outils aux fins de mesure de la performance globale

Les auteurs A. Renaud et N. Berland, dans leur article « Mesure de la performance globale des entreprises » (2010), définissent la performance globale également selon la dimension du développement durable, c'est-à-dire selon les dimensions environnementales, sociale et économique. Parmi les nombreux outils proposés dans leur ouvrage (Annexe 3), nous allons nous attarder uniquement sur certains d'entre eux.

En termes d'environnement, nous pouvons identifier notamment la norme ISO 14000 qui permet de donner les objectifs qui permettront d'identifier et de caractériser la performance de l'entreprise. En effet, comme nous l'avons évoqué plus tôt, la performance se doit d'être relativement ambitieuse pour être considérée comme telle. Ainsi, cette norme qui traite principalement du management environnemental « spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales, les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs » (ISO 14001, 2004).

Quant à la dimension sociale, nous pouvons retenir l'utilisation du bilan social, un instrument de mesure du domaine social dans l'entreprise créée par la loi 77-769 du 12 juillet 1977 elle-même inspirée par le Rapport Sudreau (1974). Ainsi, l'article L438-3 du code du travail définit le bilan social

comme « un document unique qui récapitule les principales données chiffrées permettant d’apprécier la situation de l’entreprise dans le domaine social, d’enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l’année écoulée et des deux années précédentes. ».

Concernant la dimension globale, nous retrouvons les outils les plus connus et les plus utilisés dans les entreprises, parmi lesquels, l’évolution de la Balance Scorecard (BSC), la triple bottom line reporting ou encore le reporting GRI.

L’évolution Balanced Scorecard, est qualifiée d’évolution car elle intègre la dimension RSE au tableau de bord prospectif introduite par R. Kaplan et D. Norton. La BSC regroupe mesures financières et opérationnelles à travers quatre dimensions suivantes : Les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l’apprentissage organisationnel.

Néanmoins, les trois derniers critères semblent servir à la performance financière. De ce fait, la BSC en tant que telle ne peut être considérée comme un outil permettant de mesurer la performance globale de l’entreprise. C’est ainsi que sont nées la SBSC : Sustainability Balance Scorecard comportant des indicateurs mesurant la performance environnementale et sociale des entreprises Hockerts (2001). L’auteur Supizet (2002), quant à lui, évoque le concept de Total Balanced Scorecard (TBSC). Ce dernier repose sur une série de six relations causales entre les parties prenantes à savoir : les actionnaires, les clients, les usagers, l’entreprise en tant que personne morale, les partenaires, le personnel et la collectivité.

La triple bottom line quant à elle, a été développée par John Elkington. Elle fait allusion au résultat net du bilan des entreprises (en anglais bottom line). On la considère ainsi comme le triple résultat du bilan des entreprises, à savoir, la prospérité économique, la qualité de l’environnement et le capital social. Selon, A. Renaud et N. Berland, « dans son acception la plus large, le terme fait référence à l’ensemble des valeurs, des points et des processus qu’une entreprise doit observer pour minimiser tout dommage provenant de son activité et pour créer de la valeur économique, sociale et écologique ». Un champ si large d’analyse traduit le désir des entreprises de prendre en compte les besoins de l’ensemble des parties prenantes de l’entreprise.

Pour finir, la GRI (Global Reporting Initiative, en français Initiative de Reporting Global) est un standard de reporting de développement durable. Ses indicateurs de performance sont divisés selon les trois dimensions du développement durable :

- Économique : Mesure les impacts de l'entreprise sur la situation économique de ses parties prenantes mais également sur les systèmes économiques locaux nationaux et internationaux
- Social : Mesure les impacts de l'entreprise sur les écosystèmes
- Environnementale : Mesure les impacts sur les systèmes naturels vivants ou non, notamment les écosystèmes, les sols, l'air et l'eau

Pour conclure, l'ensemble de ces systèmes de mesure de la performance tendent à intégrer les dimensions du développement durable à leur mesure de la performance globale de l'entreprise. Ainsi, les entreprises à travers ces mesures, tendent vers une amélioration continue de leurs bonnes pratiques. Un dernier outil fortement utilisé par les entreprises est le PDCA (Plan, Do, Check, Act) introduit par Cheriti et qui permet aux entreprises de mettre en place des plans d'actions. Le cycle se décompose ainsi :

- Plan : Reconnaître une opportunité et planifier le changement
- Do : Tester le changement
- Check : Examiner le test, analyser les résultats et identifier les apprentissages
- Act : Mettre en place des actions basées sur ce que l'on a appris dans l'étape check. Si le changement est efficace, il faut alors incorporer l'apprentissage dans un changement plus vaste et si c'est un échec il faut alors recommencer les étapes.

Conscient que les fournisseurs sont des ressources cruciales au développement des entreprises, ces dernières font l'objet de plus en plus d'évaluations de la performance. Le but étant à terme d'améliorer leur performance globale afin d'améliorer celle de notre entreprise. Le concept d'amélioration continue est alors une pratique très répandue pour accompagner le fournisseur, le faire monter en compétence et pourquoi pas, créer du partenariat.

II. L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE FOURNISSEURS : UN LEVIER DANS LA STRATEGIE ACHATS

La stratégie achat consiste, en ligne avec la politique achat, à déterminer les objectifs spécifiques sur une famille d'achats puis à choisir les modes d'actions et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre les objectifs. Ainsi nous allons nous intéresser dans cette partie à la façon dont l'évaluation de la performance peut constituer un levier de cette stratégie.

A. La mise en place théorique de l'évaluation de la performance fournisseur

Les auteurs Boungab et al. dans leur article « Le Pilotage De La Performance Des Fournisseurs » publié en 2018 s'intéressent aux raisons qui poussent les entreprises à avoir un contrôle sur leurs fournisseurs. En effet, en partant de l'externalisation qui consiste à « faire faire », ils soulèvent inexorablement la thématique de la dépendance et plus particulièrement celle envers les fournisseurs les plus stratégiques pour l'activité de l'entreprise. Il en dépendra en effet de la performance globale de cette dernière. De cette prise de conscience se développa le pilotage de la relation client-fournisseurs qui constituera le levier nécessaire à l'accroissement de cette performance.

Comme nous venons de l'évoquer, un pilotage est nécessaire sur les fournisseurs les plus stratégiques de l'entreprise, mais qui sont-ils réellement ? Comment sont-ils identifiés au sein de l'entreprise ?

Pour répondre à ces questions, Peter Kraljic, lui, propose la matrice de Kraljic (1983), qui est une méthode consistante à classer les achats selon deux dimensions (Figure 6). L'axe des ordonnées peut représenter le degré d'importance que représente l'achat, le fournisseur, la famille d'achats, etc. L'axe des abscisses quant à lui, représente la complexité du marché sur lequel il évolue.



Figure 6 - Matrice de Kraljic : Les 4 grandes familles d'achats. P. Kraljic (1983)

Ainsi il en ressort différentes catégories qui constitueront quatre familles d'achats, à savoir :

- Les achats stratégiques qui représentent un niveau très élevé de criticité. Ces derniers étant vitaux pour l'entreprise, ils doivent faire l'objet d'une attention toute particulière.
- Les achats critiques, eux, n'ont qu'un faible impact sur la santé de l'entreprise mais leur complexité se trouve dans leur acquisition due au faible nombre de fournisseurs présents sur ce marché.

- Les achats levier, sont quant à eux, positionnés sur un marché abondant de fournisseurs. Ainsi, malgré leur impact fort sur la santé de l'entreprise, l'abondance du marché permet de faire jouer la concurrence pour profiter d'avantages comparatifs (Ricardo, 1987).
- Les achats simples sont constitués de produits à faibles valeurs ajoutées qui sont à la fois standards et nombreux et pour lesquels il existe une multitude de fournisseurs.

Le panel fournisseur et sa segmentation permettent ainsi à l'acheteur, au travers de différents outils, de réaliser des cartographies de ses fournisseurs et ainsi identifier le niveau de criticité et les stratégies à mettre en œuvre sur chacun de ses produits, fournisseurs, familles d'achats, etc. Par ce processus, l'acheteur sera en mesure d'identifier ses fournisseurs stratégiques et de leur appliquer le processus de pilotage qu'il désire.

L'auteur G. Nogatchewsky décrit dans son article « L'exercice du contrôle dans la relation client-fournisseur », deux vecteurs de contrôle de la relation client fournisseur :

- Le contrat : L'élaboration d'un contrat est une étape compliquée dans le cycle de vie de la relation client fournisseur. Pour cause, elle nécessite pour les deux parties de considérer les intérêts de l'autre parti comme étant divergents. Néanmoins selon Fiol, 1991, cité par G. Nogatchewsky, « s'attacher à maîtriser une activité relève davantage d'une recherche de connaissance et d'une volonté d'orienter le comportement des acteurs dans une perspective de convergence des buts et des activités » (Fiol, 1991) qu'une lutte contre leur opportunisme. En effet, les objectifs de performance des fournisseurs sont généralement retranscrits dans le contrat, considéré par l'auteur G. Nogatchewsky (2003) comme le « garde-fou juridique en cas de manquement très grave ». En effet, ce dernier fixe des standards en termes de coûts, qualité, délais, RSE, etc. tout en y stipulant les éventuelles sanctions en cas de non-respect du contrat. Dans son article, l'auteur a réalisé une étude auprès d'acheteurs afin de définir les principaux rôles du contrat. Il en résulte ainsi trois grandes dimensions qui sont :
 1. La formalisation des objectifs,
 2. La démonstration de la volonté bilatérale de s'engager
 3. La communication en interne sur les points d'accord entre les deux entreprises.

La formalisation des objectifs interviendra alors comme la feuille de route du fournisseur. Il fournira ses biens ou services en toute connaissance des attentes de l'entreprise. De plus, par ce contrat il accepte de manière informelle d'être évalué sur ces objectifs.

- La confiance et la réputation : Ces deux facteurs sont l'essence même de la coopération qui amène alors les parties prenantes à une réflexion et une vision long terme. Selon Larson, 1992, « la stabilité de la coopération s'explique davantage par les relations personnelles, la confiance et la réputation que par les arrangements légaux ». Il émet ainsi l'idée que la confiance et la réputation prévalent à la « force » du contrat. Pour s'établir à long terme, ces dernières tendent vers la transparence qui constitue l'illustration même de l'entreprise élargie dans laquelle les acteurs partagent les mêmes buts, se font confiance et s'entraident.

C'est deux composantes que sont le contrat et la confiance/réputation permettent ainsi de mettre en place l'évaluation annuelle de la performance fournisseurs. Cette dernière permet d'établir selon les critères souhaités (ceux établis au contrat et ceux vers lesquels l'entreprise souhaite s'orienter) une note généralement pouvant être comprise entre 0 et 5. L'objectif d'un tel processus est multiple :

- S'assurer du respect du fournisseur envers ses engagements contractuels
- Comparer les performances du fournisseur par rapport à ses performances passées (N-1) et à celle de ses concurrents présents dans la même famille.
- Établir une mesure qui servira de base aux plans d'amélioration futurs.
- Communiquer en interne et en externe sur les performances de ses fournisseurs
 - En interne, auprès des clients internes qui sont en interaction directe avec ces fournisseurs
 - En externe, au fournisseur pour lui faire un retour objectif de sa performance, de ses points positifs et négatifs et de ses axes d'améliorations (qui se traduiront bien souvent par la mise en place d'un plan d'action)

G. Nogatchewsky (2003) fait le lien entre cet exercice d'évaluation de la performance fournisseur à la notion de « contrôle » : « processus par lequel un individu (un groupe ou une organisation) apprend à connaître et influence les actions d'un autre individu (groupe ou organisation) dans le sens de ses attentes ». Le parallèle fait par l'auteur est intéressant et fait référence aux critères d'évaluation définis par l'acheteur dans sa grille. Nous l'avons vu précédemment, les critères font notamment référence aux exigences prévues dans le contrat, généralement le triptyque Coût Qualité Délais. Mais le contrôle et l'influence dont il est fait référence peuvent également être rapproché de la volonté d'orienter le fournisseur (dans ses pratiques et sa performance) vers les attentes nouvelles des entreprises. Autrement dit, orienter le fournisseur pour qu'il réponde à la stratégie de l'entreprise. Le

fournisseur, par un jeu d'influence subtil de la part de l'acheteur, devient alors un acteur de la stratégie de l'entreprise et est contrôlé en l'état de ressource externe de l'entreprise.

B. La grille d'évaluation : un outil essentiel au pilotage de la performance fournisseur

Peter Drucker évoque l'importance de la donnée dans sa citation bien connue qui est : « If you can't measure it, you can't improve it » (« Si vous ne pouvez pas le mesurer, vous ne pouvez pas l'améliorer » [Traduction libre]). Il introduit par-là l'importance de la donnée chiffrée dans le pilotage de la performance fournisseur.

Ainsi, l'outil qui semble être le plus en adéquation avec cette volonté de mesurer pour piloter est celui de la grille d'évaluation. Réalisée une première fois lors de l'appel d'offres dans le but d'identifier sa short list de fournisseur et d'appuyer son choix final en partie sur des données quantitatives, elle servira tout au long du cycle de vie du fournisseur dans l'exercice du pilotage de la performance. Néanmoins l'élaboration d'une grille n'a pas pour unique objectif d'évaluer le fournisseur. Elle doit être un moyen de trouver le juste équilibre entre le « contrôle » de la performance et la « confiance » accordée au fournisseur à des fins d'amélioration continue pour aborder la chose de façon partenariale et non rentrer dans un rapport de force qui mènerait au conflit.

C'est dans l'identification des « bons » critères que repose tout l'équilibre de l'évaluation de la performance fournisseur. Partant de ce constat, E. Gaidon (2020) propose une grille d'évaluation qu'elle nomma « Modèle Scorecard Fournisseur QDRCI2R » (Annexe 4), sur base d'une étude quantitative menée auprès de 15 acheteurs, 14 fournisseurs et 8 business partner.

À travers cette étude elle réussit à distinguer deux tendances :

- Des critères opérationnels évaluables mensuellement ou trimestriellement
- Des critères stratégiques évaluables semestriellement ou annuellement

Ainsi, dans la composante opérationnelle de son évaluation elle intégra le triptyque « coûts, qualité, délais » de Weber (1991), à laquelle elle intégrât une dimension « risques » liés à la finance, à la supply chain et à la RSE. Quant à la dimension stratégique de l'évaluation, elle intégra des critères « d'innovation », à savoir : Force de proposition – Qualité des propositions – Impact financier et business. Mais également des critères RSE lié à la création de valeur extra-financière. Ces critères stratégiques semblent être le signe de l'émergence d'une nouvelle orientation : la performance globale, qui apparaît comme une nouvelle dimension de la maturité achats. Pour finir, une dimension

« relation », de l'acheteur vers le fournisseur, du fournisseur vers l'acheteur (basé sur une reverse evaluation) et global, des business partners vers le fournisseur.

Pour rendre compte de l'existant, cette matrice a dû faire des distinctions entre :

⇒ Les catégories d'achats

- La nature de ce dernier influencera grandement la nature du critère d'évaluation utilisé. En effet, dans le cas de l'achat de biens, nous aurons tendance à favoriser des critères quantitatifs, c'est-à-dire mesurable. À l'inverse, pour l'achat d'une prestation de service, nous favoriserons l'utilisation de critères qualitatifs se basant sur un ressenti, une impression globale de la prestation.
- La commodité quant à elle influencera les critères sur lesquels le fournisseur est le plus attendu. Prenons l'exemple d'un délai de livraison : Dans le secteur automobile, les délais font l'objet d'une attention toute particulière dans les contrats où le retard peut se compter jusqu'à 450 000€ par heure. Ainsi, il est évident que le critère de délais ne sera pas le même et ne sera pas pondéré de la même façon que celui du fournisseur de fournitures de bureau.

⇒ Les exigences et les objectifs

- Les exigences sont le triptyque « coûts, qualité, délais », qui sont des critères de notations universels. Mais, il est également possible d'ajouter à cette évaluation d'autres aspects qui eux seront les objectifs.
- Nous entendons par objectifs, les critères vers lesquels nous souhaiterions nous orienter à l'avenir et vers lesquels nous souhaitons donc que nos fournisseurs s'orientent également pour un alignement de notre stratégie. On retrouve notamment l'innovation, la flexibilité, et de multiples critères RSE tels que la compliance, la proximité géographique, les actions en faveur de l'environnement, etc.

Ces critères seront par la suite hiérarchisés et pondérés de manière qualitative et quantitative, cela dans le but de définir un niveau de performance fournisseur qui soit pertinent, en accord avec les aspirations de l'entreprise, son secteur d'activité, son niveau de maturité, etc.

PARTIE 2

-

ÉTUDES EMPIRIQUES (QUALITATIVE)

CHAPITRE 4 – PRESENTATION DE L'ETUDE EMPIRIQUE

L'étude empirique vise à obtenir des résultats qui permettront de mettre en exergue les hypothèses énoncées en début de recherche. En effet, elle permettra de constituer une base de données conséquente et ainsi consolider les éléments de réflexion avancés.

I. LA PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE ET DU PROFIL DES REpondANTS

« La présentation des résultats dans le cadre d'une étude quantitative est très largement guidée par la méthode statistique utilisée » (M. Kalifa et al. 2018). Ainsi, le choix a été fait d'argumenter les propos par la juste combinaison de statistiques descriptives et de commentaires. MG. Pratt en 2009, évoque ce juste équilibre par la phrase suivante : « too much showing vs too much telling » (Trop montrer vs. trop dire [Traduction libre]).

A. *La création d'un questionnaire*

L'évaluation de la performance fournisseur est un processus piloté essentiellement par le service achats. Ce procédé vise à établir selon des critères de performance, l'évaluation et la notation des fournisseurs. L'objectif est de répondre aux attentes clients internes. En effet, il découle d'une volonté d'excellence ; celle de mettre à disposition des clients internes, un panel fournisseur compétitif. La mise en place de ce procédé a vocation à faire évoluer les multiples facettes d'un service achats et par conséquent accroître sa maturité. Ce mémoire a ainsi pour ambition de démontrer aux entreprises de quelle façon la mise en place d'un processus d'évaluation leur a permis ou leur permettra d'évoluer. Mais pour arriver à cette conclusion, les entreprises auront besoin d'identifier leur niveau de maturité. Ainsi, nous nous appuyerons sur la base des travaux de O. Bruel et F. Petit (Annexe 1), que nous allons, grâce à ce questionnaire, « mettre à jour » en y intégrant des thématiques d'actualité non prise en compte en 2005 lors sa création. Ainsi nous serons en mesure de proposer à l'ensemble des services achats un outil qui sera un référentiel de maturité.

Les hypothèses soulevées dans un mémoire se doivent d'être soutenues par des données qui feront l'objet de traitements statistiques à la fois pour décrire l'échantillon retenu mais également pour mettre en évidence des relations entre les variables étudiées, aborder les différents sujets, faire émerger des phénomènes et identifier des liens et des concepts.

Ainsi, dans une perspective quantitative, nous chercherons à obtenir une base de données assez hétérogène, qui permettra de confirmer nos propos pour l'ensemble des secteurs d'activité.

La création d'un questionnaire quantitatif permettra alors d'identifier de nouvelles tendances et de démontrer :

- L'apparition de nouveaux critères de maturité dans les services achats
- L'apport d'une évaluation de la performance fournisseur pour atteindre une maturité organisationnelle.

Ce questionnaire se décompose ainsi en cinq parties lui permettant de suivre la logique mise en avant à travers le plan de ce mémoire. Nous retrouvons de ce fait les parties suivantes :

1. Quel est votre profil ?
2. Quel lien existe-t-il entre maturité et reconnaissance de la fonction ?
3. Quel niveau de maturité pour votre service achats ?
4. Quel lien entre évaluation de la performance fournisseurs et maturité d'un service achats ?

L'enjeu du questionnaire étant de démontrer la véracité de mes hypothèses, la première partie permettra de recueillir les résultats d'un échantillon hétérogène dans le but de démontrer l'applicabilité du processus d'évaluation ainsi que ses bénéfices. La seconde partie quant à elle, appuiera l'idée selon laquelle, rendre son service achats plus mature permettra à ce dernier d'être reconnu en interne. La troisième partie rendra compte du niveau de maturité du service de la personne interrogée et d'identifier les nouveaux axes de maturité que nous pourrions mettre en place au niveau de la matrice de maturité évoquée plus haut. La quatrième partie expliquera aux répondants de quelle façon la mise en place de la politique d'évaluation de la performance fournisseur leur a permis ou leur permettra de croître en maturité. Ainsi nous serons en mesure de démontrer la véracité de ces propos.

Par ailleurs, nous ferons le choix d'utiliser des questions ouvertes et fermées. Les premières elles permettront de recueillir d'éventuelles recommandations bénéfiques au travail d'approfondissement mené sur la matrice de maturité de O. Bruel et F. Petit (Annexe 1). Quant au second type de questions, elles orienteront le répondant vers les théories mises en avance et pour constater son accord ou son désaccord.

B. Les objets de l'étude

Étudier les objets de l'étude revient à se poser la question : Que vais-je étudier et qui vais-je étudier ? Ainsi, nous rappellerons de manière succincte le contexte de l'étude mais également celui

des personnes interrogées et des entreprises dans lesquelles elles exercent leurs postes, à l'aide du questionnaire créé dans le cadre de ce mémoire.

Le contexte de cette étude est alors le suivant : Nous cherchons à démontrer dans quelle mesure la mise en place d'une évaluation annuelle de la performance fournisseur contribue à la croissance en maturité d'un service achats.

L'objet de ce questionnaire reprend ainsi la problématique de ce mémoire et fut expliqué plus en détail aux répondants lors d'un premier message les invitant à répondre (Annexe 5) puis dans le questionnaire dans les zones de textes prévues à cet effet (Annexe 6).

Concernant les répondants, l'échantillon recherché était celui d'acheteurs de tout type de secteur, d'entreprise, de typologie d'achats et de maturité possible. Le but étant d'avoir un échantillon d'acheteurs le plus hétérogène possible pour démontrer les deux points avancés plus haut. Ainsi les contributions de ce mémoire pourront bénéficier à tous les services achats.

Ainsi, sur la base des 38 répondants nous retrouvons :

Genre	19 Femmes et 19 Hommes
Poste	<p>1 Directeur General</p> <p>2 Responsables Achats</p> <p>5 Acheteur Junior</p> <p>3 Acheteur Projet</p> <p>14 Acheteur Catégorie</p> <p>9 Acheteur</p> <p>2 Acheteur Qualité Fournisseurs</p> <p>1 Sourcing Manager</p> <p>1 Processus et outils achats</p>
Catégorie d'achats	<p>14 Acheteurs Directs</p> <p>13 Acheteurs Indirects</p> <p>11 Acheteurs Directs et Indirects</p>

Secteur	<p style="text-align: center;">7 Santé</p> <p style="text-align: center;">6 Énergies</p> <p style="text-align: center;">7 Automobile</p> <p style="text-align: center;">6 Hautes technologies</p> <p style="text-align: center;">2 Défense / Aéronautique / Spatial</p> <p style="text-align: center;">2 Cosmétique</p> <p style="text-align: center;">2 Climatisation, ventilation, Chauffage</p> <p style="text-align: center;">Construction</p> <p style="text-align: center;">Banques et assurances</p> <p style="text-align: center;">2 Agroalimentaire</p> <p style="text-align: center;">Traitement de l'eau et des déchets</p> <p style="text-align: center;">Retail</p>
Taille de l'entreprise	<p style="text-align: center;">21 Grandes Entreprises (> 5000 personnes)</p> <p style="text-align: center;">12 Entreprises de Taille Intermédiaire (< 2000 personnes)</p> <p style="text-align: center;">5 Petites et Moyennes Entreprises (< 250 personnes)</p>

Figure 7 - Analyse du profil des répondants

Ainsi, nous pouvons conclure à un échantillon hétérogène composé d'une pluralité d'acteurs. En effet, nous pouvons constater notamment à travers la description des postes occupés la diversité des profils qui peuvent interagir dans le domaine des achats avec les postes d'acheteur qualité fournisseur, Sourcing Manager ou encore processus et outil achats. Quant aux secteurs d'activité, malgré un travail de synthèse conséquent, nous pouvons distinguer des tendances quant aux secteurs de la santé, de l'énergie et de l'automobile pour ne citer qu'eux. Ces données s'expliquent par la multitude d'activités dont ces dernières font preuve avec par exemple le cas de la santé dans lequel sont regroupées les réponses suivantes : Diagnostic In Vitro, Prestataire de santé à domicile, Santé, Pharmaceutique, Paramédical et Pharmaceutique. Ainsi même dans le domaine de la santé, nous pouvons conclure à une certaine hétérogénéité dans les profils des répondants. Pour ce qui est de la taille des entreprises, nous retrouvons une tendance prononcée pour les GE (Grandes entreprises) ce qui sera un avantage dans la suite de l'analyse. En effet, les GE, bien souvent plus matures sont, vectrices de bonnes pratiques qui pourront alors grandement nous servir lors de la partie sur l'analyse des résultats et des

préconisations. Pour finir, concernant le genre et la catégorie d'achats des répondants, ces deux données semblent homogènes et traduire d'une égalité dans le domaine.

II. L'ANALYSE DES CARACTERISTIQUES DES REpondANTS : NIVEAU DE MATURITE, SECTEURS ET TAILLE

Cette étape d'analyse des résultats permettra, sur la base des informations recueillies, de faire un état des lieux de la maturité des différents services achats et d'identifier les éventuels facteurs à l'origine des disparités qui peuvent exister entre ces derniers.

A. *Le niveau de maturité des services selon les secteurs et la taille de l'entreprise*

Ce travail d'enquête permis d'identifier des potentiels facteurs à l'origine de la maturité d'un service achats, notamment le secteur dans lequel l'entreprise évolue, mais également la taille de cette dernière.

En effet, il est déjà avéré que certains secteurs ont des niveaux de maturité plus élevés que d'autres, on peut alors se demander quels facteurs expliquent les différences de niveaux de maturité de la fonction achats.

Le principal facteur explicatif est celui du taux de marge. Une entreprise avec un taux de marge plus faible devra travailler de manière plus poussée ses achats qu'une entreprise évoluant dans le secteur luxe. Prenons l'exemple de Renault qui évaluent le taux de marge moyen de ses véhicules à 2,08% face à Apple qui lui réalise une marge de près de 38% sur ses iPhones. De plus, ces deux produits possèdent une part achats très importante et évoluent sur un marché concurrentiel fort. Nous comprenons alors l'importance pour le service achats d'être performant.

Ainsi, nous pouvons poser comme hypothèse que les facteurs conditionnant le niveau de maturité de la fonction sont :

- Le niveau de rentabilité de l'entreprise que nous venons d'évoquer

Mais également :

- La structure concurrentielle de son secteur
- La part achat dans le produit/service
- La structure du marché fournisseur

Nous pouvons à présent analyser les résultats de l'enquête afin d'acquiescer ou non la véracité des arguments avancés.

Pour nous assurer de cela, il a été demandé à tous les répondants d'indiquer le domaine d'activité de leur entreprise mais également d'estimer le niveau de maturité qu'ils attribuent à leur service.

Santé – Energies – Automobile – Hautes technologies – Défense / Aeronautique / Spatial
 – Cosmétique – Construction – VMC et travaux – Climatisation, ventilation, Chauffage –
 Banques et assurances – Agroalimentaire – Traitement de l'eau et des déchets – Retail

Figure 8 - Secteurs d'activité des répondants

Sur une échelle de 1 à 5, à combien évalueriez-vous la maturité de votre service achats ?
 38 réponses

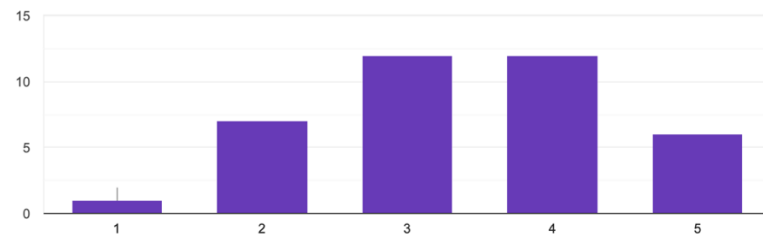


Figure 9 - Niveau de maturité des services

À l'issue de ce questionnaire il est alors possible en travaillant les données qui en découlent de déterminer le niveau de maturité moyen par secteur d'activité nous permettant alors de produire le tableau de synthèse suivant :

Secteur d'activité	Moyenne du niveau de maturité (1 à 5)
7 Santé	4,8
6 Énergies	4
7 Automobile	3,7
6 Hautes technologies	3,5
2 Défense / Aeronautique / Spatial	3,1
2 Cosmétique	3
2 Climatisation, ventilation, Chauffage	2,9
2 Agroalimentaire	2

Figure 10 - Niveau de maturité en fonction des secteurs d'activités

Dans le but de pouvoir faire une moyenne et ainsi obtenir un résultat le plus pertinent possible, seuls ont été retenus les domaines pour lesquels nous avons plusieurs répondants.

Ainsi, pour mettre en exergue les vecteurs de maturité avancés précédemment, nous pouvons tout d'abord prendre l'exemple des secteurs hautement industriel, à savoir dans notre cas, l'automobile, les hautes technologies, et la défense, l'aéronautique et le spatial. Ces secteurs se caractérisent par des marges relativement faibles notamment dues à un marché fortement concurrentiel où la part achats dans le produit délivré est très importante et où les fournisseurs sont abondants sur le marché. Dans ce cas, nous l'avons évoqué précédemment, les services achats ont été mis à contribution depuis bien longtemps expliquant ainsi les avancés dont ils font preuve en termes de maturité.

Pour renforcer ces propos, nous pouvons prendre l'exemple des secteurs du cosmétique et de la santé qui se caractérisent par des marges très importantes. Ces dernières s'expliquent par un faible nombre de concurrents sur le marché ce qui permet de proposer les prix souhaités malgré une part achats importante et un nombre de fournisseurs réduit sur le marché.

Ainsi, au vu de ces résultats, nous pouvons affirmer l'hypothèse évoquée précédemment selon laquelle les facteurs conditionnant le niveau de maturité de la fonction sont : Le niveau de rentabilité de l'entreprise, la structure concurrentielle de son secteur, la part achat dans le produit/service et la structure du marché fournisseur.

Néanmoins, cette enquête a également permis de mettre en exergue la corrélation qu'il existe entre la taille de l'entreprise et le niveau de maturité de celle-ci.

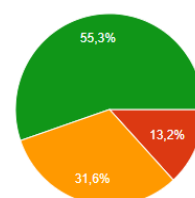
À l'issue de ce questionnaire il est alors possible, en travaillant les données qui en découlent, de déterminer le niveau de maturité moyen par taille d'entreprise nous permettant alors de produire le tableau de synthèse suivant :

Taille de l'entreprise	Moyenne du niveau de maturité
PME	2,6
ETI	3,3
GE	3,6

Figure 11 - Niveau de maturité selon les tailles d'entreprise

Quelle est la taille de votre entreprise ?

38 réponses



- TPE (< 10 personnes)
- PME (< 250 personnes)
- ETI (< 5000 personnes)
- GE (> 5000 personnes)

Figure 12 - Taille des entreprises des répondants

Ainsi, sur les 38 entreprises interrogées nous avons pu obtenir le retour de 21 Grandes Entreprises, 12 Entreprises de taille intermédiaire et 5 Petites et moyennes entreprises, nous permettant d'arriver au constat suivant : Les ETI et GE font preuve d'un niveau de maturité largement supérieur à celui de PME.

B. Les critères de reconnaissance de la fonction Achats

Les origines de la maturité ayant été posées, nous nous questionnerons à présent sur les critères permettant de favoriser une reconnaissance de la fonction des achats au sein des entreprises.

Ainsi, en posant la question : « Selon vous, lesquels de différents critères peuvent permettre aux services achats d'être reconnus par les autres fonctions ? », nous avons pu identifier si les répondants étaient d'accord avec les critères évoqués dans la partie : *Une reconnaissance inter-fonctionnelle du service Achats*. De plus, en les incitant à proposer d'autres critères, nous posons l'hypothèse que d'autres critères existent et pourraient être à intégrer dans la reconnaissance de la fonction.

Selon vous, lesquels de ces différents critères peuvent permettre au service achats d'être reconnu par les autres fonctions ? (N'hésitez pas à proposer d'autres critères dans la case "Autre...")
38 réponses

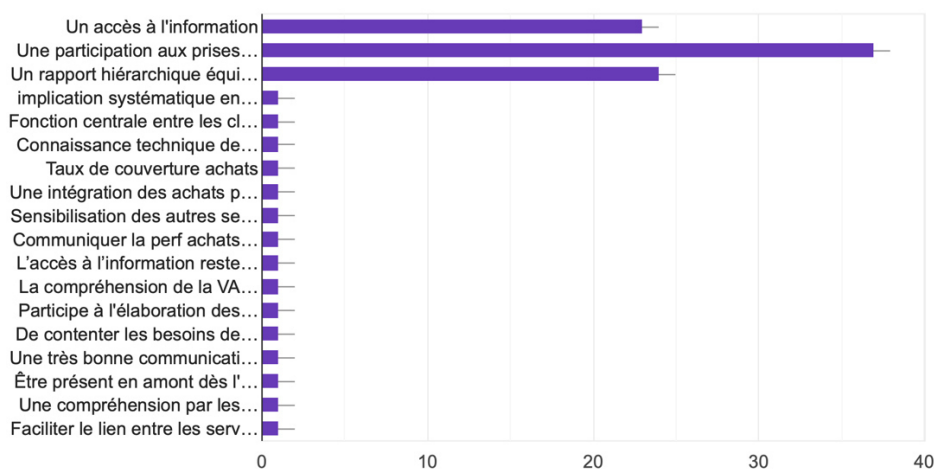


Figure 13 - Critères nécessaires pour la reconnaissance du service achats

Ainsi, nous pouvons conclure que pour permettre au service achats d'être reconnu par les autres fonctions, elle doit en priorité « participer aux prises de décisions de l'entreprise ». Ce critère a été validé par les 97,4% des répondants permettant ainsi de définir ce critère comme intangible. Néanmoins, pour les autres critères, à savoir, « Un accès à l'information » et « Un rapport hiérarchique équivalent aux autres fonctions de l'entreprise », ces dernières ont été validées respectivement à 60.5% et 63.2% ne faisant ainsi pas l'unanimité auprès des répondants. Ces résultats ne vont alors pas entièrement dans le sens de J. N. Pearson et al. (1996), qui dans leur article intitulé "Status and

Recognition of the « Purchasing Function in the Electronics Industry » avaient défini ces trois critères comme essentiels à la reconnaissance de la fonction achats.

Néanmoins, à l'aide du questionnaire nous sommes en mesure de proposer d'autres critères venant compléter l'analyse faite par J. N. Pearson. Ainsi, au vu des résultats, il semble pertinent d'évoquer les propositions suivantes :

- Une sensibilisation auprès des autres services : On cherche ici à vendre la fonction en expliquant les différents enjeux (Coût, Qualité, Délais, RSE, Innovation, etc.) et les actions réalisées (Ex : évaluation de la performance fournisseurs) qui sont génératrices de valeur ajoutée pour l'entreprise.
- Les connaissances techniques : De telles capacités permettront aux acheteurs d'être intégrés plus en amont des projets et échanger de manière plus collaborative avec ses clients internes grâce à une meilleure compréhension des besoins.
- Intégration des autres services dans l'élaboration des stratégies achats : L'objectif étant de coordonner les stratégies des différentes directions pour s'intégrer à la stratégie globale au même titre que les autres fonctions de l'entreprise.

C. Les critères permettant de mesurer la maturité du service achats

Dans leurs travaux : *Matrice de maturité achats* (2005), O. Bruel et F. Petit, identifient 7 critères permettant de mesurer la maturité d'un service achats. Ainsi, dans un premier temps, il a été posé aux répondants la question suivante : « S'il existe dans votre entreprise une grille de maturité, sur quels critères vous basez-vous pour identifier celle de votre service ? ». Néanmoins il semblerait que cette pratique ne soit que très peu répondue dans les entreprises. En effet, seuls 13% des entreprises possèdent une telle matrice leur permettant pour deux d'entre elles d'identifier leur niveau de maturité et quatre d'entre elles, leurs axes d'amélioration. Pour le cas d'ARaymond, par exemple, cette dernière leur permet d'identifier leurs niveaux de maturité et leurs axes d'amélioration dans les domaines de la différenciation et de l'innovation.

Existe-t-il une grille de maturité achats dans votre entreprise, vous permettant d'identifier votre maturité actuelle et les axes d'amélioration au sein de votre entreprise ?
38 réponses

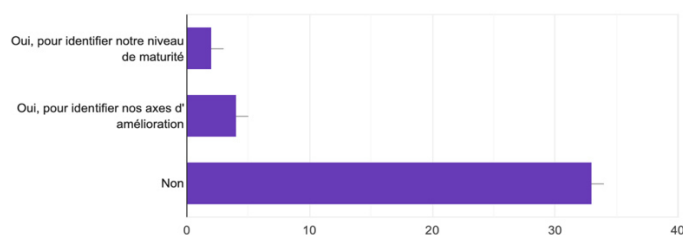


Figure 14 - La grille de maturité en entreprise et son utilisation

Dans un second temps, il a été demandé aux répondants : « S'il n'existe pas de grille de maturité dans votre entreprise, sur quels critères vous baseriez-vous pour évaluer le niveau de maturité de votre service achats ? ». Cette question nous a permis, sur la base des travaux de O. Bruel et F. Petit, évoqué plus haut, d'identifier les critères les plus reconnus par les acheteurs interrogés. Le but étant de pouvoir proposer dans la Partie 3 – Recommandations, une matrice de maturité achats actualisée.



Figure 15 - Les critères d'évaluation de la maturité

Ainsi, nous pouvons constater que peu d'acheteurs semblent reconnaître « l'Organisation RH des achats » comme un critère essentiel à l'évaluation de la maturité d'un service. Ce critère traduisait la nécessité d'avoir des postes d'acheteurs mieux définis avec par exemple une séparation entre les acheteurs projets/commodités/qualité fournisseurs/etc. Tenant compte de ce retour de la part des répondants, nous tacherons dans la construction de la matrice, de modifier ce critère en l'explicitant.

Quant aux autres critères, chacun d'entre eux ayant été retenu par plus de la moitié des répondants, nous les conserverons en y apportant toute fois les modifications nécessaires, dans le but de répondre aux besoins des acheteurs.

De plus, toujours dans une démarche d'actualisation, nous avons posé la question suivante aux répondants : « Avez-vous d'autres idées de critères pour mesurer la maturité d'un service achats ? ». Ainsi, nous avons pu obtenir 19 réponses orientées autour des thèmes cités ci-dessous et que nous intégrerons dans la nouvelle matrice de maturité achats que nous souhaitons créer :

- Critères RSE
- Ouverture vers les services achats extérieurs : Benchmark, comparatif entre entreprise, salons experts, tables rondes, discussions avec ses pairs
- Management des risques
- Satisfaction des Clients Internes et fournisseurs
- Reconnaissance par les autres services
- Participation aux décisions stratégiques

CHAPITRE 5 – LA FINALITE DE LA POLITIQUE D’EVALUATION DE LA PERFORMANCE FOURNISSEURS

L’analyse étant faite, nous allons à présent, sur la base des résultats de l’enquête, identifier les corrélations entre les objets d’étude que sont la maturité et l’évaluation de la performance fournisseurs.

I. LE LIEN ENTRE MATURETE ET RECONNAISSANCE DE LA FONCTION

Pour démontrer cette relation, nous étudierons dans un premier temps la perception qu’ont les acheteurs de leur propre fonction en faisant le parallèle avec les travaux de M. Porter (Chaîne de valeur – 1985). Dans un second temps, nous ferons le lien entre la reconnaissance de la fonction en interne et le niveau de maturité des services.

A. La perception de la fonction achats

Nous avons évoqué, dans la partie : *Une reconnaissance inter-fonctionnelle du service Achats*, l’hypothèse selon laquelle les travaux de M. Porter n’étaient plus entièrement d’actualité. En effet, lors de la conception de ce modèle (en 1985) le choix avait été fait par l’auteur de placer les achats en tant que fonction de soutien, néanmoins d’autres travaux notamment, ceux de A. Zghaida et A. Taqi (2020) remettaient en cause la véracité de ces propos et soutenaient une fonction achat participante aux « activités de base ». En effet, depuis cette période, la fonction s’est largement développée et a su démontrer son potentiel ainsi que son apport dans la création de valeur de l’entreprise.

Néanmoins, sur la base des résultats obtenus à l’aide de nos questionnaires, il ne semble pas possible de certifier de façon catégorique la place de la fonction en tant qu’activité de base. En effet, seuls 66% des répondants semblent considérer les activités de la fonction achats comme des activités principales.

Considérez-vous les activités de la fonction achats comme des activités de soutien ou comme des activités principales pour l’entreprise ?
38 réponses

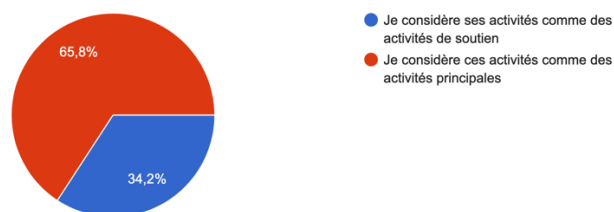


Figure 16 - La considération de la fonction achats vu par les acheteurs

Outre cet aspect d'activités principales, les auteurs avaient également posé plusieurs questions dont la suivante : « Quelle relation existe-t-il entre statut et maturité des achats ? ». Le statut de la fonction étant, comme nous l'avons prouvé précédemment, la reconnaissance qu'ont les autres fonctions de cette dernière. Nous avons alors posé aux répondants la question suivante : « Pensez-vous qu'il existe un lien entre la maturité du service achats et la reconnaissance qu'en ont les autres services ? ». La réponse fut catégorique avec 97% de répondant en accord avec cette question. Nous pouvons ainsi affirmer le lien existant entre maturité du service achats et reconnaissance de la fonction par les autres services.

Pensez-vous qu'il existe un lien entre la maturité du service achats et la reconnaissance qu'en ont les autres service ?
38 réponses

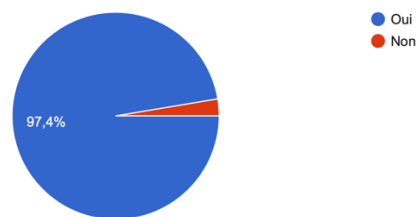


Figure 17 - Le lien entre la maturité achats et la reconnaissance des autres services

B. La reconnaissance de la fonction achats et son lien avec la maturité

Dans la partie précédente, nous avons pu affirmer qu'il existe un lien entre maturité du service achats et reconnaissance de la fonction par les autres services. Néanmoins, nous allons démontrer dans cette partie que la reconnaissance de la fonction est grandement influencée par sa maturité et par conséquent par la taille de l'entreprise comme nous avons pu le voir dans la partie : *La reconnaissance de la fonction achats et son lien avec la maturité.*

Ainsi, nous avons posé à nos répondants, la question suivante : « Considérez-vous que la fonction achats est suffisamment reconnue au sein de votre entreprise ? ». La majorité des retours que nous avons pu avoir (55%) affirment que leur fonction achats est suffisamment reconnue. Néanmoins, cela signifie que 45% ne sont pas de cet avis.

Considérez-vous que la fonction achats est suffisamment reconnue au sein de votre entreprise ?
38 réponses

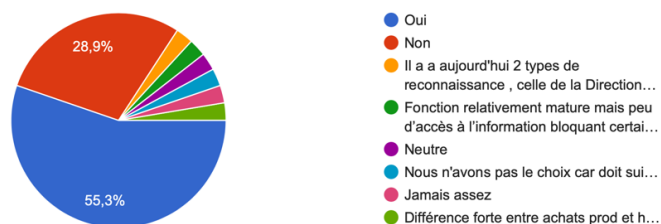


Figure 18 - Reconnaissance de la fonction achats au sein des entreprises

Nous allons à présent tenter de comprendre cette disparité.

Le premier constat que nous pouvons faire est celui de la différence entre les moyennes des acheteurs ayant répondu « Oui » et ceux ayant répondu « Non » à cette question. En effet, les services achats considérés comme reconnus par les autres services ont en moyenne un niveau de maturité de 3,6 lorsque ceux qui ne sont pas reconnus ont en moyenne un niveau de maturité de 2,7.

Réponse des acheteurs	Maturité moyenne de ces services
Moyenne de maturité OUI	3,6
Moyenne de maturité NON	2,7

Figure 19 - La maturité moyenne en fonction de la reconnaissance des services achats

Interrogeons-nous à présent quant au rapport entre la taille de l'entreprise et la reconnaissance qu'en ont les achats en son sein.

La majorité de réponses positives s'explique notamment par le nombre de GE et ETI questionnées. En effet nous avons pu constater que :

- 70% des ETI considèrent leur service achats suffisamment reconnu
- 80% des PME considèrent leur service achats comme pas suffisamment reconnu

Mais elles s'expliquent également par le secteur d'activité de l'entreprise :

- 100% des acheteurs dans le secteur automobile considèrent leur service achats suffisamment reconnu
- 0% des acheteurs dans le secteur VMC, Climatisation considèrent leur service achats suffisamment reconnu

Ainsi, nous pouvons parvenir à la conclusion que la reconnaissance de la fonction achats est déterminée par la maturité de son service achats, elle-même fortement influencée par la taille de son entreprise et son secteur d'activité.

II. L'APPORT DE LA MISE EN PLACE D'UNE EVALUATION DE LA PERFORMANCE POUR LA MATURITE D'UN SERVICE ACHATS

Maintenant que nous avons été en mesure de démontrer le lien entre maturité et reconnaissance de la fonction, nous allons à présent nous questionner sur le lien entre l'évaluation de la performance fournisseur et la maturité d'un service achats ainsi que sur les apports d'une telle démarche.

A. Le lien entre mise en place de l'évaluation de la performance fournisseurs et la croissance de la maturité

Pour démontrer le lien entre la mise en place de l'évaluation de la performance fournisseur et la croissance de la maturité du service achats, nous avons posé à nos répondants la question suivante : « Existe-t-il au sein de votre entreprise un processus d'évaluation de la performance fournisseurs ? ». Nous pouvons ainsi constater que sur l'échantillon d'acheteurs interrogés, un tel processus est déjà mis en place dans 79% des cas.

Existe-t-il au sein de votre entreprise un processus d'évaluation de la performance fournisseurs ?
38 réponses

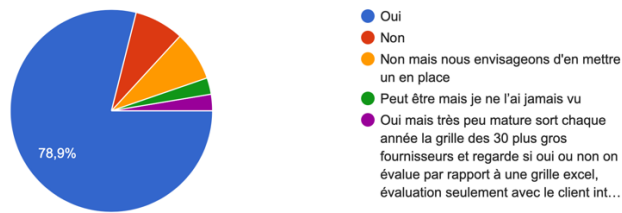


Figure 20 - La présence de processus d'évaluation de la performance fournisseurs en entreprise

De plus seuls les services achats considérés comme les plus matures ont mis en place cette évaluation de la performance fournisseurs, prouvant ainsi que seuls les services achats les plus matures ont mis en place cette pratique. En effet, le niveau de maturité moyen des services ayant mis en place cette évaluation est de 3,5 lorsque celui des services ne l'ayant pas mis en place est de 2,9.

Processus d'évaluation de la performance fournisseurs	Maturité moyenne
Non	2,9
Oui	3,5

Figure 21 - La maturité des services achats ayant mis en place l'évaluation de la performance de ses fournisseurs

Par ailleurs, cette affirmation est consolidée par les résultats obtenus à la question suivante : « Pensez-vous que la mise en place de l'évaluation annuelle de la performance a contribué à la maturité de votre service achats ? ». En effet, c'est près de 84% des acheteurs qui soutiennent l'apport de l'évaluation annuelle de la performance dans la maturité des services achats.

Pensez vous que la mise en place de l'évaluation annuelle de la performance a contribué à la maturité de votre service achats ?
38 réponses

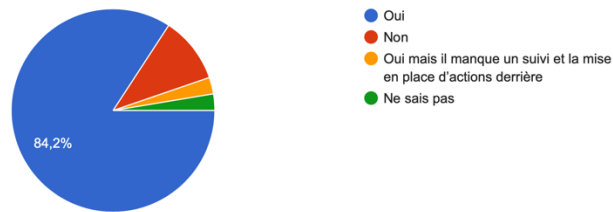


Figure 22 - Le lien entre la mise en place de l'évaluation de la performance fournisseur et la croissance de la maturité du service

B. Les apports de l'évaluation de la performance fournisseurs pour la maturité d'un service achats

Le lien entre évaluation de la performance fournisseurs et la croissance du service achats étant actée, nous allons à présent nous questionner quant aux apports qui en découlent.

Pour identifier la façon dont l'évaluation de la performance fournisseurs va impacter la maturité du service achats, nous allons dans un premier temps revenir sur la matrice de maturité de O. Bruel et F. Petit. Puis dans un second temps, sur la base des réponses obtenues grâce au questionnaire, nous allons identifier les critères favorisés par la mise en place de ce processus.

Ainsi, un travail préliminaire avait été réalisé en amont du questionnaire (dans la partie : *L'apport résultant de l'évaluation de la performance fournisseurs dans la maturité du service achats*) sur la base des critères de maturité évoqués par O. Bruel et F. Petit, le but étant d'identifier les pratiques qui seraient favorisées ou mise en place par l'évaluation de la performance fournisseurs.

Néanmoins, pour valider la véracité de nos propos, nous avons fait le choix d'intégrer directement nos répondants à l'aide de la question suivante : « Selon-vous, lesquels de ces critères peuvent être favorisés par la mise en place d'une évaluation de la performance fournisseurs ? ». De cette façon les acheteurs ont pu sélectionner les pratiques qu'ils ont pu identifier comme favorisées par l'évaluation de la performance fournisseurs.

Nous pouvons alors identifier que l'évaluation de la performance fournisseurs contribue grandement à 6 pratiques du fait qu'elles aient été sélectionnées par plus de la moitié des répondants. Nous retenons alors :

- Le suivi des fournisseurs : Raison d'être de ce processus

- La constitution d'un panel fournisseurs cœur/stratégique : Permet de suivre un panel restreint, critique pour l'entreprise

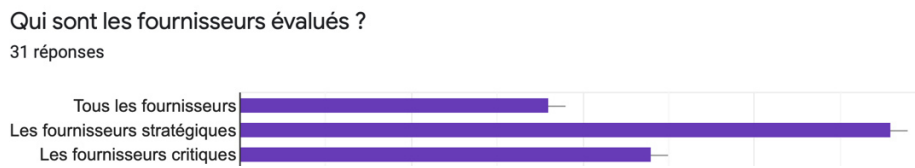


Figure 23 - Les fournisseurs évalués

- La mise en place de plans de progrès : Constitue l'action de remédiation aux mauvaises performances dans un objectif d'amélioration continue et d'optimisation de la base fournisseur
- Le Partenariat / Co-développement / Innovation : Pratiques collaboratives qui sont le résultat de bonnes relations et d'une volonté de travailler ensemble rendu possible par un suivi des performances
- Motivation des fournisseurs : Le service achats réalise cette évaluation à des fins d'amélioration continue qui a pour vocation de renforcer la relation et de motiver le fournisseur à s'améliorer et à continuer à travailler avec l'entreprise
- Audits et pilotage des fournisseurs (AQF) : Comme évoque précédemment, l'évaluation a pour objectif d'améliorer la performance de ses fournisseurs. Nous nous retrouvons dans une situation de pilotage des fournisseurs et les plans d'actions mis en place peuvent effectivement entraîner la réalisation d'audits.

Selon-vous, lesquels de ces critères pourraient être favorisés par la mise en place d'une évaluation de la performance fournisseurs ?

38 réponses

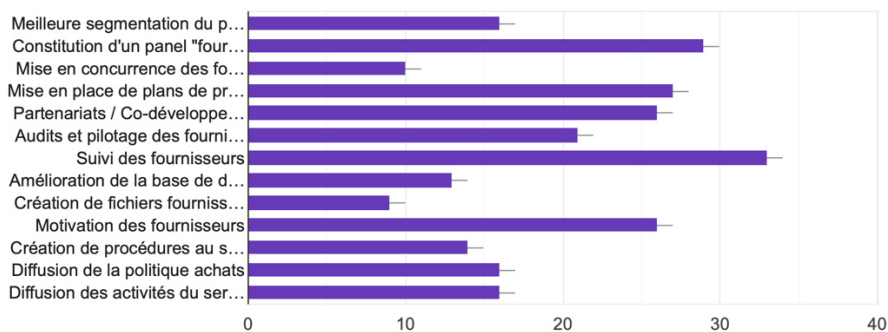


Figure 24 - Les critères favorisés par la mise en place de l'évaluation de la performance fournisseurs

Néanmoins, dans une perspective d'amélioration et d'actualisation de la matrice de maturité achats de O. Bruel et F. Petit, il a également été demandé aux répondants quelles autres pratiques achats pouvaient être améliorées par l'évaluation de la performance fournisseurs. Ainsi nous avons pu obtenir les résultats suivants :

- Anticiper les risques fournisseurs
- Capter l'innovation

- Satisfaction client
- Retours constructifs de la part des fournisseurs

Ce travail d'enquête nous a ainsi permis d'identifier les pratiques achats, qui se retrouvent favoriser voire créées par la mise en place d'une évaluation de la performance fournisseurs. Elles seront alors à adapter dans la matrice de maturité achats que nous ambitionnons d'actualiser.

PARTIE 3

-

RECOMMANDATIONS

CHAPITRE 6 – L'ACTUALISATION DE LA MATRICE DE MATURETE ACHATS

Cette volonté de proposer aux services achats une matrice de maturité achats vient du constat que ce genre d'outil est encore extrêmement peu répandu dans les entreprises alors même qu'elle leur constituerait une feuille de route idéale. Nous pouvons le voir ci-dessous, les acheteurs ayant répondu à la question : « A combien évalueriez-vous l'apport que peut avoir une grille de maturité pour un service achats ? », semblent trouver pertinent l'utilisation de cette matrice. Ainsi, l'objectif visé dans cette partie est de proposer une nouvelle matrice de maturité achats, actualisée, permettant d'intégrer de nouveaux critères.

Sur une échelle de 1 à 5, à combien évalueriez-vous l'apport que peut avoir une grille de maturité pour un service achats ?
37 réponses

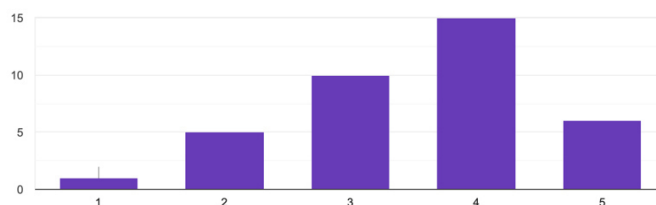


Figure 25 - L'intérêt d'une grille de maturité achats

I. LA NECESSITE D'ACTUALISER LES CRITERES DE MATURETE POUR INTEGRER LES DIMENSIONS RSE ET INNOVATION

Parmi ces nouveaux critères, nous ferons dans un premier temps un focus sur la dimension RSE et dans un second temps la dimension Innovation, en abordant tout d'abord les intérêts d'intégrer ces critères puis nous proposerons une matrice les intégrant.

A. L'intérêt de ces apports pour une meilleure compréhension de la fonction achats

Comme démontré dans la partie : *L'indispensable compréhension de la notion de performance pour son application*, la RSE est devenue une composante de la performance globale. Il semblait alors crucial de considérer les pratiques mises en œuvre dans ce sens comme un signe de maturité du service achats. En effet, ces actions sont le reflet de préoccupations liées au développement durable et donc aux problématiques de notre temps. Ainsi, la fonction achats doit une fois de plus être proactive pour anticiper d'éventuels problèmes relatifs à la RSE.

Néanmoins, pour approuver la véracité des hypothèses avancées, nous avons interrogé nos répondants dans le but d'obtenir leur avis. Nous leur avons alors posé la question suivante : « Pensez-vous que la prise en compte des thématiques d'Innovation et de RSE sont des preuves de maturités pour les services achats qui s'y intéressent et l'appliquent dans leurs services ? »

Pensez-vous que la prise en compte des thématiques d'Innovation et de RSE sont des preuves de maturités pour les services achats qui s'y intéressent et l'appliquent dans leurs services ?
38 réponses

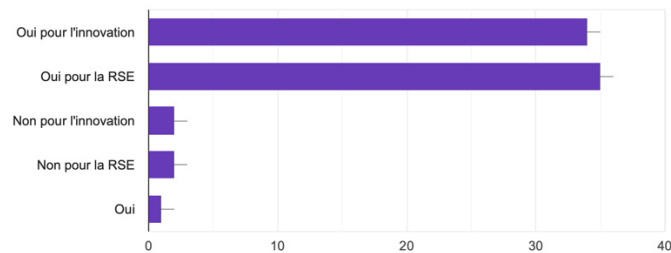


Figure 26 - L'intérêts des thématiques RSE et Innovation dans la maturité des services achats

Ainsi, sur les 38 répondants, 35 pensent que la prise en compte des thématiques de RSE est une preuve de maturité pour les services achats, soit 92% d'entre eux. Ces résultats attestent ainsi de la véracité des propos avancés plus tôt.

L'innovation quant à elle, est désormais une composante de la fonction achats. L'acheteur se doit d'être porteur d'innovation pour son entreprise ; cela étant rendu possible notamment par le réseau de fournisseurs qu'il s'est construit, qu'il entretient et avec qui il tend à avoir des relations partenariales. Néanmoins cette dimension d'innovation n'était pas un point tant considéré en 2005 lors de la construction de la matrice d'innovation. Ainsi, toujours dans une volonté d'actualiser cette matrice, il nous semble essentiel d'intégrer ce critère au même titre que les autres. Pour démontrer l'intérêt de cette initiative, nous avons, comme pour la RSE, interrogé nos répondants avec la question suivante : « Pensez-vous que la prise en compte des thématiques d'Innovation et de RSE sont des preuves de maturités pour les services achats qui s'y intéressent et l'appliquent dans leurs services ? ».

C'est ainsi que sur les 38 répondants, 34 étaient favorables à cette idée ce qui représente près de 90% des acheteurs interrogés renforçant également la véracité des hypothèses avancées plus tôt.

B. Les critères RSE et Innovation à intégrer sur la base des préoccupations des répondants

La nécessité d'actualiser les critères de maturité pour intégrer les dimensions RSE et innovation étant posés, nous avons cherché des critères qui pourraient constituer les différentes étapes de

croissance d'un service achats. Ainsi nous serons en mesure de proposer différents niveaux de maturité dans ces deux domaines afin de pouvoir évaluer son niveau de maturité et identifier les axes d'améliorations et prochaines étapes pour croître en maturité. Pour ce faire, nous avons posé aux acheteurs la question suivante : « Selon-vous, quelles pratiques en rapport avec la RSE seraient un signe de maturité pour un service achats ? ». Ainsi, avec les réponses obtenues et un travail de synthèse, nous avons été en mesure de proposer les pratiques suivantes :

INNOVATION	RSE
Service achats proactif sur l'innovation	RSE intégrée dans la stratégie achats
Apport d'innovation aux clients internes	Politique d'achats responsables
Service achats reconnu comme force de proposition sur l'innovation	Service achats à un impact positif sur la RSE de l'entreprise
Pratique de Sourcing innovation	Mise en place de critères RSE dans Appel d'offres
Co-conception / Co-développement / Co-opétition	Gestion de l'empreinte environnementale pour les scopes 1, 2, 3
Partenariat long terme	Engagement RSE fournisseurs
Ouverture à l'innovation	Labels et normes ISO
Réflexion fonctionnelle plutôt que techniques	Critères RSE dans l'évaluation de la performance fournisseurs
Critères d'innovation dans l'évaluation de la performance fournisseurs	Acheteurs formés à la RSE
Service achats présent en amont des projets	Indicateurs de performance RSE
Pratiques d'Open innovation	Sourcing de proximité
Captation de l'innovation fournisseurs	Chartes achats responsables / Questionnaire due diligence
Rapprochement fournisseurs clients internes pour proposition d'innovation	Exiger des normes/certifications RSE aux fournisseurs
Service achats projet/innovation	Pratique de co-développement
Acheteur innovation/projet	Mise en place de pratiques d'éco-conception
KPI innovation, contribution au business de l'entreprise	Aider ses fournisseurs à améliorer leur RSE
Innovation collaborative interne et externe (co-innovation)	Participation aux prises de décision RSE de l'entreprise
Animation "d'innovation days"	Valorisation d'un coût de la tonne carbone en interne
Collaboration / co-développement avec des start-up	Raisonnement TCO
Reconnaissance du bureau d'étude	Cartographie des risques RSE

Figure 27 - Les critères d'évaluation de la performance RSE et Innovation

II. LA PROPOSITION D'UNE NOUVELLE MATRICE ACTUALISEE

Parmi ces nouveaux critères, nous ferons ici un focus sur la dimension innovation, en abordant dans un premier temps l'intérêt d'actualiser ces critères et dans un second temps, nous proposerons une matrice entièrement actualisée.

A. *L'actualisation des anciens critères*

La matrice de maturité sur laquelle nous réalisons un travail d'actualisation date de 2005. Ainsi, nous avons pu constater lors de notre travail de recherche que certains critères n'étaient plus d'actualité. De la même façon, de nouvelles tendances ont façonnées le paysage des achats. Ainsi, un travail de simplification et d'actualisation a été effectué pour que les services achats qui auront vocation à utiliser cette matrice puissent bénéficier d'un outil adapté aux besoins actuels et aux tendances futures qui marqueront les prochaines décennies.

C'est pour ces raisons que nous aborderons dans cette partie les nouveautés et les modifications qui ont pu être apportées à cette matrice afin d'en faire un levier pour les services achats et leurs stratégies.

Contribution générale :

Dans ce domaine de maturité, un exemple a été donné dans le niveau 2 de maturité, dans le but d'explicitier ce qu'est un levier un levier aval. L'objectif étant ici une meilleure compréhension du critère.

Leviers interne (achats) :

La désignation de ce domaine de maturité a été remplacée pour passer de « Politique achats / Leviers internes » à « Leviers interne (achats) ». L'objectif étant de mettre en opposition ce terme au domaine de maturité suivant qui est désormais « Leviers externes (fournisseurs) ». L'aspect de politique, mentionné dans la version initiale de la matrice de maturité sera quant à elle incluse dans un autre domaine de maturité que nous aborderons plus tard.

Ensuite, pour ce qui est des critères, une modification a été apportée aux niveaux de maturité 3 et 4. En effet, les critères relatifs à « l'internalisation progressive » et « l'externalisation partielle » ont été jumelés pour donner « Maitrise du Make or Buy ». De plus pour le niveau de maturité 4, quelques exemples ont été donnés afin de grouper certains critères et rendre le principe « d'actions leviers amont » plus explicite afin d'éviter de laisser place à une mauvaise interprétation de la part des acheteurs. Pour finir, le critère de la « Participation aux groupements d'achats » a été rajouté dans le

niveau de maturité 5. Cette pratique relativement récente reflète l'appartenance des achats à un domaine de l'entreprise et la prise en compte de thématiques communes pour lesquelles il est prêt à s'associer pour créer de la valeur.

Leviers externe (fournisseurs) :

Comme évoqué précédemment, le titre de ce domaine de maturité a été donné dans le but de marquer une opposition aux « Leviers internes (achats) ». Nous retrouvons par ailleurs, une modification au niveau 3 de maturité. En effet, la « Diminution programmée des fournisseurs » est devenue « Maitrise du nombre de fournisseurs » ; l'objectif n'étant pas d'avoir le moins de fournisseurs possible mais le juste nombre. Ensuite, concernant le niveau de maturité 4, nous avons fait le choix de proposer de nouvelles approches de travail collaboratif transformant le critère « Partenariat » en « Pratiques de Co-développement / Co-conception » qui sont plus centrales aux thématiques actuelles.

Processus / Procédures / Pratiques / Politique :

Ce domaine de maturité a lui aussi changé de dénomination. En effet, nous y avons intégré la dimension « Politique ». Ainsi, nous retrouvons au niveau de maturité 2 le critère suivant : « Mise en place d'une politique achats formalisée ». Ce nouveau critère trouve sa place parmi les procédures, manuels, etc. car il fait partie des lignes directrices que doit suivre un service achats pour évoluer.

Systèmes d'information et d'aide à la décision :

Les systèmes d'informations ayant évolués ces dernières années, certains critères de maturité ne sont plus d'actualité. Ainsi, le niveau de maturité 3 qui incluait jusqu'ici le critère « Utilisation de sites internet » ne fait désormais plus parti des critères de maturité car cette pratique est devenue l'une des façons les plus simple et la plus utilisée de réaliser du sourcing. Ensuite, nous avons intégré dans le niveau de maturité 4 le critère suivant : « Intranet ouvert à l'entreprise » qui est un système d'information achats dans lequel tous les membres de l'entreprise ont un droit de consultation voire de consolidation. Pour finir, nous avons rajouté « l'extranet ouvert aux fournisseurs » et supprimé internet au niveau de maturité 5. Les fournisseurs sont alors en mesure de se connecter sur une plateforme afin de travailler de manière collaborative avec un accès à l'information, la possibilité de partager des données, etc. De plus, internet est devenu accessible à tous, il n'est plus révélateur d'une certaine maturité.

R.H. Achats (collaborateurs) :

Un seul changement a été réalisé dans ce domaine de maturité, celui des profils d'acheteurs. En effet, nous avons pu le constater à travers les acheteurs interrogés, il existe désormais une pluralité

d'acheteurs, avec des missions bien différentes les unes des autres. Ainsi, nous avons remplacé le critère « Mise en place de « marketeurs-achats » par « Recrutements d'acheteurs spécialisés ».

Communication Interne / Externe (Relations Utilisateurs) :

Le critère de « Chantier-pilote » n'étant pas assez explicite, ce dernier a été remplacé par celui de « Rédaction du CDC avec les utilisateurs ». Pour finir, le plan de communication mentionné dans le niveau de maturité 5 a été remplacé par un « Plan de communication généralisé interne et externe » afin d'intégrer l'ensemble des fournisseurs dans la démarche et ainsi reverser la bonne image de l'entreprise au plus grand nombre de parties prenantes.

Ainsi, ce travail d'actualisation et consolidation nous a permis de proposer la matrice de maturité disponible en annexe 7.

B. La proposition de critères RSE et Innovation

Toujours dans une volonté d'actualisation de la matrice apportée par O. Bruel et F. Petit, nous avons eu la volonté d'apporter au travers de ce mémoire de recherche, un outil, en l'occurrence une matrice de maturité qui s'inscrit dans son temps. Pour cette raison, comme évoqué précédemment, nous avons interrogé des acheteurs quant à la pertinence d'intégrer les dimensions RSE et Innovation dans une mesure de maturité d'un service achats. Les retours ayant été positifs, nous avons retravaillé les données précédentes du questionnaire et les avons intégrés dans la matrice actualisée.

L'objectif n'étant pas de dénaturer la matrice initiale, nous avons respecté l'échelle de maturité instaurée dans l'axe des ordonnées avec ainsi le niveau de maturité défini de 1 à 5 et les trois niveaux de maturité : « L'approche basique », « L'optimisation interne des achats » et pour finir « l'optimisation entreprise acheteuse ».

Ainsi, nous retrouvons dans le niveau de maturité 1, qui constitue « l'approche basique », les critères suivants :

	NIVEAUX	Innovation	RSE
APPROCHE "BASIQUE"	1	Service achats présent en amont des projets Ouverture à l'innovation	Critères de sélection RSE dans les Appels d'offres Sourcing de proximité Acheteurs sensibilisés aux pratiques RSE

Figure 28 - Les critères de maturité 1 de la RSE et de l'Innovation

Dans les niveaux de maturité 2 et 3 qui constituent l'optimisation « interne » des achats, nous retrouvons les critères suivants :

	NIVEAUX	Innovation	RSE
OPTIMISATION "INTERNE" DES ACHATS	3	Partenariat LT Service achats reconnu comme force de proposition KPI innovation, contribution au business de l'entreprise Réflexion fonctionnelle plutôt que techniques	Service achats à un impact positif sur la RSE de l'entreprise KPI RSE, contribution au business de l'entreprise Cartographie des risques RSE
	2	Acheteur innovation/projet Service achats proactif sur l'innovation Captation de l'innovation fournisseurs	Engagement RSE fournisseurs Politique d'achats responsables Chartes achats responsables / Questionnaire due diligence

Figure 29 - Les critères de maturité 2 et 3 de la RSE et de l'Innovation

Dans les niveaux de maturité 4 et 5 qui constituent l'optimisation entreprise « acheteuse », nous retrouvons les critères suivants :

	NIVEAUX	Innovation	RSE
OPTIMISATION ENTREPRISE "ACHETEUSE"	5	Animation "d'innovation days" Entreprise incubateur de start-up Pratiques d'Open innovation	Gestion de l'empreinte environnementale pour les scopes 1, 2, 3 Valorisation d'un coût de la tonne carbone Aider ses fournisseurs dans leur démarche RSE
	4	Co-opération / co-développement / Co-conception Rapprochement fournisseurs clients internes Pratique de Sourcing innovation	Raisonnement TCO Mise en place de pratiques d'éco-conception Pratique de co-développement Participation aux prises de décision RSE de l'entreprise

Figure 30 - Les critères de maturité 4 et 5 de la RSE et de l'Innovation

CHAPITRE 7 – LA MISE EN PLACE DE L’ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE FOURNISSEURS ET SES PERSPECTIVES D’AVENIR

L’apport de l’évaluation de la performance fournisseurs ayant été revendiquée et démontrée par les acheteurs interrogés, nous allons à présent voir de quelle façon il est possible de la mettre en place dans les services achats.

I. LES ETAPES DE PREPARATION ET DE REALISATION DE L’ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE FOURNISSEURS

Le processus d’évaluation de la performance fournisseurs est un processus long à mettre en place et qui demande un travail minutieux de consolidation des données afin de fixer le périmètre du « chantier ».

A. Les processus préliminaires pour cette mise en place

La première étape de ce processus va être d’identifier les ressources qu’il est possible de déployer pour mener à bien ce projet et le faire perdurer dans le temps. En effet, ce travail ayant pour objectif d’identifier la performance des fournisseurs à un instant précis, il sera intéressant de comparer ces résultats à l’évaluation précédente pour identifier des évolutions, bonnes comme mauvaises et agir en conséquence. Ainsi, par ressources nous entendons le capital temps et travail, c’est-à-dire le nombre d’acheteurs qui travailleront sur ce projet et le temps qu’ils pourront y consacrer. Ces deux informations permettront d’avoir une première idée du chantier à mener et de cadrer l’évaluation, c’est-à-dire, avoir une première estimation du nombre de fournisseurs qu’il sera possible d’évaluer et la récurrence de l’évaluation. Parmi les services achats interrogés, nous avons pu observer une tendance se dessiner pour une évaluation annuelle. En effet, sur les 37 entreprises réalisant une évaluation de la performance des fournisseurs, 26 d’entre elles, le font une fois par an.

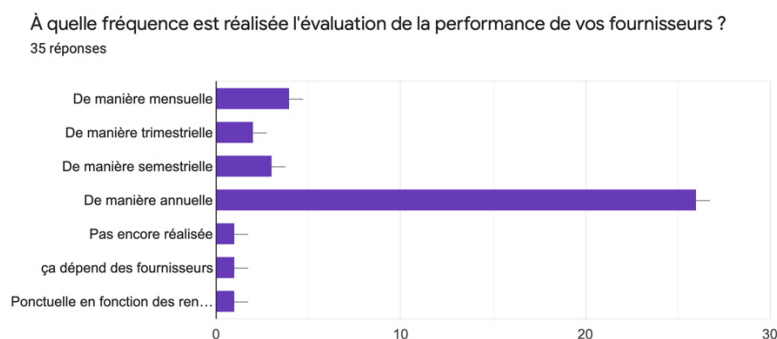


Figure 31 - La fréquence de l’évaluation de la performance fournisseurs

Une fois les ressources identifiées, il sera nécessaire de définir le scope de l’évaluation, c’est-à-dire déterminer quels fournisseurs il sera nécessaire et possible d’évaluer. L’objectif dans une évaluation

de la performance fournisseurs n'étant pas d'évaluer tout son panel, il sera nécessaire de définir un échantillon réduit (une catégorie d'achats) considérée comme stratégique pour l'activité de l'entreprise. Pour cela l'acheteur en charge de l'évaluation devra, si cela n'est pas encore fait dans son entreprise, segmenter ses achats en familles d'achats. Ces dernières sont des ensembles homogènes représentés pas leur secteur. En effet, une famille doit correspondre à un marché. Il sera alors nécessaire d'avoir une réflexion stratégique sur son organisation et connaître son marché. Une fois la segmentation réalisée il faudra mettre en place un Pareto (Annexe 8) qui permettra d'identifier l'importance financière des achats par rapport aux familles d'achats et ainsi identifier 3 catégories distinctes : A, B et C. Ensuite, il sera nécessaire d'identifier les risques du marché de chaque famille d'achats afin de pouvoir leur attribuer un niveau de criticité allant de 1 à 10. Ainsi, en s'inspirant de la matrice Kraljic, il est possible de réaliser une matrice répartissant les familles d'achats selon l'engagement financier (A, B et C) et la criticité (1 à 10) (Annexe 9). Alors il sera possible pour l'acheteur d'identifier les fournisseurs stratégiques qui seront à évaluer en priorité lors de l'évaluation annuelle de la performance des fournisseurs. Ainsi, un travail conséquent aura été réalisé pour créer ou consolidé la base de données des fournisseurs. De plus, un panel de fournisseur cœur aura été identifié.

Une fois le scope définit, il sera primordial d'identifier les thèmes qui composeront l'évaluation. Ces derniers se doivent d'être en adéquation avec la stratégie générale de l'entreprise ainsi qu'avec celle du service achats. En effet, les fournisseurs étant des ressources externes de l'entreprise, ils se doivent d'être en adéquation avec les besoins et la direction que souhaite prendre le service achats. Ainsi il sera évident d'intégrer à l'évaluation le triptyque de base que sont les coûts, la qualité et les délais. A cela pourra venir s'ajouter les orientations et les problématiques de l'entreprise avec notamment les thématiques actuelles autour du développement durable ou encore de la compliance. Mais également des critères plus spécifiques à certains domaines tels que l'innovation, le niveau de service, etc. Ainsi chaque service achat devra être en mesure de se créer sa propre grille en adéquation avec ses besoins et sa stratégie.

B. La création des supports et des outils

La création des supports et des outils peut être un travail long et fastidieux pour les services achats ne possédant pas de SRM ou autre Système d'information intégrant cette fonctionnalité. En effet, pour ceux ne possédant pas ces outils au préalable, l'outil le plus répandu au sein des services achats sera Excel (79% des entreprises interrogées).

Quel(s) outil(s) utilisez-vous pour mesurer la performance de vos fournisseurs ?

38 réponses

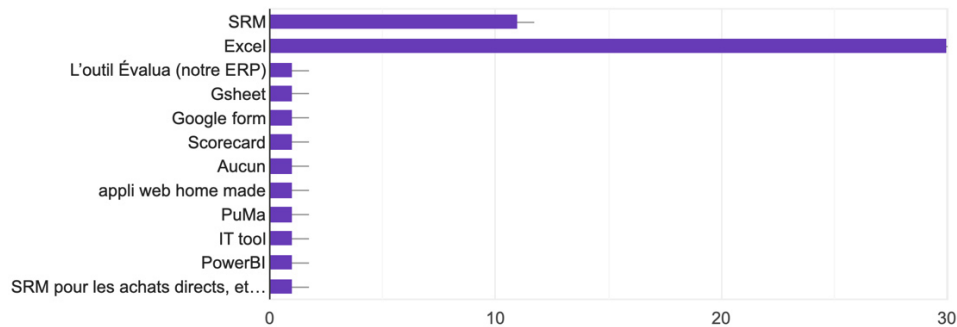


Figure 32 - Les outils pour la mesure de l'évaluation de la performance fournisseurs

Nous l'avons vu précédemment, chaque service achats aura des thèmes qui leur seront propre. Néanmoins ces mêmes thèmes peuvent différer selon la nature de l'achat. En effet, dans un premier temps une simple distinction entre biens et services permettra aux services achats de mener à bien son évaluation de la performance pour tous ses fournisseurs. Néanmoins, l'objectif à terme sera de créer une grille d'évaluation par famille d'achats afin d'être le plus factuel possible, allant même jusqu'à co-construire les grilles d'évaluation avec les fournisseurs dans une perspective de collaboration.

Concernant la grille, chaque thème devra intégrer des critères d'évaluation qui constitueront ce sur quoi le fournisseur sera évalué. À titre d'exemple, pour l'innovation, il doit être possible de demander au client interne si les fournisseurs sont force de proposition et ainsi leur attribuer une note. Un espace commentaire devra également être mis à disposition afin que les parties prenantes de l'évaluation puissent conserver des traces des échanges qui seront essentiels pour construire la synthèse de l'évaluation à envoyer au fournisseur. Une fois tous les critères remplis, des pondérations doivent être appliquées afin d'obtenir une note globale qui définira le niveau de performance du fournisseur.

Cette note devra être répertoriée dans le tableau de suivi de la performance afin d'assurer un suivi et réaliser une synthèse des évaluations disponible à tous les acheteurs. Ce tableau de synthèse permettra également d'assurer le suivi de l'envoi des courriers et de la prise des rendez-vous (Voir annexe 10).

Le dernier support à mettre en place sera celui des courriers à envoyer aux fournisseurs. C'est un moyen simple d'être efficient dans les retours auprès des fournisseurs. L'idéal est d'avoir un courrier type par tranche de note afin d'avoir un message prédéfini. Les seules informations qui différeront seront alors à remplir seront les notes, les commentaires et les informations fournisseurs (Nom de l'entreprise et du contact).

C. Le déploiement du procédé

Nous avons pu voir précédemment les étapes d'identification des fournisseurs ainsi que la construction de la matrice. À présent, nous allons nous intéresser à deux composantes du procédé, à savoir : la méthodologie de l'évaluation et le suivi des fournisseurs.

La première composante commence par l'identification des clients interne de chaque fournisseur. En effet, ce seront les parties prenantes de l'entreprise les plus à même de juger de la performance des fournisseurs. Ainsi une fois identifier, l'acheteur devra rentrer en contact avec ce(s) dernier(s) afin de prévoir une rencontre pour remplir conjointement la grille d'évaluation. La valeur ajoutée de l'acheteur sera ici d'expliquer au client interne l'intérêt ainsi que le fonctionnement de la matrice mais également d'apporter un regard critique sur les prestations et le marché de ce fournisseur.

Une fois cet entretien réalisé, l'ensemble des résultats seront à retranscrire dans le tableau de suivi. L'intérêt de ce dernier sera double, il permettra premièrement aux acheteurs de renseigner toutes les informations dont le service achats aura besoin. Secondement, le responsable de l'évaluation aura alors en sa possession les informations suivantes : la répartition des fournisseurs par acheteur, l'identification des clients internes à contacter, les dates des évaluations, les résultats et commentaires obtenus, le(s) plan(s) d'actions à mettre en place et s'il y en a et la note de l'évaluation de l'année N-1 afin d'identifier les potentielles améliorations ou dégradation.

II. LES ETAPES SUIVANT L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE FOURNISSEURS

La mise en place de l'évaluation de la performance fournisseur constitue une première étape dans la montée en maturité du service achats. Mais une fois cette dernière établie, il est possible de mettre en place de nombreuses autres pratiques qui contribueront également à la croissance du service et qui s'inscrivent dans la continuité du suivi fournisseurs.

A. La co-construction des critères d'évaluation : l'aiguillage de la performance et de la stratégie de son fournisseur

Une fois les différentes matrices de l'évaluation de la performance fournisseurs mises en place, l'étape suivante pour les services achats désireux de poursuivre leur croissance, est la co-construction des critères d'évaluation avec ce dernier. Cette méthode encore peu répandue dans les services achats permet d'entrevoir de nombreux avantages permettant d'aligner deux stratégies, celle du service achats et celle du fournisseur.

En effet, la co-construction des critères permettra :

- La consolidation de la relation de partenariat

La construction conjointe de critères relève en effet d'une relation déjà longuement établie et destinée à durée dans le temps. Ainsi, cette façon d'évaluer le fournisseur et sa façon d'œuvrer pour le bien de son client est révélatrice d'une sincère volonté à travailler ensemble. La relation partenariale en est alors renforcée. De plus, elle a vocation à tirer le meilleur de chacune des parties, notamment dans l'orientation stratégique des critères. Clients et fournisseurs seront en mesure de mettre en place des processus et de s'aider mutuellement dans cette réalisation : c'est une pratique « gagnant-gagnant ».

- L'alignement des stratégies clients-fournisseurs

Cet alignement sera primordial pour permettre une relation pérenne dans le temps marqué par un alignement stratégique similaire et un travail commun pour y parvenir. Pour y parvenir, le client et le fournisseur devront lors de la co-construction des critères, exprimer à l'autre la stratégie à long terme de son entreprise. De cette façon les critères pourront être orientés en ce sens. Les bénéfices seront doubles car permettront à l'entreprise de s'améliorer dans des domaines qu'elle souhaite développer (ex : Innovation et RSE) et au client d'améliorer ou de mettre en place des pratiques dans ces domaines. Les deux parties prenantes pourront alors tirer bénéfices des pratiques de l'autre allant même jusqu'à partager leurs pratiques.

- Les plans de progrès et plans de gestion du risque

L'essence même de l'évaluation fournisseurs est la mise en place de plan de progrès dans une démarche d'amélioration continue pour les produits et services délivrés. Ainsi, la co-construction des critères permettra au client et au fournisseur de mesurer d'une part l'efficacité des plans d'actions mis en place les années précédentes mais également d'identifier l'apparition d'éventuels points de rupture et y remédier en amont par une évaluation. Cette dernière constituera alors un plan de gestion de risque grâce à l'identification et au contrôle de celui-ci. De plus, le fournisseur aura la possibilité d'indiquer au client les critères sur lesquels ils désirent être évalué. Ainsi, les deux parties peuvent être en mesure de tirer des profits de la co-construction des critères.

- L'action fournisseurs de motivation

L'évaluation de la performance fournisseur par co-construction des critères n'a de chance de fonctionner qu'à la condition que le fournisseur soit motivé. Nous l'avons évoqué précédemment, c'est un jeu « gagnant-gagnant » mais pour cela les deux participants doivent jouer et respecter les règles. C'est la raison pour laquelle, ce procédé n'est appliqué qu'à des « Fournisseurs Cœur ». C'est-à-dire des fournisseurs dont les Compétences/Ressources et la Motivation sont fortes. Néanmoins, pour

reprendre les travaux de recherche et la réflexion avancée dans la Figure 4 - Matrice Compétences/Ressources Motivation, N. Trehan (2015), le principe de co-construction des critères pourrait être appliqué et relever d'une grande pertinence chez les « Fournisseurs Prometteur ». Ces derniers étant caractérisés par une forte volonté à travailler avec le client mais de faibles ressources et compétences, le travail commun d'identification de critères d'évaluation serait un moyen de maintenir sa motivation. De plus il permettra également d'améliorer ses compétences en ressources par un meilleur travail d'identification et de remédiation.

B. L'évaluation de la relation client-fournisseur

L'intérêt dans cette évaluation de la relation client-fournisseur est d'évaluer la relation globale client-fournisseur, allant de ce fait au-delà de l'évaluation de la performance qui elle est à sens unique. Ainsi, dans la même dynamique que la co-construction des critères d'évaluation, ce procédé vise à tenir compte de l'avis, du besoin et du ressenti du fournisseur.

Le procédé que nous allons aborder ensemble se nomme : Relationship Assessment Process (l'évaluation de la relation client-fournisseur) et a été développé par Thomas E. et al. Il couvre huit dimensions de la relation, à savoir : le conflit, la coopération, la réciprocité, la spécificité, la divergence interpersonnelle, l'intensité la pouvoir et la dépendance, et la confiance.

Cette évaluation sera à réaliser sur les « Fournisseurs Cœur » et les « Fournisseurs Prometteurs » comme évoqués précédemment et permettra d'abord de s'assurer que le niveau des relations établi est compatible avec les enjeux de l'entreprise. Mais cela permettra aussi de gérer les divergences d'opinions et les conflits associés à la relation. Enfin, la relation s'en trouvera améliorée à moyen et à long terme.

Cette évaluation se réalise sous la forme d'un questionnaire. Il est recommandé de rédiger une vingtaine de questions portant sur :

- Le traitement des conflits : Mode de résolution des conflits
- La qualité de la coopération : Projets communs, collaboration
- Le niveau de réciprocité de la relation : recherche des intérêts individuels, objectifs et priorités communs, adéquation des stratégies, etc.
- Le caractère spécifique et particulier de la relation : mode de fonctionnement, processus, etc.
- L'absence de divergence interpersonnelle : Problèmes de compréhension, incohérence des discours tenus par le client ou fournisseur, incompréhension, etc.
- L'intensité de la relation : Statut et quantité des personnes intégrées dans la relation, etc.

- Le niveau de d'interdépendance des deux sociétés
- Le niveau de confiance entre les interlocuteurs

Le questionnaire une fois rédigé prendra alors une forme comme celle-ci-dessous :

Questionnaire Client		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1	Dans la collaboration, votre fournisseur recherche autant votre intérêt que le sien.		1		
2	Les objectifs et plans d'action engagent autant que le fournisseur		1		
3	Vc	Questionnaire Fournisseur			
4	Vc	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
5	Vc	1	1		
6	Dc	2	1		
7	Lc	3		1	
8	Vc	4			1
9	Lc	5		1	
10	Vc	6		1	
11	Lc	7			1
12	Lc	8	1		
13	Lc	9			1
14	Il	10		1	
15	Lc	11	1		
16	Vc	12		1	
17	Vc	13		1	
18	Vc	14		1	
19	Vc	15	1		
20	Vc	16		1	
		17		1	
		18		1	
		19		1	
		20		1	

Figure 33 - Questionnaire relation client-fournisseur. S. Canonne et P. Petit (2018)

Le questionnaire doit être décliné pour le fournisseur et pour le client (l'entreprise). Une fois les deux questionnaires remplis, il sera nécessaire de réaliser une synthèse se basant sur les points communs et différences identifiés dans les résultats. Pour ce faire, l'utilisation d'un graphique en radar est une façon simple de schématiser les résultats pour mener des analyses. Voici ainsi à quoi ressemble le résultat :

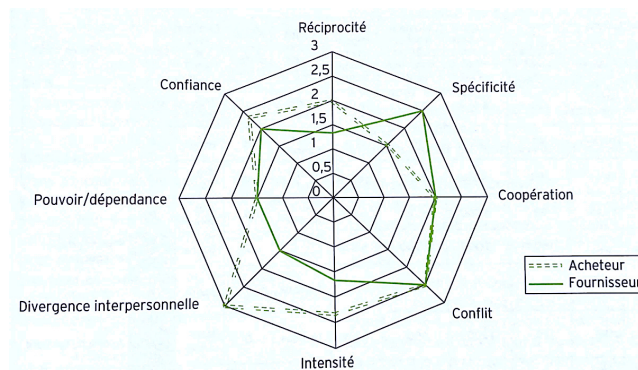


Figure 34 - Graphique radar de l'évaluation de la relation client – fournisseur S. Cannone et P. Petit (2018)

Nous nous intéresserons alors aux dimensions ayant obtenu de mauvaises notes afin d'y déployer des plans de progrès mais également à celle où les deux notes seraient très différentes. En effet, ces dernières sont révélatrices de ressentis non partagés qui peuvent mener à de lourde incompréhension et entraîner des points de rupture au niveau de la relation.

C. Leurs impacts sur la maturité des services achats

Les deux procédés évoqués précédemment s'inscrivent dans la continuité d'une politique d'évaluation de la performance fournisseur et vont même au-delà en intégrant le fournisseur et la relation qu'il entretient avec le client.

Ainsi, sur la base de la matrice de maturité sur laquelle nous avons travaillé, nous allons identifier dans quelle mesure ces nouveaux procédés permettent au service achats d'aller encore plus loin en termes de maturité qu'avec l'évaluation de la performance fournisseurs. Pour ce faire nous allons nous intéresser à chaque critère de la matrice.

Le levier interne sera impacté au niveau de la stratégie achats dans la stratégie générale. En effet, nous l'avons vu, la co-construction des critères permettra, comme c'est déjà le cas avec l'évaluation de la performance fournisseurs, d'intégrer des critères en accord avec la stratégie achats/groupe afin d'orienter le fournisseur vers l'objectif visé.

Le levier externe sera impacté une fois de plus par la constitution d'un panel fournisseurs cœur. En effet, l'évaluation de la performance avait permis d'identifier ces fournisseurs mais la co-construction des critères et l'évaluation de la relation client fournisseur est un excellent moyen de transformer des fournisseurs prometteurs en fournisseur cœur. De plus, ces processus sont vecteurs d'une meilleure relation client fournisseurs visant à mettre en place des partenariats et favoriser des alliances stratégiques qui, à terme, devraient entraîner des Pratiques de co-développement / co-conception. Nous noterons également la mise en place de plans de progrès formalisés qui sont les résultantes immédiates de ces procédés.

Les Processus / Procédures / Pratiques / Politique seront impactés par un meilleur suivi fournisseurs intégrant désormais les attentes du fournisseur ainsi que la possibilité de réaliser des audits pour s'assurer du bon fonctionnement des plans de progrès.

Les systèmes d'information et d'aide à la décision seront renforcés par des fichiers fournisseurs toujours plus conséquent et plus riche d'informations.

La communication Interne / Externe (Relations Utilisateurs) sera impactée comme pour l'évaluation de la performance fournisseurs par une collaboration avec tous les services (clients internes répondants aux multiples questionnaires). Il est alors même possible de communiquer en externe avec les fournisseurs dans le cas de co-conception de critères et avec l'évaluation de la relation fournisseur.

L'innovation quant à elle, est largement impactée. En effet, les dynamiques de co-construction et de dialogue induit par l'évaluation de la relation client fournisseur auront un impact fort sur le partenariat long terme mais également la co-opération (qui consiste à collaborer avec ses concurrents) / le co-

développement / la co-conception ou encore la mise en place de KPI innovation. De plus, l'entreprise, dans sa volonté de faire passer ses fournisseurs prometteurs à fournisseurs cœurs peut agir tel un incubateur de start up et ainsi contribuer activement à l'innovation. Pour finir, l'aspect relationnel de ces nouveaux processus permettront le rapprochement fournisseurs - clients internes dont mes retombées peuvent être une captation plus efficace de l'innovation fournisseurs.

Pour finir, la RSE sera impactée par la prise d'engagements dans ce domaine de la part des fournisseurs à l'aide de la co-construction des critères d'évaluation, ce qui permettra à l'entreprise de mettre en place des KPI RSE afin d'identifier les retombées des actions de ses fournisseurs. De plus, l'entreprise sera en mesure si nécessaire d'aider son fournisseur dans ses démarches RSE. Toutes ces interactions entraîneront, à terme, des dynamiques d'écoconception, de pratique de co-développement, etc.

Ainsi, partant du postulat que l'évaluation de la performance fournisseur est une première étape vers une croissance de la maturité d'un service achats, nous avons été en mesure de démontrer dans cette partie qu'elle n'est pas une fin en soi dans la maîtrise de la relation client-fournisseur. En effet, derrière cette mesure de la performance se cache une évolution presque exponentielle vers des dynamiques de collaboration et de partenariat client-fournisseur. Ainsi, le service achats, en sa fonction de manager des ressources externe à vocation à devenir manager de l'entreprise étendue incluant l'ensemble de l'environnement avec lequel il interagit, aussi bien en amont qu'en aval.

CONCLUSION

Pour conclure ce mémoire traitant de la corrélation entre l'évaluation de la performance fournisseur et la maturité d'un service Achats, nous pouvons désormais affirmer qu'il existe bien un lien entre ces deux thèmes. Ainsi, nous avons été en mesure d'apporter un travail de réflexion à la problématique initiale qui est : *Dans quelles mesures l'évaluation de la performance fournisseur contribue-t-elle à la croissance de la maturité d'un service Achats ?* Dans un premier temps, la revue de littérature avait pour objectif, à travers des ouvrages, de poser les bases des concepts abordés en vue de fournir une vision globale du sujet de réflexion. Dans un second temps, la partie pratique, avait pour objectif de décrire le processus de réalisation du questionnaire quantitatif soumis aux acheteurs et d'analyser les résultats en étudiant les différents liens hypothésisés précédemment. Dans un troisième et dernier temps, la partie recommandations nous a permis de soumettre les résultats de nos travaux avec notamment la matrice de maturité achats (Annexe 9) mais également avec l'analyse du lien entre l'évaluation de la performance fournisseurs et la croissance de la maturité achats. Cette partie fut également un moyen de proposer aux lecteurs de ce mémoire, une méthodologie visant à mettre en place une évaluation de la performance fournisseurs. Pour finir, nous avons pu ouvrir le sujet de ce mémoire sur des pratiques dérivées de ce processus et permettant de monter encore en maturité.

Ainsi, dans la partie revue de la littérature, nous avons pu nous intéresser à l'évolution de la fonction achats, de son émergence à sa reconnaissance en tant que service stratégique au sein de l'entreprise. Cette analyse permet de mettre en avant que les multiples crises, notamment économiques, ont vocation à remodeler la fonction achats pour la faire évoluer jusqu'à atteindre aujourd'hui, une fonction achats créatrice de valeur et devant répondre aux enjeux de notre siècle. Ensuite, nous avons pu mettre en avance la nécessité d'utiliser une matrice de maturité achats pour dans un premier temps, identifier la maturité de son service et dans un second temps, identifier ses axes d'amélioration. Pour finir, nous avons abordé le management de la performance fournisseurs en affirmant que la mesure et le contrôle de cette dernière constituaient un réel levier dans la stratégie achats. En effet, elle agit telle la clé de la conduite de la performance fournisseurs.

La seconde partie a permis de mettre en évidence le lien entre la mise en place d'une évaluation de la performance fournisseurs et la croissance de la maturité du service. Ainsi, en nous basant sur la matrice de maturité fournisseurs, nous pouvons dès à présent affirmer que ce processus a un impact sur de multiples critères de maturité identifiés. En effet, nous avons par exemple pu observer, en outre, un impact sur la base de données fournisseurs notamment par une consolidation des familles d'achats,

une identification des fournisseurs stratégiques de l'entreprise mais également le suivi de ces derniers. Nous avons également pu identifier une amélioration de la relation client-fournisseur stratégique grâce à un suivi plus spécifique et régulier de leur performance et la mise en place de plan d'actions destinés à une amélioration continue dont les retombées sont communes aux deux partis. De plus, ce rapprochement est un levier de captation de l'innovation fournisseur permettant de déboucher sur des processus de co-développement ou de co-innovation pour des relations partenariales et d'alliances stratégiques. Pour donner un dernier exemple, nous pouvons évoquer une amélioration de la communication interne et externe grâce à un rapprochement à la fois avec les fournisseurs stratégiques mais également avec les clients internes. Les fournisseurs stratégiques pourront être remerciés, encouragés, aidés, ou exclus. Quant aux clients interne, les acheteurs seront à l'écoute de leurs préoccupations et mettront à disposition un panel fournisseur qualitatif. De plus, ils pourront mettre en avant leur valeur ajoutée à l'ensemble de l'entreprise à travers un plan de communication interne dans lequel sont apportés les résultats de l'évaluation annuelle de la performance fournisseur.

La troisième et dernière partie a permis quant à elle, dans un premier temps, de proposer une matrice de maturité achats « actualisée » avec les critères que nous avons pu extraire du questionnaire proposé aux acheteurs. Le caractère hétérogène de l'échantillon interrogé a permis de proposer des critères relevant de la réalité du terrain et étant applicables à l'ensemble des services achats. Ces derniers constituent les différentes étapes de maturité en termes d'innovation et de RSE. Ainsi cette grille permettra aux services achats de positionner leur service par rapport à un référentiel et identifier leurs axes d'améliorations. Dans un second temps nous avons proposé une méthodologie pour mettre en place de manière simple une évaluation de la performance fournisseurs sur la base des best practices identifiées dans notre panel de répondants. Dans un troisième temps, nous avons été en mesure de réaliser d'autres recommandations, à savoir, les étapes de suivi de la relation client fournisseur qu'il est possible de mettre en place une fois l'évaluation de la performance fournisseurs établie. Ainsi, nous avons été en mesure de proposer le processus de co-construction des critères d'évaluation avec le fournisseur ainsi que celui de l'évaluation de la relation client-fournisseur. Ces deux processus constituent ainsi la continuité de l'évaluation fournisseurs dans le sens où ils cherchent à aller au-delà de la « simple évaluation » en identifiant plus précisément les attentes et les objectifs des deux partis. Nous atteignons ici un stade de co-développement du client et du fournisseur qui constitue une étape importante dans la croissance de la maturité du service mais de manière plus générale de la croissance de la fonction achats avec une ouverture externe. Ainsi nous pouvons conclure ce mémoire par les mêmes mots qui ont permis de le débiter, à savoir : « Je pense que les achats « arrivent à un âge de raison » ». (J. Potage, 1998).

BIBLIOGRAPHIE

- **Livre :**

Wajnsztoł, O. et al. (2014). *Stratégie Achats : L'essentiel des bonnes pratiques (French Edition)*. Eyrolles Group.

Vroom, V. H. (1994). *Work and Motivation*. Wiley.

Monczka, R. M., Trent, R. J., & Handfield, R. B. (2002). *Purchasing and Supply Chain Management*. South-Western College Pub.

Reynaud E. (2003). *Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique, Journée AIMS, Atelier développement durable*, ESSCA Angers.

Marcel C. et Nassoy B. (1985), *Stratégie marketing de l'achat industriel*, C.D.A.F Paris.

- **Article de revue**

Trehan, N. (2014). La fonction achats de demain : analyse prospective par la méthode PM. *Management & Avenir*, 4(70), 153-170. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2014-4-page-153.htm>

Zghaida, A, Taqi, A. (2020). La fonction achats et son statut dans l'entreprise : Revue de littérature. *Revue internationale des sciences de gestion*. 3(4), 302-328. <https://www.revue-isg.com/index.php/home/article/view/404>

Calvi, R. et al. (2010). Lorsque la fonction achats devient stratégique De l'éclairage théorique à la mise en pratique. *Revue française de gestion*, 6(205), 119-138. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-6-page-119.htm>

Issor, Z. I. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions ». *Projectics / Proyética / Projectique*, 2(17), 93-103. <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>

Nogatchewsky, G. (2003). Le contrôle dans la relation client-fournisseur. *Revue française de gestion*, 29(147), 173-183. <https://doi.org/10.3166/rfg.147.173-183>

Potage, J. (1988). Les achats à THOMSON-CSF, vers un nécessaire Modelé de Maturité. *Revue Internationale de l'achat*, 18, 11-18. https://scholar.google.fr/citations?view_op=view_citation&hl=fr&user=dG1mdb4AAAAJ&citation_for_view=dG1mdb4AAAAJ:roLk4NBRz8UC

Cousins, P. D., Lawson, B., & Squire, B. (2006). An empirical taxonomy of purchasing functions. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(7), 775–794. <https://doi.org/10.1108/01443570610672239>

Moutaoukil, F et al. (2018). Le Pilotage De La Performance Des Fournisseurs Par Les Pratiques De Gestions De Chaîne Logistique (Supply Chain Management) Et L'apport De L'audit Combine « Qualité-Logistique » « Cas De Renault Tanger ». *European Scientific Journal, ESJ*, 14(16), 117. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n16p117>

Densen, P. (1995). Challenges and Opportunities Facing Medical Education. *American Clinical and Climatologie Association*, 3(1), 48-58. <https://doi.org/10.1007/bf02821338>

- **Thèse ou mémoire**

Sheing, S. et al. (2012, janvier). *Relational Adaptation in Buyer-Supplier Relationship Management: A Synthesis of Effects of Exchange Hazards, Relational Norms, and Legitimacy*. Hal Open Science. <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00660291>

Bruel, O. Petit, F. (2005, Janvier). *Fonction achats : Mesure et pilotage des performances benchmarking des pratiques*. Groupe HEC. <https://hal-hec.archives-ouvertes.fr/hal-00587223>

Y. Pesqueux. (2005, Juillet). *La notion de performance globale*. Hal Open Science. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00004006>

Renaud, A. Berlan, N. (2010, Décembre). *Mesure de la performance globale des entreprises*. Hal Open Science. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875>

E. Gaidon (2021, Mars). *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 ?* Hal Open Science. <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02995253>

C. Blay (2018, Mars). *Les critères de performance d'un service achat au sein d'un site industriel : l'exemple d'une entreprise au contexte social particulier*. Hal Open Science. <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01705461>

G. Paporello. (2017, Janvier). *Comment valoriser les actions des achats frais généraux auprès des utilisateurs et prescripteurs internes ? Le cas du groupe SAMSE. La communication interne*. Hal Open Science. <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01445699>

Roche Pharma France. (2020, janvier). *Roche Pharma France : Notre contribution à la société - Rapport 2019*. https://www.roche.fr/content/dam/rochexx/roche-fr/roche_france/fr_FR/rse/2019/Roche_Rapport%20de%20Contribution%20Sociétale%202019.pdf

Viale, L. (2017, Janvier), *Contribution de la fonction achats dans le processus d'innovation des industries agro-alimentaires*. Hal. Open Science. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01971793/document>

- **Site WEB**

Product navigation. (2022). Diagnostics. <https://diagnostics.roche.com/fr/fr/products/product-category.html>

Les plus grands laboratoires pharmaceutiques au monde. (2022). Pharmapro. <https://www.pharmapro.ch/fr/N2768/plus-grands-laboratoires-pharmaceutiques-du-monde-chiffre-d-affaires.html>

- **Articles WEB**

X, Laurent. (2021, 2 septembre). *Quel sera l'avenir de la fonction achat en 2030 ?* Manutan. <https://www.manutan.com/blog/fr/actualites/quel-avenir-pour-la-fonction-achats-en-2030-partie-1-perspectives>

J. Dang Tran. (2019, août 29). *Fonction achats : les cinq facettes de la transformation*. Manutan. <https://www.manutan.com/blog/fr/actualites/fonction-achats-les-cinq-facettes-de-la-transformation#ancre1>

Brial, P. O. (2020, 28 juillet). *L'évolution de la fonction achats – Vidéo*. Manutan. <https://www.manutan.com/blog/fr/strategie-achats/levolution-de-la-fonction-achats-video>

Raffay, M. (2021, 21 décembre). *Le big bang de la fonction achats*. L'Opinion. <https://www.lopinion.fr/economie/le-big-bang-de-la-fonction-achats>

Binot, J. (2020, 3 septembre). *Comment diagnostiquer sa maturité achats*. Santé-achat.info. <https://sante-achat.info/fonction-achat/comment-diagnostiquer-sa-maturite-achats/>

Cayla, P. (2020, 7 janvier). *Comment évaluer la maturité de votre fonction achats ? – C2A DURABLE*. C2A Durable. <https://c2adurable.fr/index.php/2020/01/07/comment-evaluer-la-maturite-de-votre-fonction-achats/>

Robaux, X. (2007, 1 septembre). *Mesurer son niveau de maturité achats et progresser*. <https://www.decision-achats.fr/>. <https://www.decision-achats.fr/Decision-Achats/Article/Mesurer-son-niveau-de-maturite-achats-et-progresser-19964-1.htm>

Brial, P. O. (2021, 6 Janvier). *Les tendances et priorités de la fonction achat en 2021, à l'heure de la Covid-19*. Manutan. <https://www.manutan.com/blog/fr/actualites/les-tendances-et-priorites-de-la-fonction-achat-en-2021-a-lheure-de-la-covid-19>

TABLES DES FIGURES

FIGURE 1 - PLACE DE LA FONCTION ACHATS DANS LA CHAINE DE VALEUR DE PORTER (1985).....	24
FIGURE 2 - MATRICE STATUT – MATURITE DE ZGHAIDA, A, TAQI, A. (2020).....	26
FIGURE 3 - REPRESENTATION DE LA MOTIVATION D’APRES LES TRAVAUX DE VROOM, N. TREHAN (2015)	36
FIGURE 4 - MATRICE COMPETENCES/RESSOURCES MOTIVATION, N. TREHAN (2015)	37
FIGURE 5 - MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES, A. RENAUD ET N. BERLAND (2010)	41
FIGURE 6 - MATRICE DE KRALJIC : LES 4 GRANDES FAMILLES D’ACHATS. P. KRALJIC (1983)	44
FIGURE 7 - ANALYSE DU PROFIL DES REpondANTS	53
FIGURE 8 - SECTEURS D’ACTIVITE DES REpondANTS	55
FIGURE 9 - NIVEAU DE MATURITE DES SERVICES	55
FIGURE 10 - NIVEAU DE MATURITE EN FONCTION DES SECTEURS D’ACTIVITES	55
FIGURE 11 - NIVEAU DE MATURITE SELON LES TAILLES D’ENTREPRISE.....	56
FIGURE 12 - TAILLE DES ENTREPRISES DES REpondANTS	56
FIGURE 13 - CRITERES NECESSAIRES POUR LA RECONNAISSANCE DU SERVICE ACHATS	57
FIGURE 14 - LA GRILLE DE MATURITE EN ENTREPRISE ET SON UTILISATION	58
FIGURE 15 - LES CRITERES D’EVALUATION DE LA MATURITE	59
FIGURE 16 - LA CONSIDERATION DE LA FONCTION ACHATS VU PAR LES ACHETEURS.....	60
FIGURE 17 - LE LIEN ENTRE LA MATURITE ACHATS ET LA RECONNAISSANCE DES AUTRES SERVICES	61
FIGURE 18 - RECONNAISSANCE DE LA FONCTION ACHATS AU SEIN DES ENTREPRISES	61
FIGURE 19 - LA MATURITE MOYENNE EN FONCTION DE LA RECONNAISSANCE DES SERVICES ACHATS.....	62
FIGURE 20 - LA PRESENCE DE PROCESSUS D’EVALUATION DE LA PERFORMANCE FOURNISSEURS EN ENTREPRISE	63
FIGURE 21 - LA MATURITE DES SERVICES ACHATS AYANT MIS EN PLACE L’EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE SES FOURNISSEURS... 63	63
FIGURE 22 - LE LIEN ENTRE LA MISE EN PLACE DE L’EVALUATION DE LA PERFORMANCE FOURNISSEUR ET LA CROISSANCE DE LA MATURITE DU SERVICE	64
FIGURE 23 - LES FOURNISSEURS EVALUES	65
FIGURE 24 - LES CRITERES FAVORISES PAR LA MISE EN PLACE DE L’EVALUATION DE LA PERFORMANCE FOURNISSEURS	65
FIGURE 25 - L’INTERET D’UNE GRILLE DE MATURITE ACHATS	68
FIGURE 26 - L’INTERETS DES THEMATIQUES RSE ET INNOVATION DANS LA MATURITE DES SERVICES ACHATS	69
FIGURE 27 - LES CRITERES D’EVALUATION DE LA PERFORMANCE RSE ET INNOVATION.....	70
FIGURE 28 - LES CRITERES DE MATURITE 1 DE LA RSE ET DE L’INNOVATION	73
FIGURE 29 - LES CRITERES DE MATURITE 2 ET 3 DE LA RSE ET DE L’INNOVATION	74
FIGURE 30 - LES CRITERES DE MATURITE 4 ET 5 DE LA RSE ET DE L’INNOVATION	74
FIGURE 31 - LA FREQUENCE DE L’EVALUATION DE LA PERFORMANCE FOURNISSEURS	75
FIGURE 32 - LES OUTILS POUR LA MESURE DE L’EVALUATION DE LA PERFORMANCE FOURNISSEURS	77
FIGURE 33 - QUESTIONNAIRE RELATION CLIENT-FOURNISSEUR. S. CANONNE ET P. PETIT (2018).....	81
FIGURE 34 - GRAPHIQUE RADAR DE L’EVALUATION DE LA RELATION CLIENT – FOURNISSEUR S. CANNONE ET P. PETIT (2018).....	81

TABLES DES ANNEXES

ANNEXE 1 : O. BRUEL ET F. PETIT, « FONCTION ACHATS : MESURE ET PILOTAGE DES PERFORMANCE – BENCHMARKING DES PRATIQUES » (2005). MATRICE DE MATURETE ACHATS	91
ANNEXE 2 : N. TREHAN, « LA FONCTION ACHATS DE DEMAIN » (2014). ANALYSE DES TENDANCES A VENIR DE LA FONCTION ACHATS.	92
ANNEXE 3 : A. RENAUD ET N. BERLAND, « MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES » (2010). OUTILS DE MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES.....	93
ANNEXE 4 : E. GAIDON, « MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE FOURNISSEUR » (2020). MODELE SCORECARD FOURNISSEUR QDRCI2R.....	94
ANNEXE 5 : N. PICHON, « COURRIER ENVOYE AUX ACHETEURS DANS LE CADRE DU QUESTIONNAIRE QUANTITATIF ». (2022).....	95
ANNEXE 6 : N. PICHON, « QUESTIONNAIRE QUANTITATIF » (2022).....	96
ANNEXE 7 : N. PICHON, « MATRICE DE MATURETE ACHATS ACTUALISEE » (2022). SUR LA BASE DES TRAVAUX DE O. BRUEL ET F. PETIT (2005).....	100
ANNEXE 8 : N. PICHON, « CATEGORISATION DES ACHATS PAR FAMILLE ET CHIFFRE D’AFFAIRES » SUR BASE DES TRAVAUX DE P. PARETO (1909).....	101
ANNEXE 9 : N. PICHON, « REPARTITION DES FAMILLES D’ACHATS », SUR BASE DES TRAVAUX DE P. KRALJIC (1983).....	101
ANNEXE 10 : N. PICHON, « FICHIER DE SUIVI DE L’EVALUATION DE LA PERFORMANCE FOURNISSEURS » (2022).....	102

ANNEXE 1 : O. BRUEL ET F. PETIT, « FONCTION ACHATS : MESURE ET PILOTAGE DES PERFORMANCE – BENCHMARKING DES PRATIQUES » (2005). MATRICE DE MATURITE ACHATS

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

ANNEXE 2 : N. TREHAN, « LA FONCTION ACHATS DE DEMAIN » (2014).
ANALYSE DES TENDANCES A VENIR DE LA FONCTION ACHATS.

Tableau 3 - Présentation des résultats des étapes 2 et 3 de la méthode PM	Etape 3 PM : Résultats des sessions de réflexion en sous-groupe de 12 et 13 acteurs-experts		
	Etape 2 PM : Résultats du codage thématique en thèmes pivots puis unités de contexte qui vont être soumis à débats lors des sessions de réflexion prospective en sous-groupe	En début de session les 3 points les + significatifs en nb d'occurrence	En fin de session - les consensus ↗ - point non retenu ↘ - non prospectif →
1. Dimensions externes qui vont impacter la fonction Achats	Gp 1	Gp 2	
1.1. Le développement durable va fortement impacter la fonction Achats	8	9	↗ consensus
1.2. Le changement du centre de gravité vers l'Asie	3	2	↘ non retenu
1.3. La hausse des prix ou la raréfaction de certaines matières 1 ^{ère} , NRJ	7	7	↗
1.4. Le renversement du rapport de force vers les fournisseurs « best-in-class »	7	9	↗
1.5. L'augmentation du réglementarisme, de la judiciarisation	2	2	↘
1.6. Les retours de sourcing de l'Asie (+ Chine) vers l'Europe et les USA	3	2	→ plutôt à CT/MT
1.7. Les mutations technologiques de plus en plus rapides et brutales	6	8	↗
2. Mutations internes qui vont impacter la fonction Achats	Gp 1	Gp 2	
2.1. Les organisations seront de plus en plus mondialisées et virtuelles	6	6	↗
2.2. L'utilisation d'outils collaboratifs et de partage va se généraliser	6	5	↗
2.3. Les besoins de réactivité, flexibilité seront clés	5	6	↗
2.4. Les Achats hors production / indirects seront la priorité à l'avenir	1	1	↘
2.5. Il y aura un rapprochement avec le marketing / vente, les clients finaux	6	6	↗
2.6. Les organisations Achats CSP seront envisagées à l'avenir	3	3	→
2.7. Les organisations Achats centre de profits seront envisagées	0	1	↘
2.8. La tendance à la centralisation des Achats augmentera	5	6	↗
2.9. Les organisations iront vers une logique d'open innovation	4	5	↗
3. Evolution des relations fournisseurs qui vont impacter la fonction	Gp 1	Gp 2	
3.1. L'accentuation de la bipolarisation des relations fournisseurs	0	1	↘
3.2. L'attractivité fournisseur vis-à-vis des « Best in Class » sera clé	8	9	↗
3.3. Les échanges avec les « Best in Class » seront sur les Business Models	6	6	↗
3.4. On ira vers une refonte de leurs modes de rémunération	5	6	↗
3.5. Les fournisseurs « Best in Class » seront intégrés en aval	4	3	↗
3.6. La mesure performance des « Best in Class » sera + co-construite	6	7	↗
3.7. On ira vers plus de « reverse evaluation »	7	7	↗
4. Les missions d'avenir de la fonction Achats	Gp 1	Gp 2	
4.1 Créer de la valeur	8	8	↗
4.2. Toujours avoir une orientation « Business » et client final	8	9	↗
4.3. Devenir des « Business Developer » pour l'entreprise	6	7	↗
4.4. Devenir de plus en plus une fonction de communication	4	5	↘
4.5. Développer des actions de lobbying	1	1	↘
4.6. Devenir de plus en plus une fonction de « Demand Management »	5	6	↗
4.7. Gérer de plus en plus des enjeux de Propriété Intellectuelle	4	3	→
5. Les compétences et postes Achats de demain	Gp 1	Gp 2	
5.1. Il y aura une pénurie de Talents demain pour gérer la complexité	3	3	↘
5.2. On valorisera de plus en plus les soft skills	8	8	↗
5.3. Leadership, Intelligence émotionnelle seront les compétences clés	7	8	↗
5.4. La Créativité, la Connectivité seront déterminants	7	7	↗
5.5. On ira vers une spécialisation des tâches et des postes	4	6	↗
5.6. La performance des acheteurs intégrera plus de comportemental	7	7	↗

ANNEXE 3 : A. RENAUD ET N. BERLAND, « MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES » (2010). OUTILS DE MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES.

Dimensions du développement durable	Outils		Description
Environnementale	Comptabilité environnementale		« Un système d'information efficient sur le degré de raréfaction des éléments naturels engendré par l'activité des entreprises, utilisable pour réduire cette raréfaction et pour informer les tiers... L'objectif est double : d'une part, évaluer les coûts engagés par une entreprise pour protéger l'environnement, d'autre part, estimer les coûts de dégradation de l'environnement par celle-ci. » (Christophe, 1995).
	Norme ISO 14000		La famille ISO 14000 traite principalement du management environnemental. « La norme ISO 14001 spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en oeuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales, les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs. » (ISO 14001, 2004) ¹² .
	Norme EMAS		Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) vise à promouvoir une amélioration continue des résultats environnementaux de toutes les organisations européennes, ainsi que l'information du public et des parties intéressées. (Règlement (CE) n° 761/2001 du Parlement européen et du Conseil) ¹³ .
Sociale	Comptabilité sociale		« Il s'agit d'un système d'information qui vise à exprimer la contribution, négative ou positive de l'entreprise à son environnement, inversement, de saisir les effets de la société sur l'entreprise. Elle doit permettre à la direction de l'entreprise à la fois de gérer ses responsabilités dans les domaines sociaux et sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés. » (Capron, 2000).
	Norme SA 8000		La norme sociale SA 8000 ¹⁴ fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Développée en 1997 par l'organisation nord-américaine Social Accountability International (SAI) – appelée précédemment Council of Economic Priorities (CEP) – elle se base sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ainsi que sur d'autres codes internationaux portant sur divers domaines : travail des mineurs, santé, sécurité, liberté d'association, droit à la négociation collective, non discrimination, conditions de travail et de rémunération, systèmes de gestion en matière sociale.
	Norme AA 1000		La norme de performance sociale AA 1000 ¹⁵ est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. Elle offre un cadre de référence (ou benchmark) sur la base duquel l'entreprise ou l'organisation peut définir ses propres valeurs et objectifs en matière de performance sociale et éthique, et amorcer un dialogue avec ses parties prenantes.
	Bilan social		« Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. » (art. L 438-3 du code du travail).
Globale	Guide SD 21000		« Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise. » (AFNOR, 2003) ¹⁶ .
	Norme ISO 26000		La norme ISO 26000 ¹⁷ est la désignation de la future norme internationale qui donnera des lignes directrices pour la responsabilité sociétale. Cette norme est destinée aux organismes de tous types, dans le secteur public et le secteur privé, les pays développés et en développement. Elle contient des lignes directrices et n'est pas destinée à la certification comme le sont les normes ISO 9001 et ISO 14001. La publication est actuellement prévue pour fin 2008.
	Evolutions du Balanced Scorecard (BSC)		<ul style="list-style-type: none"> • Evolution du BSC selon Kaplan et Norton (2001) en élargissant les champs du BSC classique à la RSE. • <i>SBSC</i> : Il s'agit d'un BSC spécifique à la responsabilité sociétale, mettant en oeuvre les objectifs sociaux et environnementaux (Hockerts, 2001). • <i>TBSC</i> : C'est un modèle reposant sur une série de six relations causales entre les parties prenantes (Supizet, 2002).
	Triple Bottom Line reporting		La TBL, notion développée par John Elkington en 1997, défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social.
	Reporting GRI		La GRI définit des lignes directrices pour la mise en oeuvre des rapports développement durable et propose des indicateurs de performance répartis en trois sections : économique, environnementale et sociale.

Tableau 1 : Mesure des performances sociale, environnementale et globale

ANNEXE 4 : E. GAIDON, « MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE FOURNISSEUR » (2020). MODELE SCORECARD FOURNISSEUR QDRCI2R

	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>Index 100 par rapport au respect du prix standard</u> ou du prix budgété			
Stratégique: Semestriel ou Annuel	Innovation			
	1.Force de proposition	Nombre de projets sur les 12 derniers mois		
		Nombre de projets attribués		
	2.Qualité des propositions	Taux de succès au lancement		
		Budget dédié/Chiffre d'affaire dégagé		
	3.Impacts financiers et Business	Time to Market		
		Amélioration sur l'année de l'impact environnemental du fournisseur		
RSE source de valeur extra-financière: réponses de type "oui/non" ou en nombre	Amélioration sur l'année de notre impact RSE grâce à une collaboration avec le fournisseur			
	Proposition de boucles de recyclages, éco-circulaire, etc			
	Nombre de projets d'innovation centrés sur l'aspect RSE proposés			
Relation	"3"=Satisfaisant, "2"=Moyennement satisfaisant/RAS, "0"= Insatisfaisant			
	1.Fournisseur	Réactivité		
		Implication		
		Flexibilité		
		Qualité des interventions		
	2.Acheteur	Réactivité		
		Implication		
		Flexibilité		
		Qualité des interventions		
	3.Global	Impact de la relation sur la croissance de l'entreprise		

ANNEXE 5 : N. PICHON, « COURRIER ENVOYE AUX ACHETEURS DANS LE CADRE DU QUESTIONNAIRE QUANTITATIF ». (2022)

Madame/Monsieur,

Je suis actuellement étudiant en Master 2 DESMA (Management Stratégique des Achats). Dans le cadre de mon parcours universitaire, je réalise un mémoire sur la façon dont la mise en place d'une évaluation de la performance fournisseurs contribue à la montée en maturité d'un Service Achats.

Ainsi je cherche à démontrer deux points :

- L'apparition de nouveaux critères de maturité dans les services achats
- L'apport d'une évaluation de la performance fournisseur pour atteindre une maturité organisationnelle.

Pour ce faire, je cherche à obtenir des retours d'expériences de la part de professionnels des Achats.

Votre position de xxxxx m'amène à vous solliciter pour vous demander de bien vouloir remplir un formulaire (un G-Form d'une durée de 10min) dans le but de me constituer une base de données conséquente et ainsi consolider les éléments de réflexion que j'avance. J'espère avoir retenu toute votre attention.

Veillez trouver ci-dessous le lien menant au G-Form.

Je vous remercie par avance pour votre temps et votre aide.

Cordialement,

Nicolas Pichon

Étudiant à Grenoble IAE – Master 2 DESMA.

ANNEXE 6 : N. PICHON, « QUESTIONNAIRE QUANTITATIF » (2022)

Mesure de la performance fournisseurs et maturité : Quel lien peut-il bien exister ?

Bonjour,

Je suis actuellement étudiant en Master 2 DESMA (Management Stratégique des Achats). Dans le cadre de mon parcours universitaire, je réalise un mémoire sur la façon dont la mise en place d'une évaluation de la performance fournisseurs contribue à la croissance de la maturité d'un Service Achats.

Ainsi je cherche à démontrer deux points :

- L'apparition de nouveaux critères de maturité dans les services achats
- L'apport d'une évaluation de la performance fournisseur pour atteindre une maturité organisationnelle.

Pour ce faire, je cherche à obtenir des retours d'expériences de la part de professionnels des Achats.

Je vous remercie par avance pour votre temps.

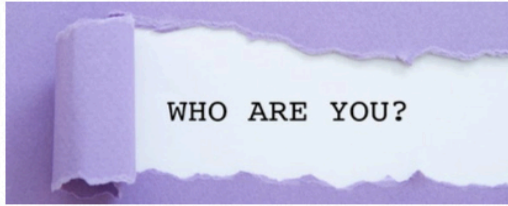
Cordialement,
Nicolas Pichon
Étudiant à Grenoble IAE – Master 2 DESMA.

*Obligatoire



Quel
est
votre
profil
?

Les hypothèses soulevées dans un mémoire se doivent d'être soutenues par des données qui feront l'objet de traitement statistiques à la fois pour décrire l'échantillon mais également pour mettre en évidence des relations entre les variables étudiées. Ainsi, dans une perspective quantitative, je cherche à obtenir une base de données assez hétérogène, me permettant d'affirmer mes propos dans l'ensemble des secteurs d'activités.



1. Quel est votre nom/prénom ?

2. Puis-je citer votre nom dans mon mémoire ?

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

3. Quel est votre genre ?

Une seule réponse possible.

- Masculin
 Féminin
 Autre

10. Sur quelle typologie d'achats travaillez-vous ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Direct
 Indirect
 Direct et Indirect

Quel lien existe-t-il entre maturité et reconnaissance de la fonction ?

La fonction achats est un service encore trop souvent considéré comme une fonction support ou une activité de soutien comme l'atteste la chaîne de valeur de Porter. Néanmoins, depuis 1985, la fonction s'est largement développée et a su démontrer son potentiel et son apport dans la création de valeur pour l'entreprise. Mais peut-être n'êtes-vous pas de cet avis. C'est ce que nous allons voir ensemble.

Place de la fonction Achats dans la chaîne de valeur de Porter (1985)



11. Considérez-vous que la fonction achats est suffisamment reconnue au sein de votre entreprise ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non
 Autre : _____

4. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

Une seule réponse possible.

- Entre 25 et 35 ans
 Entre 35 et 45 ans
 Entre 45 et 55 ans
 Plus de 55 ans

5. Quelle est le nom de votre entreprise ?

6. Puis-je citer le nom de votre entreprise dans mon mémoire ?

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

7. Quel(s) est/sont le(s) secteur(s) d'activité de votre entreprise ? *

8. Quelle est la taille de votre entreprise ? *

Une seule réponse possible.

- TPE (< 10 personnes)
 PME (< 250 personnes)
 ETI (< 5000 personnes)
 GE (> 5000 personnes)

9. Quel est l'intitulé de votre poste ? *

12. Considérez-vous les activités de la fonction achats comme des activités de soutien ou comme des activités principales pour l'entreprise ?

Une seule réponse possible.

- Je considère ses activités comme des activités de soutien
 Je considère ces activités comme des activités principales

13. Pensez-vous qu'il existe un lien entre la maturité du service achats et la reconnaissance qu'en ont les autres services ?

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

14. Selon vous, lesquels de ces différents critères peuvent permettre au service achats d'être reconnu par les autres fonctions ? (N'hésitez pas à proposer d'autres critères dans la case 'Autre...')

Plusieurs réponses possibles.

- Un accès à l'information
 Une participation aux prises de décisions (Ex: CODIR)
 Un rapport hiérarchique équivalent aux autres fonctions de l'entreprise
 Autre : _____

Quel niveau de maturité pour votre service achats ?

« Homme-orchestre hier, l'acheteur doit devenir un chef d'orchestre. Ceci n'est peut-être pas si évident dans la mesure où il y a deux catégories de chefs d'orchestre : ceux qui ont la partition dans la tête et ceux qui ont la tête dans la partition. » (J. Postage, 1998). Selon vous, où votre service achats a-t-il la tête ? C'est ce que nous allons tenter de comprendre.

22. Selon-vous, quelles pratiques en rapport avec l'Innovation seraient un signe de maturité pour un service achats ?

23. Selon-vous, quelles pratiques en rapport avec la RSE seraient un signe de maturité pour un service achats ?

Quel lien entre évaluation de la performance fournisseurs et maturité d'un service achats ?

L'évaluation de la performance des fournisseurs est un processus qui permet à l'entreprise d'évoluer pour tendre vers une plus grande maturité notamment par un certain nombre de pratiques et de procédures à mettre en place pour y parvenir. Du moins, c'est ce que nous allons tenter de démontrer.



24. Combien de fournisseurs actifs y a t il dans votre entreprise ?

Une seule réponse possible.

- 1 à 100
 100 à 250
 250 à 500
 500 à 750
 750 à 1000
 Plus de 1000

29. Quelle est la fonction de la personne en charge de réaliser les évaluations de la performance fournisseurs au sein de votre entreprise ?

Plusieurs réponses possibles.

- Acheteur
 Supplier Performance Manager
 Acheteur Qualité
 Autre : _____

30. Depuis combien de temps existe ce processus d'évaluation de la performance fournisseurs ?

Une seule réponse possible.

- 1 à 2 ans
 3 à 5 ans
 5 à 10 ans
 Plus de 10 ans

31. À quelle fréquence est réalisée l'évaluation de la performance de vos fournisseurs ?

Plusieurs réponses possibles.

- De manière mensuelle
 De manière trimestrielle
 De manière semestrielle
 De manière annuelle
 Autre : _____

32. Quel(s) outil(s) utilisez-vous pour mesurer la performance de vos fournisseurs ? *

Plusieurs réponses possibles.

- SRM
 Excel
 Autre : _____

25. Existe-t-il au sein de votre entreprise un processus d'évaluation de la performance fournisseurs ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non
 Non mais nous envisageons d'en mettre un en place
 Autre : _____

26. Si "Non" à la question précédente, pour quelle(s) raison(s) n'avez vous pas mis en place d'évaluation de la performance fournisseurs ?

27. Combien de fournisseurs sont évalués au cours de ce processus ?

Une seule réponse possible.

- Moins de 20
 20 à 40
 40 à 60
 60 à 100
 Plus de 100

28. Qui sont les fournisseurs évalués ?

Plusieurs réponses possibles.

- Tous les fournisseurs
 Les fournisseurs stratégiques
 Les fournisseurs critiques
 Autre : _____

33. Prenez-vous en compte des critères RSE et Innovation ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Nous prenons en compte des critères RSE
 Nous prenons en compte des critères Innovation
 Nous sommes en train de les intégrer
 Nous ne prenons pas en compte ces critères

34. Participez-vous directement au processus d'évaluation de la performance de vos fournisseurs ?

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

35. Pensez-vous que la mise en place de l'évaluation annuelle de la performance a contribué à la maturité de votre service achats ?

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non
 Autre : _____

Matrice de Maturité Achats - O. Bruel et F. Petit (2005)

	NIVEAUX	Contribution générale	Politique achats / Leviers internes	Politique / Leviers / Fonctionnels	Processus / Procédures / Pratiques	S.I.A. / Systèmes d'Inform et / Outils / Méthodes	R.M. Achats / Performances	Coût, Risque / Qualité
OPTIMISATION DE LA PERFORMANCE DE VOTRE SERVICE	5	Actuellement, le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.
	4	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.
OPTIMISATION "INTERNE" DES ACHATS	3	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.
	2	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.
APPROCHE "MARKET"	1	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.	Le service achats contribue à la performance globale de l'entreprise.

15. Sur une échelle de 1 à 5, à combien évalueriez-vous la maturité de votre service achats ? *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5

Niveau de maturité faible Niveau de maturité élevé : 'Entreprise acheteuse'

16. Existe-t-il une grille de maturité achats dans votre entreprise, vous permettant d'identifier votre maturité actuelle et les axes d'amélioration au sein de votre entreprise ?

Plusieurs réponses possibles.

- Oui, pour identifier notre niveau de maturité
- Oui, pour identifier nos axes d'amélioration
- Non

17. Sur une échelle de 1 à 5, à combien évalueriez-vous l'apport que peut avoir une grille de maturité pour un service achats ?

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5

Peu utile Très utile

18. S'il existe dans votre entreprise une grille de maturité, sur quels critères vous basez-vous pour identifier celle de votre service ?

19. S'il n'existe pas de grille de maturité dans votre entreprise, sur quels critères vous baseriez-vous pour évaluer le niveau de maturité de votre service achats ?

Plusieurs réponses possibles.

- Contribution du service à l'entreprise
- Leviers interne de la fonction
- Leviers fournisseurs
- Procédures / Pratiques
- Systèmes d'informations
- Organisation RH des achats
- Communication (interne et externe)

20. Avez-vous d'autres idées de critères pour mesurer la maturité d'un service achats ?

21. Pensez-vous que la prise en compte des thématiques d'innovation et de RSE sont des preuves de maturités pour les services achats qui s'y intéressent et l'appliquent dans leurs services ?

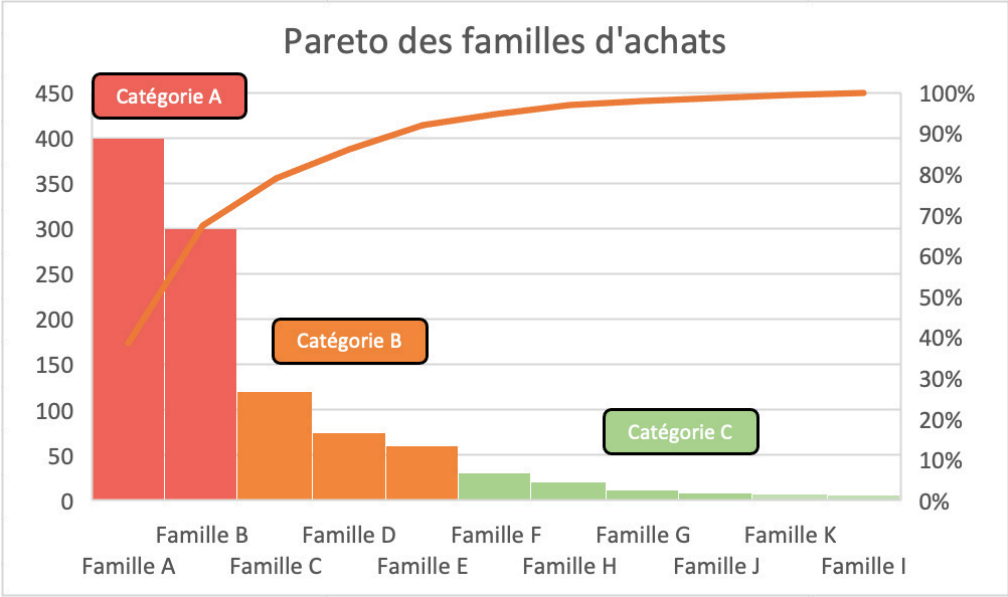
Plusieurs réponses possibles.

- Oui pour l'innovation
- Oui pour la RSE
- Non pour l'innovation
- Non pour la RSE

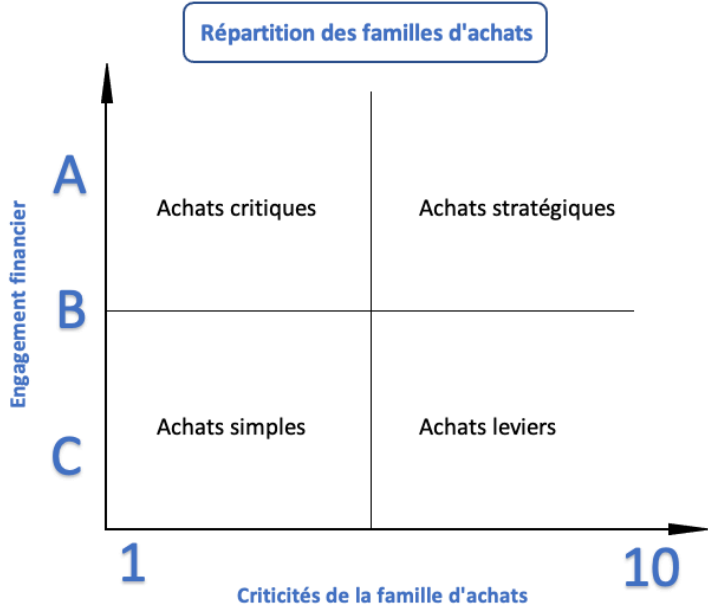
ANNEXE 7 : N. PICHON, « MATRICE DE MATURITE ACHATS ACTUALISEE » (2022). SUR LA BASE DES TRAVAUX DE O. BRUEL ET F. PETIT (2005)

	NIVEAUX	Contribution générale	Leviers interne (achats)	Leviers externe (fournisseurs)	Processus / Procédures / Pratiques / Politique	Systèmes d'information et d'aide à la décision	R.H. Achats (collaborateurs)	Communication Interne / Externe (Relations Utilisateurs)	Innovation	RSE
OPTIMISATION ENTREPRISE "ACHETEUSE"	5	Performance achat de l'entreprise "partagée" Fonction achats "pilote" Achats reconnus et sollicités	Maîtrise de tous les leviers Clients internes impliqués Stratégie achats dans la stratégie générale Participation aux groupements d'achats	80% fournisseurs en partenariat Alliance stratégiques	Certification (type ISO) de l'ensemble des processus achats	Système généralisé Extranet ouvert aux fournisseurs	Collaboration tous services Approche généralisée contractuelle	Plan de communication généralisé interne et externe	Animation "d'innovation days" Entreprise incubateur de start-up Pratiques d'Open innovation	Gestion de l'empreinte environnementale pour les scope 1, 2, 3 Valorisation d'un coût de la tonne carbone Aider ses fournisseurs dans leur démarche RSE
	4	Intégration des achats dans la conception des offres Approche contractuelle Participation Achats au "business"	Actions Leviers amont (Ex: CCO, Standardisation, Globalisation) Participation Achats aux équipes projets Sourcing technologique E-sourcing	Plans de progrès formalisés Pratiques de Co-développement / Co-conception Approche "panel" généralisée	Audits périodiques systématiques internes et externes Procédure(s) détaillée sur conception et développement produits / affaires (tous services)	Intranet ouvert à l'entreprise Contribution à la BDD par tous les acteurs hors achats E-procurement	80% des acteurs Achats au standard Formation/information des utilisateurs / prescripteur Mise en place acheteurs Amont Mobilité interne	Participation Achats active aux groupes projet / affaires Plan de communication formel Actions fournisseurs de "motivation"	Co-opétition / co-développement / Co-conception Rapprochement fournisseurs clients internes Pratique de Sourcing innovation	Raisonnement TCO Mise en place de pratiques d'éco-conception Pratique de co-développement Participation aux prises de décision RSE de l'entreprise
OPTIMISATION "INTERNE" DES ACHATS	3	Généralisation de l'approche achat aval Fonction Achats reconnue en interne	Segmentation prod. / hors prod. Politique achats différenciée Analyse des marchés achats Maîtrise du Make or Buy	Mise en concurrence systématique Constitution d'un panel fournisseurs (cœur) Contrats-cadres / partenariats Approche cout global Maîtrise du nombre de fournisseurs	Manuel achats Fiches de procédures diffusées et appliquées Audits internes Audits et pilotage fournisseur (AQF)	BDD relationnelle généralisée (système d'information achats) Base de données marchés / sourcing	2/3 des acteurs correspondent aux profils Recrutement d'acheteurs spécialisés	Manuel de procédures achat diffusé Politique achats diffusée (DG, utilisateurs, fournisseurs, partenaires) Rédaction du CDC avec les utilisateurs	Partenariat LT Service achats reconnu comme force de proposition KPI innovation, contribution au business de l'entreprise Réflexion fonctionnelle plutôt que techniques	Service achats à un impact positif sur la RSE de l'entreprise KPI RSE, contribution au business de l'entreprise Cartographie des risques RSE
	2	Début d'utilisation de leviers aval identifiés (ex: négociation) Processus achats reproductibles	Segmentation du portefeuille de production Définition d'une politique achats Globalisation Planification des besoins	Mise en concurrence Contrats cadres MT (fournisseurs catégorie A)	Mise en place d'une politique achats formalisée Délégation selon le montant d'achats Règles formelles de rédaction des CDC Suivis fournisseurs	BDD centralisée interne achats Fichiers fournisseurs	Définition et partage des principes de gestion RH (profils, postes, analyse des compétences) Plan de formation acheteurs	Analyse systématique des besoins Approche "clients" contractuelle engagée	Acheteur innovation/projet Service achats proactif sur l'innovation Captation de l'innovation fournisseurs	Engagement RSE fournisseurs Politique d'achats responsables Chartes achats responsables / Questionnaire due diligence
APPROCHE "BASIQUE"	1	Gestion de l'approvisionnement Achats "passifs" (execution)	Traitement des DA Approche achats par familles techniques Pareto 20/80 sans segmentation	Approche "approvisionnement" Négociations coûts	Mise en place et respect procédure de DA standard Pas de relations formelles directes avec les utilisateurs	Bureautique de base Application spécifique / module ERP achats Traitement des DA et commandes	Identification des acheteurs (meilleure utilisation des compétences existantes)	Simple identification des clients internes	Service achats présent en amont des projets Ouverture à l'innovation	Critères de sélection RSE dans les Appels d'offres Sourcing de proximité Acheteurs sensibilisés aux pratiques RSE

ANNEXE 8 : N. PICHON, « CATEGORISATION DES ACHATS PAR FAMILLE ET CHIFFRE D’AFFAIRES » SUR BASE DES TRAVAUX DE P. PARETO (1909)



ANNEXE 9 : N. PICHON, « REPARTITION DES FAMILLES D’ACHATS », SUR BASE DES TRAVAUX DE P. KRALJIC (1983)



TABLES DES MATIERES

DECLARATION ANTI-PLAGIAT	5
REMERCIEMENTS	8
SOMMAIRE	6
AVANT-PROPOS	7
ROCHE MONDE	7
STRATEGIE ROCHE MONDE.....	8
ROCHE EN FRANCE	9
FOCUS SUR ROCHE DIAGNOSTICS FRANCE.....	11
SERVICE ACHATS	13
LA STRATEGIE DU SERVICE ACHATS	15
RAISON DU CHOIX DU SUJET	15
INTRODUCTION.....	16
PARTIE 1 : - PARTIE 1 : REVUE DE LITTERATURE.....	18
CHAPITRE 1 – LA FONCTION ACHATS, DE SON EMERGENCE A SA RECONNAISSANCE EN TANT QUE SERVICE STRATEGIQUE AU SEIN DE L’ENTREPRISE.....	19
I. L’histoire de la fonction, de son émergence à nos jours	19
A. Une évolution corrélée à celle de son environnement.....	19
B. Une fonction au cœur des attentes de l’entreprise	22
II. La place centrale du service Achats au sein de l’entreprise	24
A. Une reconnaissance inter-fonctionnelle du service Achats	24
B. Le service Achats du futur : une prise en compte d’enjeux multiples	26
CHAPITRE 2 – LA RECHERCHE D’UNE MATURETE ORGANISATIONNELLE DU SERVICE ACHATS	30
I. La matrice de maturité achats, un outil essentiel pour analyser l’existant	30
A. La création d’une matrice de maturité pour le service achats.....	30
B. La structure de la matrice de maturité achats	31
II. La matrice de maturité achats pour l’orientation et l’évolution du service achats	33
A. La place de la stratégie achats dans l’orientation de la fonction	33
B. L’apport résultant de l’évaluation de la performance fournisseurs dans la maturité du service achats	34
CHAPITRE 3 – LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE FOURNISSEURS	38
I. La clé de la conduite de la performance : mesure et contrôle	38
A. L’indispensable compréhension de la notion de performance pour son application.....	38
B. Les outils aux fins de mesure de la performance globale	41
II. L’évaluation de la performance fournisseurs : un levier dans la stratégie Achats	43
A. La mise en place théorique de l’évaluation de la performance fournisseur	44
B. La grille d’évaluation : un outil essentiel au pilotage de la performance fournisseur	47
PARTIE 2 - ÉTUDES EMPIRIQUES (QUALITATIVE)	49
CHAPITRE 4 – PRESENTATION DE L’ETUDE EMPIRIQUE.....	50
I. La présentation de la méthodologie et du profil des répondants	50
A. La création d’un questionnaire	50
B. Les objets de l’étude	51
II. L’analyse des caractéristiques des répondants : Niveau de maturité, secteurs et taille	54
A. Le niveau de maturité des services selon les secteurs et la taille de l’entreprise.....	54
B. Les critères de reconnaissance de la fonction Achats.....	57
C. Les critères permettant de mesurer la maturité du service achats	58
CHAPITRE 5 – LA FINALITE DE LA POLITIQUE D’EVALUATION DE LA PERFORMANCE FOURNISSEURS	60

I.	Le lien entre maturité et reconnaissance de la fonction	60
A.	La perception de la fonction achats	60
B.	La reconnaissance de la fonction achats et son lien avec la maturité	61
II.	L'apport de la mise en place d'une évaluation de la performance pour la maturité d'un service achats	62
A.	Le lien entre mise en place de l'évaluation de la performance fournisseurs et la croissance de la maturité	63
B.	Les apports de l'évaluation de la performance fournisseurs pour la maturité d'un service achats	64
PARTIE 3 - RECOMMANDATIONS		67
CHAPITRE 6 – L'ACTUALISATION DE LA MATRICE DE MATURETE ACHATS.....		68
I.	La nécessité d'actualiser les critères de maturité pour intégrer les dimensions RSE et Innovation	68
A.	L'intérêt de ces apports pour une meilleure compréhension de la fonction achats	68
B.	Les critères RSE et Innovation à intégrer sur la base des préoccupations des répondants	69
II.	La proposition d'une nouvelle matrice actualisée	71
A.	L'actualisation des anciens critères.....	71
B.	La proposition de critères RSE et Innovation	73
CHAPITRE 7 – LA MISE EN PLACE DE L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE FOURNISSEURS ET SES PERSPECTIVES D'AVENIR.....		75
I.	Les étapes de préparation et de réalisation de l'évaluation de la performance fournisseurs ...	75
A.	Les processus préliminaires pour cette mise en place	75
B.	La création des supports et des outils.....	76
C.	Le déploiement du procédé	78
II.	Les étapes suivant l'évaluation de la performance fournisseurs.....	78
A.	La co-construction des critères d'évaluation : l'aiguillage de la performance et de la stratégie de son fournisseur	78
B.	L'évaluation de la relation client-fournisseur	80
C.	Leurs impacts sur la maturité des services achats	82
CONCLUSION		84
BIBLIOGRAPHIE		86
TABLES DES FIGURES		89
TABLES DES ANNEXES.....		90
TABLES DES MATIERES.....		103