



**X-Achats**

**Performance fournisseurs**

**Enjeux et réflexions**

François Renard

16 novembre 2009





## Performance Fournisseurs

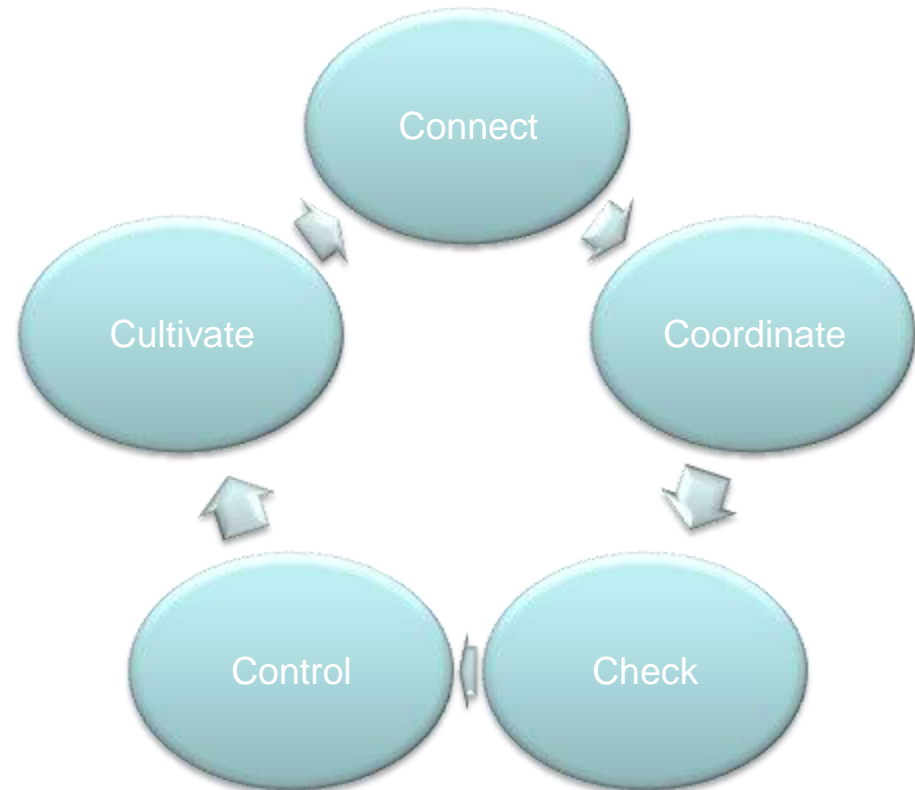
- > Evaluation ou Management de la performance?
- > Liens entre Performance Fournisseurs et Performance Achats
- > Y a-t-il une méthode universelle?
- > Reporting ou outil de management?
- > Quels sont les vrais enjeux?

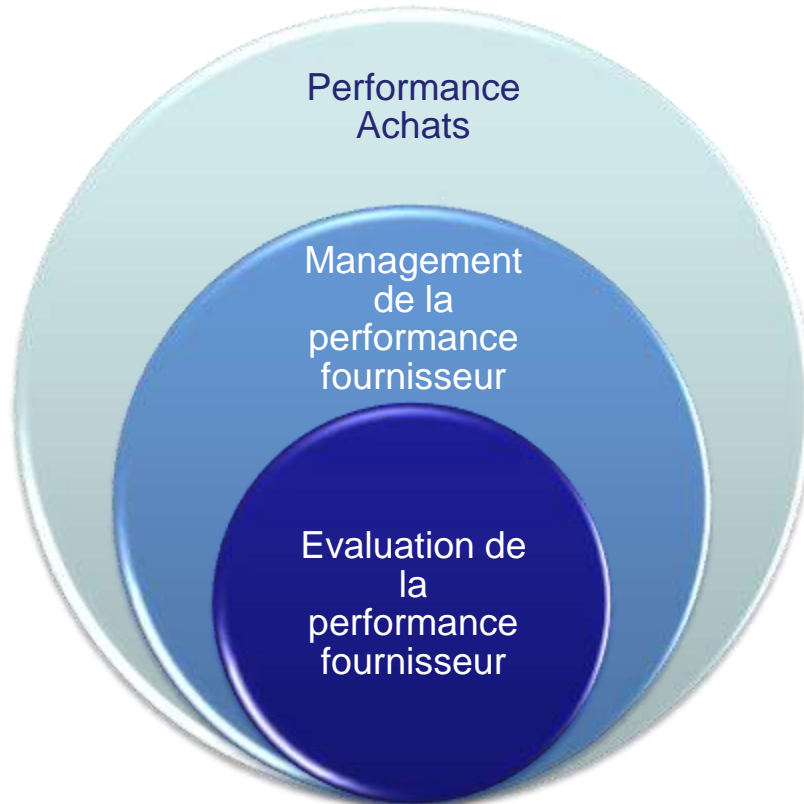


## Performance fournisseur

### > Élément clé dans les « 5C » du cycle de la relation fournisseur

- Intervient à toutes les étapes du cycle
- Indispensable pour mettre en place le « cercle vertueux »





## > Performance Achats

- A ne pas confondre avec « Performance des Achats »
- Multiples facteurs dépendants de toutes les fonctions de l'entreprise influant positivement ou négativement (fiabilité des prévisions, qualité des cahier des charges, organisation de la logistique,...)

## > Management fournisseur

- Gérer la communication entre les intervenants de la société et des fournisseurs
- Donner le feedback au fournisseur et obtenir le sien
- Fixer des objectifs
- Coopérer
- Gérer le risque

## > Evaluation fournisseur

- Mesurer
- Contrôler



## Un benchmark de communication web

### > Simple, synthétique, complet

- Sélection
- Evaluation
- Relations dans la durée pour les fournisseurs performants
- Communication avec les fournisseurs
- Amélioration continue
- Transparence
- Développement durable dans les critères d'évaluation
- Marché mondiaux

L'ORÉAL FRANCE [RETOUR](#) [ACCUEIL](#) [NEWSLETTER](#)

## PERFORMANCE FOURNISSEURS

L'évaluation de la performance des fournisseurs de L'Oréal repose sur cinq piliers:

Base fournisseurs L'Oréal

↕

**EVALUATION MONDIALE de nos fournisseurs** : Indicateurs clefs de performance

<p>Responsabilité sociale et environnementale</p>	<p>Conception Innovation</p>	<p>Qualité</p>	<p>Services logistiques</p>	<p>Compétitivité</p>
---	------------------------------	----------------	-----------------------------	----------------------

↕

Attribution de marché

La volonté de L'Oréal est de mesurer chacun de ces 5 indicateurs de façon quantitative, régulière et homogène mondialement et de communiquer régulièrement sur l'ensemble de ces évaluations auprès des fournisseurs.

L'enjeu d'une telle démarche est d'établir des relations durables et transparentes avec des fournisseurs performants dans le cadre de partage de programmes d'amélioration continue.



## Les enjeux de l'évaluation fournisseur?

### > Identifier les meilleurs fournisseurs

- Connaître les fournisseurs stratégiques capables d'accompagner leurs clients

### > Challenger les fournisseurs

- Être capable de leur assigner des objectifs de progrès ambitieux, et réalistes

### > Réduction du risque

- Qualité, logistique ou défaillance financière

### > Efficacité opérationnelle

- Au-delà des indicateurs classiques (qualité, compétitivité,...), être capable d'être le meilleur, en avance d'une phase par rapport à la concurrence

### > Des éléments pour la gestion de panel

- Récompenser les meilleurs (awards, « clubs », volume d'affaires)
- Remplacer les moins bons



## Pas de mesure ni méthode universelle

- > **L'évaluation fournisseur dépend**
  - Du secteur d'activité
  - Des objectifs de la société
  - De la famille d'achats
  
- > **Objectivité – subjectivité**
  - Critères plutôt objectifs
    - Qualité
    - Délais
    - Compétitivité
  - Critères plutôt subjectifs
    - Innovation
    - Services
    - Développement durable
  
- > **Dépend des organisations et des structures**
  - Taille des groupe
  - Homogénéité / Hétérogénéité des applications et des produits
  - Simples / complexes
  - Centralisation / Décentralisation
  - Nombre d'intervenants
  - Evaluations globales / locales





## Les scorecards extrêmes

« hard » :

### Indicateurs mesurés

Productivité

• 7.2%

Taux de service

• 99.2%

Qualité

• 150 ppm

« soft » :

### Evaluation qualitative

Points forts

- Réactivité
- Innovation
- Coopération
- Qualité

Points à améliorer

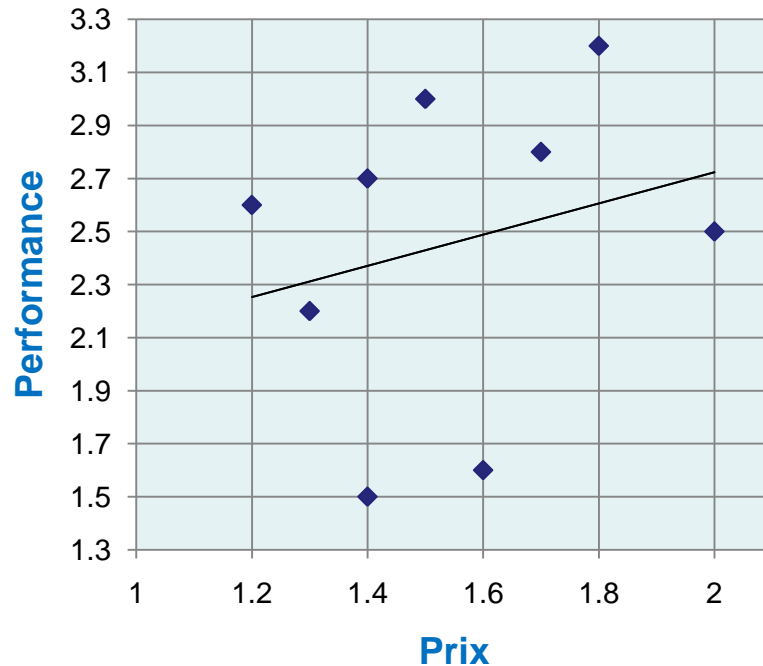
- Compétitivité
- Délai des projets
- Logistique
- Structure financière



## Une méthode comparative



### Linear Performance Pricing



- > Un moyen pour promouvoir le rapport performance/coût
- > Très synthétique dans la restitution
- > Souvent très lourd à mettre en œuvre
  - Nécessite une évaluation chiffrée de la performance globale



## Quelques statistiques

### > Etude en 2007 auprès de groupes industriels

- 62% estiment que le risque fournisseur va augmenter
- 49% ont un système de mesure de la performance et de gestion du risque fournisseur.
  - Près de la moitié utilisent des solutions tableurs pour calculer la performance fournisseurs
- 36% disposent d'un portail fournisseur

### > Echantillon de l'étude : 210 sociétés.

- Répartition par CA
  - Plus de 1 milliard de \$: 45%
  - Moins de 50 M\$ : 19%
- Origine géographique
  - Amérique du Nord : 58%
  - Europe : 24%