



**1^{ERE} JOURNEE DE RECHERCHE RELATIONS ENTRE
INDUSTRIE ET GRANDE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE**

JEUDI 29 MARS 2007, AVIGNON

**PROPOSITION D'UN INDICATEUR GLOBAL DE MESURE DE LA
PERFORMANCE DE LA FONCTION ACHATS :
UN ELEMENT DECISIF D'UNE DISTRIBUTION DE QUALITE AUPRES DU
CONSOMMATEUR FINAL**

Valentine ALLAGNAT
Professionnelle Achats

Patrick BARBOTIN
Past
Université d'Orléans :
Laboratoire Orléanais de Gestion - Conseil Achat ADDvantage
patrickbarbotin@aol.com

Guy BERTRAND
Procurement Manager – Max Sauer S.A.S – St-Brieuc

David MANSOZ
Professionnel Achats

Joëlle MORANA
Maître de Conférences
Université de Lyon 2 - Laboratoire d'Economie des Transports
jmorana@yahoo.fr ou joelle.morana@let.ish-lyon.cnrs.fr

Résumé

La satisfaction du consommateur final passe par une coordination de tous les acteurs d'une chaîne d'approvisionnement. Ce point fait maintenant l'objet d'un consensus par l'ensemble des parties prenantes. Néanmoins, certains pans de ces relations font l'objet d'études plus ou moins nombreuses, plus ou moins approfondies. Parmi les « parents pauvres », la logistique amont est, selon nous, peu traitée. Plus particulièrement, les relations entre fournisseurs et la fonction achats font l'objet de peu de publications. Or, il est reconnu que le poids des achats est conséquent dans les organisations, tant sur l'aspect financier que non financier. Notre article suggère que la satisfaction du consommateur final dépend fortement du rôle dévolu à la fonction achats dans le processus global d'approvisionnement. Dans le cadre de notre travail, nous avons souhaité répondre à la question : serait-il possible de déterminer un indicateur global de mesure de la performance de la fonction achats ? Dans le prolongement de travaux sur les achats stratégiques, les stratégies de base d'une organisation (Porter, 1985) et les pré requis sur la construction des tableaux de bord actuels, cette communication propose une démarche de construction dudit indicateur.

Depuis une vingtaine d'années, les Directions Générales portent une attention accrue sur leur fonction achats traitant - ou susceptible de pouvoir traiter - une part de plus en plus importante des coûts de leur entreprise. Il est ainsi couramment admis que 76 % du chiffre d'affaires des grandes multinationales de l'industrie et 65 % de celles de service servent à régler des fournisseurs. Dans cette perspective, et dans une approche processuelle globale, les relations fournisseurs/service achats requièrent une attention soutenue. Sans conteste, les actions menées en amont de la chaîne d'approvisionnement impactent la satisfaction et la fidélité du client final. De cet état de fait, et à l'instar de Forker et al. (1997) qui soulignent que les opérations et relations en amont (avec le fournisseur) sont primordiales pour assurer la qualité de l'aval (la distribution) ou, comme l'avait remarqué bien avant Porter (1985), du rôle des approvisionnements comment élément de soutien sur les activités principales d'une chaîne intra-organisationnelle, nous considérons qu'il convient de s'interroger tout d'abord sur les flux amont de la chaîne d'approvisionnement pour augurer d'une régularité maximale du niveau de qualité requis des flux aval.

En conséquence de quoi, une question se pose : Comment alors évaluer une fonction achats ? Ou, en d'autres termes, comment peut-on mesurer les performances d'une fonction achats et créer des indicateurs clés de performance spécifiques à celle-ci et dont la portée ne se limite pas aux seuls aspects de coûts ou de prix, mais embrasse l'ensemble du champ d'activité de la fonction dans son acception moderne. Le point de départ étant la situation actuelle de la fonction achats, la finalité n'est donc pas uniquement de mesurer sa performance financière, mais bien d'en orienter l'action à travers des objectifs concordant avec la stratégie de l'entreprise dans une logique d'amélioration continue (selon la logique de la roue de Deming : Plan - Do - Check - Act).

Il faut, en préalable à notre étude, bien comprendre l'importance actuelle d'une mesure de la performance d'une fonction achats. En effet, la formalisation de celle-ci n'est pas (ou plus) un « vœu pieux ». Nous pouvons ainsi noter une forte professionnalisation de la fonction "mesure de la performance achats". Par exemple, des cellules de contrôle achats se créent au sein même de la direction des achats (deux contrôleurs de gestion chez Véolia Environnement et cinq personnes chez Sanofi Aventis) (Lettre des achats n°134, décembre 2005) dans le but très précis de mesurer le Retour sur Investissement de la fonction achats et de crédibiliser l'action de ce service auprès du reste de l'entreprise.

Dès lors, les intérêts d'une bonne mesure de la performance d'une fonction achats sont divers : rendre compte, se comparer aux autres, s'améliorer en terme de processus et communiquer. En ce qui nous concerne, notre démarche est de réfléchir à la possibilité de mettre en œuvre une mesure unique de la performance d'une fonction achats, indicateur global qui (re)groupe les attentes, atteintes stratégiques d'une telle fonction sur la chaîne d'approvisionnement. Nous aurions pu nous contenter d'énoncer une liste d'indicateurs intra-fonction ou en relation avec un maillon de la chaîne (tout particulièrement sur le lien fournisseur-achat). Toutefois, en nous fondant sur le pré requis selon lequel un nombre restreint d'indicateurs doit être suffisant pour évaluer une organisation en entier (rappelons-nous l'exemple souvent donné du tableau de bord d'une voiture – ou d'un avion ! – qui en quelques signaux phares soulignent l'état dudit véhicule), nous estimons concevable (et acceptable) une réflexion sur la construction d'un seul indicateur d'une mesure de la performance d'une fonction achats. Nonobstant, notre propos n'est pas de fournir « l'indicateur » qui utiliserait toutes les dimensions de cette dernière et des liens multiples qu'elle assure avec ses tiers, mais de réfléchir à une donnée la plus globale et transversale

possible. Le défi est grand, peut-être fou, mais tente pour autant de réfléchir sur une méthodologie apte à faire émerger une telle mesure.

1. De l'importance d'une mesure de la performance d'une fonction achats

1.1. Le rôle stratégique d'une fonction achats

La connaissance du rôle d'une fonction achats au sein d'une entreprise, et des liens qui la lient avec les parties prenantes externes à cette dernière est primordiale pour assurer une fluidité des biens (et services) tout au long d'une chaîne d'approvisionnement, donc de l'achat de la matière première à la vente du produit fini. Il faut en effet comprendre que toute dissension a une incidence sur la fragilité des relations entre chaque flux (de matières, financier, de personnes, d'information) qui construit la firme. L'attribution du rôle qui est donnée à la fonction achats (et à l'acheteur) représente donc un élément stratégique qui peut transformer, modifier la valeur perçue sur le cycle entier amont/aval, mais également aval/amont.

Les achats (matières premières, matériels, approvisionnements) ont, dans une vision systémique de l'entreprise telle que prônée dans les entreprises actuelles, un rôle « intégratif ». Comme le note Calvi (1998), le lien entre le fournisseur et l'entreprise est conséquent sur la politique de l'entreprise. De fait, l'acte d'achat ne se limite pas (ou plus) seulement à des routines administratives. Ainsi, l'acheteur qui en est son représentant doit être considéré comme un acteur apte à « *susciter chez les fournisseurs un esprit de compétition créative, de promouvoir les propositions des fournisseurs et leurs suggestions pour la réduction des coûts et/ou l'amélioration des performances et d'informer les autres fonctions des évolutions affectant l'environnement* » (norme Afnor NFX 50-128, 1990).

Parmi les activités attachées à la fonction achats, trois principales priment : le 'management des achats', le 'marketing achat' et la 'gestion du portefeuille achats'. Tout d'abord, le **management des achats** regroupe l'ensemble des activités de Direction (orientations stratégiques), d'organisation du service et de contrôle (budget, mesures). Ensuite, le **marketing achat** prépare l'acte d'achat proprement dit. Sur ce point, Barriol (1998) énumère trois périodes au marketing-achat : (1) son émergence entre 1973 et 1980 où il est question de la mise en avant d'un état d'esprit [améliorer la position de l'acheteur par une approche plus offensive vis-à-vis du fournisseur], d'une démarche incitative [rendre l'entreprise acheteuse attractive], d'un marketing interne et externe et de la définition d'outils communs entre le marketing et l'achat tel le concept de 'purchasing-mix' ; (2) une phase de développement entre 1980 et 1990 où le marketing achat passe d'une problématique commerciale à une stratégie achat de l'entreprise et par un essor des outils informationnels, organisationnels et de communication et (3) à partir de 1990, une stabilité conceptuelle qui souligne que le marketing achat associe interne (besoins de l'entreprise), externe (situation du marché amont), analyse et action (ajustement des besoins et du marché). Enfin, la **gestion du portefeuille fournisseurs** où les activités sont liées à l'acte d'achat (traitement des commandes) et à la surveillance et le développement des fournisseurs actuels. A ce titre, et sur le traitement des commandes, Calvi (1999) souligne que, dans une politique d'impartition, cette activité est la plus facilement externalisable. La conclusion à retirer de cette évolution (de ces évolutions) est que la fonction achats voit son statut s'élargir, passant d'une simple *participation* à un *pouvoir effectif* « dans chacune des phases du processus de décision » (Calvi et al., 2000). En ce sens, mesurer la performance de la fonction achats constitue une réflexion prégnante dans tout construit permanent.

1.2 Les attributs de la performance de la fonction achats

Le concept de performance achats, et *a fortiori* de pilotage et de mesure de cette performance, ne peut s'appréhender sans référence à la stratégie globale choisie qui déterminera le rôle attribué à la fonction achats, rôle lui-même fortement influencé par le niveau de maturité de cette fonction au sein de l'entreprise.

Van Weele (1996) souligne que l'un des facteurs les plus importants dans la façon dont les résultats d'une fonction achats sont mesurés, réside dans le rôle dévolu par le management de l'entreprise à ce dernier. Pour cet auteur, quatre dimensions sont à considérer :

- L'activité administrative : les paramètres pris en compte portent essentiellement sur des mesures de l'activité opérationnelle tels que le nombre de commandes, le respect des délais, le temps passé en opérations administratives, le respect des procédures, etc.
- L'activité commerciale : le management est conscient des gains potentiels sur les achats, les objectifs portent donc sur les réductions de coûts et de prix. Les paramètres pris en compte sont les gains sur achat (par famille de produits, par acheteur, ...), le nombre d'appels d'offre aboutis, le suivi d'indice par rapport à l'inflation, etc.
- La composante de la supply chain : selon le management, les gains sur achat s'obtiendraient toujours au détriment de la qualité. Les objectifs porteront donc sur l'amélioration de la qualité, les taux de rebuts, la réduction des pertes de temps, la réactivité des fournisseurs, etc.
- La fonction stratégique : les achats sont activement impliqués dans les décisions concernant le cœur de métier de l'entreprise et dans le renforcement de sa position concurrentielle. Les paramètres auxquels on s'intéressera alors concernent l'impact des achats sur le résultat, la mise en concurrence des fournisseurs locaux à l'international, le taux de renouvellement de la base fournisseurs, la réduction du nombre de fournisseurs, etc.

Comme nous pouvons le constater à la lecture des travaux de cet auteur, la performance des achats a un caractère multidimensionnel. Or, les trois modes de détermination des référentiels classiquement utilisés (comparaisons historiques, benchmarking interne et benchmarking externe) présentent trois inconvénients majeurs qui sont que les comparaisons en valeur relative par rapport à des données historiques, à d'autres acheteurs de l'entreprise ou d'un groupe, ne garantissent pas que les résultats obtenus soient optimaux ; le constat fourni, inscrit dans un cadre budgétaire annuel, ne procure qu'une vision de la performance actuelle à court terme ; et rien ne garantit que les actions engagées soient en cohérence avec la stratégie à moyen terme de l'entreprise, et donc adaptées aux changements attendus par la Direction Générale.

Le concept de matrice de maturité (Potage, 1998) permet de pallier ces inconvénients et est assis sur les principes fondamentaux suivants :

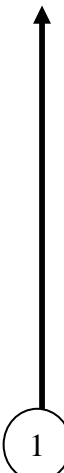
- La fonction achats peut être modélisée par définition de quelques domaines (choix politiques et pratiques achats, ressources humaines, communication, etc.).
- Il est possible de définir quelques niveaux de maturité qui suffisent à définir autant de stades d'évolution de la fonction.
- Chaque domaine doit ensuite être parfaitement défini dans son contenu pour chaque niveau de maturité.

Une prescription pour une meilleure gestion de la performance d'une fonction achats à partir des travaux existants n'est toutefois pas évidente. Pour répondre à cette problématique, Bruel

et Petit (2005) proposent une « matrice de maturité » à cinq niveaux¹ (Cf. Annexe 1). Ce travail de réflexion a pour vertu essentielle de présenter une gradation des activités achats dans chacun des différents registres du champ d'action habituel de la fonction en référence à la contribution attendue par la Direction Générale. La performance des achats sera ainsi liée à l'intégration de la fonction achats au « board stratégique de l'entreprise » et la façon dont elle est considérée (degré de maturité) lui confèrera son rôle. Ainsi, par exemple, « *au stade 1, pratiquement seuls des indicateurs de productivité et de flux sont utilisés et attendus de la Direction Générale. En revanche, plus on progresse verticalement, plus la batterie d'indicateurs de résultats et de processus devra se complexifier. On passera par exemple de la notion de prix d'achat à celle de coût d'achat, puis à celle de coût global d'acquisition. Le stade 4 justifiera des indicateurs d'achat-amont et de performance conjointe achats-autres fonctions, illustrant la rupture de nature liée au passage entre 3 et 4* ».

Le tableau suivant reprend ces dimensions, leur portée, le registre auquel elles font référence et enfin propose des exemples d'indicateurs.

Tableau 1. Exemples d'indicateurs associés à la matrice de maturité de Bruel et Petit (2005)



Dimensions	Champs mesurés / indicateurs	Registre	Exemples
Objectifs cibles	Benchmarking	Comparaison	Comparaison des indicateurs précédents
Historique	Référentiels de situation	Amélioration	Diminution des coûts d'achat
Utilisation optimale des ressources	Indicateurs de moyens et de productivité	Effcience Productivité	Nbre commande / acheteur Coût de traitement
Modèle d'obtention de la performance	Indicateurs d'action	effcience	Nbre fournisseurs actifs Réponses appel offre Nbre frs en JAT
Résultats opérationnels	Indicateurs de résultat	efficacité	Prix d'achat Taux de satisfaction

Y a-t'il cependant moyen d'appréhender – de par cette 'unique' matrice – la performance de la fonction achats ?. D'un côté oui. Sa finalité descriptive (et prescriptive) permet de faire émerger des indicateurs susceptibles d'améliorer la stratégie de la fonction achats dans une perspective globale. D'un autre côté, un enrichissement substantiel pourrait s'envisager : peut-on inclure ce schéma dans une stratégie de base en référence aux travaux de Porter ?, peut-on quantifier/spécifier par axes de performance comme suggéré dans les travaux actuels sur la formulation des tableaux de bord ?. L'objet du prochain paragraphe se situe dans ces deux réflexions.

2. De la recherche d'une combinaison entre la performance du service Achats, stratégie organisationnelle et tableau de bord

2.1. La relation stratégie et fonction achats

¹ Ce travail de réflexion a été mené par la promotion 2000 du cycle Cesa Achats.

Avant de proposer un indicateur global de performance de la fonction achats, il nous faut en préalable, selon nous, préciser la place de l'entreprise dans sa stratégie d'ensemble. Le modèle couramment admis de segmentation des stratégies de base combine deux grands types d'avantage concurrentiel (des coûts peu élevés ou une différenciation) au champ d'activités sur lequel une firme s'appuie pour les obtenir ; on obtient trois stratégies de base : la domination par les coûts, la différenciation et la concentration de l'activité (Porter, 1985). La stratégie de concentration (également appelée stratégie de niche) a deux variantes : elle peut se faire soit en pratiquant des coûts peu élevés soit par différenciation. Ajoutons que la stratégie qualifiée « d'enlisement dans la voie médiane » par Porter, c'est à dire un engagement simultané dans toutes les stratégies de base, peut, quoiqu'en dise cet auteur, se voir couronnée de succès par les firmes qui l'ont choisie (cas de Toyota par exemple).

Toujours selon Porter, il est alors possible d'observer le rôle des achats dans chaque stratégie utilisée :

- Concernant le rôle des achats (approvisionnements) dans la stratégie de domination par les coûts et compte tenu de l'importance généralement constatée des achats et de leur valeur relative ramenée au chiffre d'affaires de l'entreprise, le rôle des achats dans ce type de stratégie est prépondérant. Garant d'une part importante de la formation des coûts, la fonction achats se doit de maîtriser parfaitement leurs facteurs d'évolution. Comme le souligne le Tableau suivant, les axes d'action reposent sur un ensemble de moyens, générant une « amélioration du tout par l'action de chaque ».

Tableau 2 : Les facteurs d'évolution du coût unitaire des moyens de production achetés
(source : Porter, 1985)

Facteur d'évolution des coûts	Application du facteur d'évolution aux approvisionnements (achats)	Description
Economies d'échelles	Echelle des achats	Le volume des achats réalisés auprès d'un fournisseur donné influe sur le pouvoir de négociation
Liaisons	Liaisons avec les fournisseurs	Une coordination avec les fournisseurs en matière de spécifications, de livraison et d'autres activités peut réduire le coût total
Interconnexions	Mise en commun des achats avec d'autres unités de l'entreprise	Des achats groupés peuvent améliorer le pouvoir de négociation face aux fournisseurs
Intégration	Faire ou acheter	L'intégration peut augmenter ou diminuer le <u>coût du moyen de production</u>
Calendrier	Historique des relations avec les fournisseurs	La fidélité ou l'animosité passée à l'égard des fournisseurs sont susceptibles d'influer sur le coût et l'accès aux moyens de production lors de périodes difficiles, ainsi que les services fournis par les fournisseurs
Mesures discrétionnaires	Pratiques d'achat	Les pratiques d'achat peuvent fortement améliorer le pouvoir de négociation face aux fournisseurs et renforcer le désir des fournisseurs d'assurer des services supplémentaires, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> - sélection et composition des fournisseurs - procédures de couverture contre les risques - investissements réalisés dans le domaine des informations relatives aux coûts et à la disponibilité des fournisseurs - contrats annuels ou achats au coup par coup - utilisation de sous-produits
Localisation	Localisation du fournisseur	La localisation des fournisseurs peut influer sur le <u>coût des moyens de production</u> par l'intermédiaire <u>des coûts de transports</u> et de facilité de communication
Facteurs institutionnels	Restrictions des pouvoirs publics et des syndicats	La politique gouvernementale peut restreindre l'accès aux moyens de production ou influer <u>sur le coût par le biais de droits de douane, d'impôts et d'autres moyens.</u> Les syndicats peuvent influer sur la capacité de recourir à des sources différentes ou d'employer des fournisseurs sans syndicats

- Concernant le rôle des achats dans la stratégie de différenciation, Porter énumère un certain nombre de contributions possibles de la part d'une fonction achats dans ce type de stratégie, à savoir qu'une satisfaction hors pair des besoins des clients peut provenir d'une coordination avec les fournisseurs (le délai de développement d'un nouveau modèle peut, par exemple, être raccourci) ; qu'une firme peut renforcer le caractère unique de nombreuses activités au prix d'un faible coût en améliorant ses relations avec les fournisseurs ; que les coûts dans les activités qui n'influent pas sur la valeur créée pour le client peuvent être réduits et, enfin que la qualité en amont peut être maîtrisée.
- Concernant le rôle des achats dans la stratégie de concentration, nous avons vu que cette stratégie pouvait s'opérer soit par une recherche de coûts peu élevés, soit par une différenciation. En conséquence, selon l'axe choisi, le rôle des achats sera identique à celui déterminé pour une stratégie de domination par les coûts ou à celui déterminé pour une stratégie de différenciation.

- Concernant le rôle des achats dans une entreprise ayant choisi de s'engager dans la voie médiane. Engagée simultanément dans toutes les stratégies de base, la firme attribuera à son service achats les rôles attendus dans la stratégie de domination par les coûts et ceux attendus dans la stratégie de différenciation. Une fois choisie et définie, la stratégie doit se déployer dans l'entreprise au travers de la conception et de la mise en place d'un système de pilotage.

2.2 La relation indicateur et fonction achats

Les organisations n'évaluent leur performance qu'au travers de la mise en œuvre/mise en acte d'indicateurs de type qualitatif et quantitatif, financier et non financier (Chiapello et Delmond, 1994 ; Bughin-Maindix et Finet, 1999), dont le rôle est d'apporter un diagnostic sur les pratiques de l'ensemble de la firme (Lebraty et Teller, 1984 ; Lorino, 1991 ; Bourguignon, 1999 ; Fernandez, 2000), tout en étant en nombre assez restreint pour avoir une vision rapide de l'état de l'organisation, ceci afin de la rendre plus efficiente (Bouquin, 2001). La représentation commune de l'outil de décision qui regroupe ce type d'indicateurs est le « tableau de bord ». Ce dernier, outil de gestion apte à améliorer le changement (Chiapello et Delmond, 1994), présente plusieurs domaines d'évaluation : financier, client, processus internes, apprentissage organisationnel (Kaplan et Norton, 1996), fournisseurs, politique, environnement (Edvinsson et Malone, 1997 ; Atkinson et al., 1997 ; Burlaud, 2000 ; Fernandez, 2000 ; Hockers, 2001 ; Supizet, 2002 ; Germain et Trébucq, 2004). En somme, comme le remarque Germain (2005), le tableau de bord actuel se forme par l'adjonction de cinq principaux traits communs : (1) la combinaison d'indicateurs financiers et physiques pour évaluer la performance dans sa globalité, (2) la présence d'indicateurs de pilotage centrés sur les actions en cours et d'indicateurs de résultats, (3) le choix d'un nombre restreint d'indicateurs, (4) le souci de traduire la stratégie au niveau opérationnel et de relier les indicateurs aux objectifs stratégiques de l'entreprise et (5) l'accent sur l'anticipation et le constat *a posteriori*.

En conséquence de quoi, un tableau de bord achats doit mettre l'accent à la fois sur des indicateurs financiers et non financiers, mais aussi sur des indicateurs en lien avec la stratégie d'ensemble de la firme. Ce faisant, à l'instar de Noordewier et al. (1990), notre questionnement se situe sur « l'acquisition de produits utilisées de manière répétitive » et non l'achat d'immobilisations matérielles. Comme le Tableau 3 le montre, la performance achats ne se limitera pas au périmètre prix mais concernera également des notions de qualité, coût total d'acquisition, couverture contractuelle, innovation, délais, etc.... Il existe ainsi une multitude d'indicateurs. Le catalogue ci-dessous, qui ne peut prétendre à l'exhaustivité, propose une classification selon les principes du Tableau de Bord Prospectif de Norton et Kaplan (1996). Il conviendra bien entendu de ne sélectionner que les indicateurs pertinents dans chaque cas de figure en fonction des critères précédemment établis.

Tableau 3. Exemples d'indicateurs achat (Source personnelle)

AXE FINANCIER	
- Diminution prix d'achat par rapport prix historique - Evolution prix achat / prix du marché - CA achat - Coût du service / CA achat géré par le service - Coût du service / économies générées par le service - Valeur moyenne d'une commande - Coût moyen de passation d'une commande	- Montant achat en Life Cycle Cost - Ecart prévisions / montant des commandes - Evolution stocks - Evolution consommation matières - Délais paiement fournisseur - Evolution du Total Cost of Ownership (Coût total de possession)
AXE CLIENT	
- Taux de satisfaction - Nombre de jours de retard cumulés / nombre de livraisons en retard	- Actions influant la part de marché - Actions influant sur la fidélité des clients
AXE PROCESSUS INTERNES	
- Performances individuelles / objectifs - Nb. de demandes achat traitées (+ / effectif) - Délais moyen de traitement d'une Demande d'Achat - Ecarts quantités reçues / quantités commandées - Nb. de lots non conformes / nb. de lots reçus - Nb. de lots reçus dans les délais / nb. de lots reçus - % d'acheteurs utilisant Internet au moins 1 fois / semaine - Participation à des salons - Taux d'automatisation des commandes - Nb. fournisseurs en EDI / nb. total de fournisseurs - Nb. de fournisseurs actifs suivis - Nb. de contrat –cadres gérés - Nb. d'articles gérés sous contrat cadres / nb. d'articles gérés - Taux application contrat cadres - Nb. de fournisseurs sous plan de progrès - Taux de fournisseurs actifs - Taux de fournisseurs imposés	- Nb. de fournisseurs avec contrat cadres - Nb. de fournisseurs impliqués en amont - Nb. de fournisseurs homologués - Nb. de fournisseurs sous Assurance Qualité - Nb. de consultations en cours (/zone géographique) - Nb. de benchmark engagés - Démarche de globalisation - Nb. de Demande d'Achats urgentes / nb de DA - Nb. de litiges - Taux de participation aux démarches Make or Buy - % de Cahiers De Charge établis avec le service achat - Nb. de CDC fonctionnels / nb. de CDC techniques - Taux d'études ou travaux achevés dans les délais - Réduction du nombre de fournisseurs - Nb. d'entrées et sorties du panel - Emplacement géographique des fournisseurs stratégiques - Taux de réponse des fournisseurs
AXE APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	
- % d'acheteurs en séminaire de formation - Nb. abonnements à des revues techniques / des bases données - Existence outil capitalisation des connaissances	- Turnover - CA achat couverts par le service / CA achat total - Taux d'absentéisme - CA achat / effectif

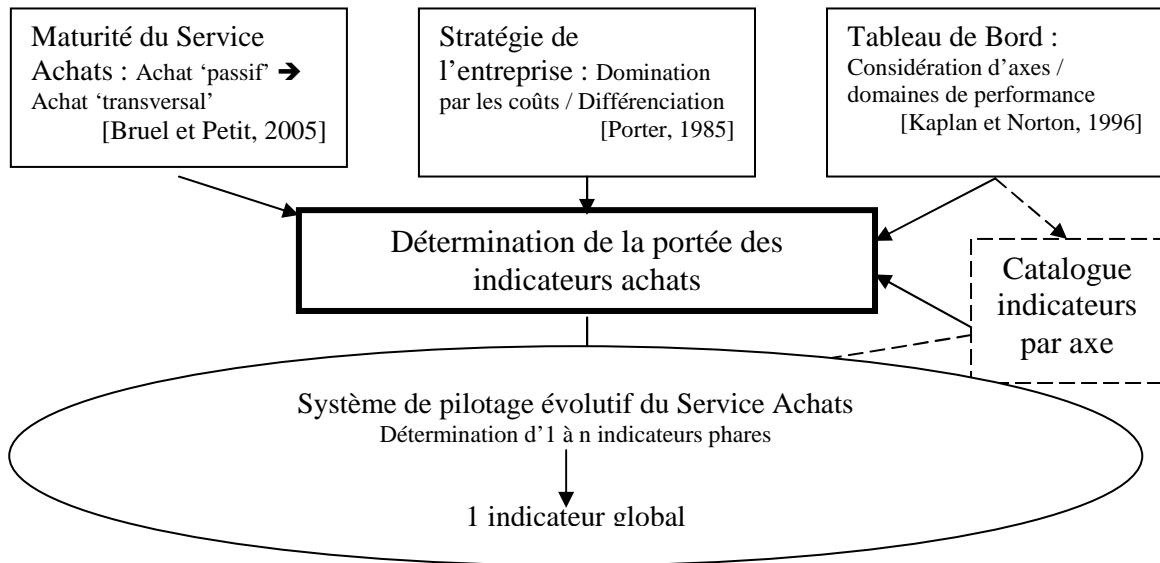
3. Proposition de construction d'un indicateur de performance d'un service achats

Une fois ce cadre théorique présenté (et choisi), nous nous proposons de réfléchir au développement d'un indicateur global de performance d'une fonction achats. Pour cela, notre réflexion se fonde sur la mise en avant de deux étapes ; tout d'abord, la définition d'une « matrice de performance achats », ensuite, la détermination d'un indicateur global, fonction de cette matrice.

3.1. Etape 1 : la définition d'une matrice de performance achats

Avant de réfléchir à la définition d'un indicateur global de la performance d'une fonction achats, il nous semble opportun de proposer une démarche d'élaboration d'un système de pilotage de la performance de cette dernière, tenant compte des éléments ci-dessus énumérés. En ce sens, nous proposons d'élaborer un système de pilotage dont la Figure suivante souligne les articulations.

Figure 1. Le système de pilotage de la performance du service achat (source personnelle)



En conséquence de quoi, une matrice peut être proposée. Celle-ci a pour objet de faire « chevaucher » ces différents développements (matrice de maturité + stratégie de base + axes de tableau de bord).

Tableau 4. La combinaison matrice de maturité + stratégie de base + axes de tableau de bord : définition des objectifs achats (source personnelle)

	Maturité	Axes TB	Domination par les coûts (approche économique)	Différenciation (approche spécialisation)	
INDICATEURS	Ind. transverses →	5. Performance achat de l'entreprise partagée. Fonction Achats pilote. Achats reconnus et sollicités	Finance	Contribution à la rentabilité – approche économique	Contribution à la rentabilité – approche <u>spécialisation</u>
			Client	Contribution au développement des parts de marché	Contribution au développement des parts de marché <u>sur segment cible</u>
			Processus internes	Approche processus de la fonction achats	
			Apprentissage	Plan de communication Achat – <u>Internet</u>	Plan de communication Achat
	Coût d'achat →	4. Intégration des achats dans la conception de produits / affaires. Approche contractuelle. Participation achats au business	Finance	Diminution du coût total de possession d'un produit	Amélioration marge sur segment cible
			Client	Intégration aux démarches de Gestion de la Relation Client	Amélioration satisfaction et fidélité clients
			Processus internes	Contribution conception - Réflexion ' <u>Faire ou Acheter</u> ' – approche internationale	Contribution <u>conception</u> – Réduction délai de développement
			Apprentissage	Formation achat international et méthodes 'analyse de valeur'	
	Prix d'achat →	3. Généralisation de l'approche achats aval Fonction achats reconnue	Finance	Diminution des coûts d'achat	Réduction des coûts liés à la spécialisation
			Client	Contribution à l' <u>extension</u> de la base clientèle	<u>Coordination</u> fournisseur / attentes clients
			Processus internes	<u>Globalisation</u> – mise en concurrence – sourcing	<u>Partenariats</u> fournisseurs – contractualisation
			Apprentissage	Bases de données relationnelles Achat – Statistiques achat	
	2. Début d'utilisation de leviers aval identifiés Processus achats reproductibles	Finance	Diminution des prix d'achat	Contribution à la maîtrise des dépenses	
		Client	Contribution à l'amélioration, satisfaction et fidélité clients	Accompagnement des mesures de <u>spécialisation</u>	
		Processus internes	Elaboration de cahiers des charges		
		Apprentissage	Formation dominante <u>économique</u> – Création base de données achat	Formation dominante <u>marketing</u> – Création base de données achat	
	1. Gestion de l'approvisionnement Achat « passif » (exécution)	Finance	Diminution des coûts de traitement des commandes		
		Client	Contribution au respect des engagements		
		Processus internes	Augmentation de la couverture Achat		
		Apprentissage	Maîtrise des procédures et du système d'information		

Conjuguer les démarches de base de stratégies (Porter, 1985) à la matrice de maturité des achats (Bruehl et petit, 2005), en y intégrant les axes de performance issus des recherches en tableau de bord (Kaplan et Norton, 1996) forme un (nouvel !) outil synthétique. Ce dernier va essayer d'exprimer les principaux objectifs attendus par la fonction achats. Bien entendu, ce document – issu d'une réflexion personnelle – peut être remis en cause dans les contours qui construisent chacun des niveaux de maturité / stratégie de base. Nonobstant, l'élaboration de cette architecture facilite l'énumération de quelques indicateurs phares par rapport à la situation où l'on se situe, et celle vers laquelle l'on souhaite se placer.

3.2. Etape 2 : la définition/détermination d'un indicateur global de la performance du service Achats

Afin de mesurer l'avancement des plans d'action et de leurs effets, nous proposons pour cela de déterminer **un seul indicateur** qui sera la grandeur relative possible permettant l'addition des différentes valeurs mesurées chacune dans leur spécificité. Dans cette optique, nous présentons – au travers d'une simulation – la définition de cet indicateur.

Dans notre simulation, nous considérons les éléments suivants :

- La stratégie de l'entreprise est basée sur une domination par les coûts : les attentes de la clientèle sont donc particulièrement tournés sur le prix, le délai et la qualité.
- Et, selon la matrice de maturité du service achats de Bruel et Petit (2005), l'entreprise se situe au niveau 3, à savoir la « généralisation de l'approche achats aval, fonction achats reconnue »

Dans sa perspective d'évolution à moyen terme, l'entreprise envisage donc de diminuer ses prix de vente afin d'augmenter sa part de marché tout en conservant son niveau de marge et en améliorant sa rentabilité. Pour répondre à cette problématique, elle décide de retenir 7 indicateurs phares pour évaluer sa fonction achats, indicateurs dont l'évolution aura un impact direct sur la chaîne logistique en son entier.

Tableau 5. Un exemple de choix des objectifs/indicateurs phares (source personnelle)

Stratégie de l'entreprise basée sur une domination par les coûts			
Matrice de maturité du service : Niveau 3	Axes Tableau de Bord	Objectifs achats	Indicateurs génériques retenus
3. Généralisation de l'approche achats aval Fonction achats reconnue	Finance	Diminution des coûts d'achat	- Diminution des prix d'achat - Diminution des stocks - Augmentation des délais de paiement au fournisseur
	Client	Contribution à l'extension de la base clientèle	- Augmentation de la diffusion de manuel de procédures achats
	Processus internes	Globalisation – mise en concurrence – sourcing	- Réduction du nombre de fournisseurs - Augmentation du nombre de fournisseurs sous Assurance Qualité
	Apprentissage	Bases de données relationnelles Achat – Statistiques achat	- Augmentation du taux d'actualisation de la base de données fournisseurs et produits

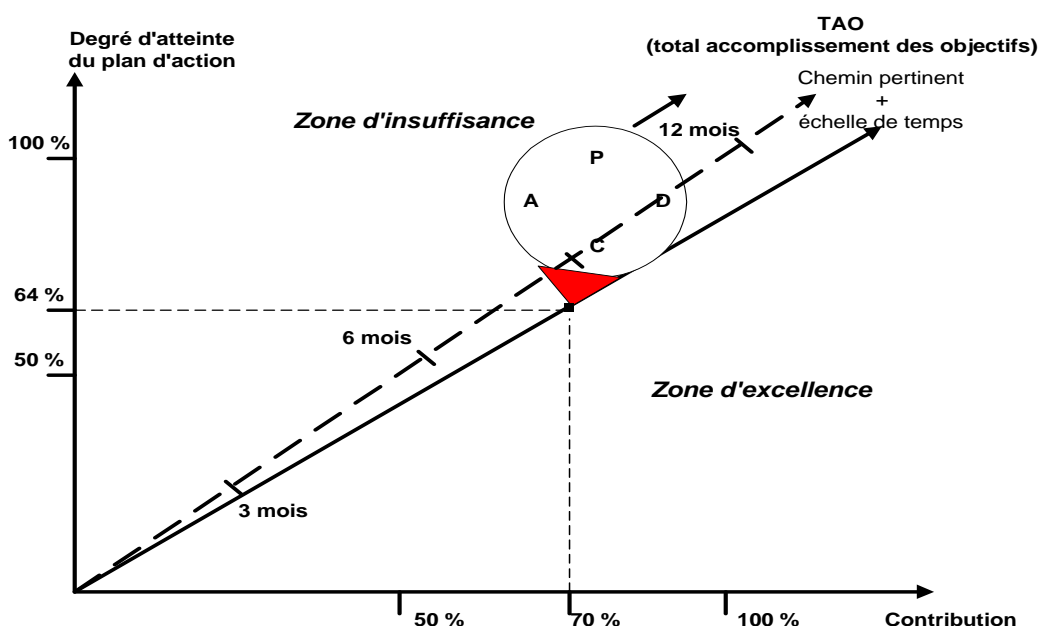
Pour donner un sens à ses engagements, l'organisation a besoin de définir des objectifs de réalisation (en termes de délais et de %), ceci afin de répondre aussi bien à ses propres agencements, qu'aux liens de son environnement. Dans notre exercice de simulation, nous supposons une analyse de l'état de l'avancement des plans d'action définis après 6 mois.

Tableau 5 : Tableau de synthèse des objectifs à 6 mois (source personnelle)

Indicateur	Décisions entérinées au point d'origine			Avancement contribution		Avancement plan d'action		
	Objectif (T1)	Réal. (T2)	Echéance (T2)	Réal. (T3)	niveau atteint (T3)	% // Objectif (T3/T1)	Niveau Atteint (T4)	% // Echéance (T4/T2)
Diminution du Px Achat	- 10%	100%	12	100%	- 8%	80%	6	50%
Diminution des stocks	- 30%	100%	8	100%	- 5%	17%	6	75%
Délais de paiement	+ 15 jours	100%	8	100%	+ 5 jours	33%	6	75%
Taux de diffusion manuel	98%	100%	6	100%	96%	98%	6	100%
réduction nb. fournisseurs	- 15%	100%	12	100%	- 17%	113%	6	50%
Nbre frs sous AQ	80%	100%	12	100%	55%	69%	6	50%
Taux actualisation bd	100%	100%	12	100%	80%	80%	6	50%
Total		700%		700%		490%		450%
Coordonnées graphiques	Abscisse	490/700	Ordonnée	450/700				

Pour les sept indicateurs retenus, l'entreprise détermine un objectif (T1) sur une échéance à plus ou moins long terme (T2). Dans le cas présent, et pour chaque indicateur, l'entreprise retient comme pré requis que 100% de ces objectifs devront être réalisés dans les délais définis à l'instant « O » (Origine). Le total de ces deux colonnes équivaut donc – selon notre approche – au nombre total d'indicateurs retenu (ici, 7) ramené en pourcentage². Les quatre colonnes suivantes présentent les avancements obtenus, sur les deux critères objectif/échéance. Les coordonnées graphiques équivalent pour l'ordonnée à $490/700 = 70\%$ et pour l'abscisse à $450/700 = 64\%$. La traduction graphique permet de voir (en un coup d'œil !) le travail effectué et le travail restant à faire.

Figure 11 : Traduction graphique



Conclusion

Un nombre important de travaux s'intéresse aux problématiques liées à la distribution d'un produit et/ou d'un service, comme si le « maillon aval » était le maillon le plus important d'une chaîne. Certes, le consommateur final – lorsqu'il y a retard de livraison – estime que c'est cette portion de la chaîne qui fait défaut. Or, le raisonnement serait trop facile. Il est maintenant indéniablement reconnu qu'une livraison en temps (et en qualité, quantité et coût correct) est du ressort de la chaîne d'approvisionnement dans son entier.

Notre communication a eu pour objet d'une part de voir ce qui en amont (dans la relation fournisseur – achat) mais également en interne (intégration des achats dès la phase de conception notamment) pouvait être fait pour assurer une fluidité et une conformité des flux génériques (matières, informations, finances) sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement ; et d'autre part, de discuter et proposer une méthodologie pouvant permettre la définition et la mise en place d'un indicateur global de performance de la fonction achats dans une perspective systémique.

² Il serait possible d'établir un mode de coefficient différent, comme – par exemple – la prise en compte d'une gradation pour chaque indicateur ou encore la somme des moyennes des ratios de chaque indicateur...

Arrivé au terme (provisoire !) de ce travail de réflexion, force est de constater que, face à la grande variété des interrogations encore en suspens sur l'évaluation de la performance d'une fonction achats dans une chaîne d'approvisionnement, beaucoup reste à faire (faisabilité, acceptabilité, durabilité, etc.). Souhaitons simplement que cette réflexion que nous avons menés, dont les limites pourront être nombreuses à énumérer, constituera un support fécond et un encouragement pour aller plus loin dans la connaissance et l'action.

Bibliographie

- Atkinson, A., Waterhouse, J. et R. Wells (1997), « A Stakeholder Approach to Strategic Measurement », *Sloan Management Review*, Vol. 38, n° 3, p. 25-37.
- Barriol, N. (1998), « Le marketing achat : vingt-cinq ans d'histoire », *Cahier de Recherche n° 98-05*, ESA – CERAG.
- Bourguignon, A. (1999), « Performance et contrôle de gestion », *Cahier de Recherche de l'ESSEC*, n° 99014, Cergy-Pontoise.
- Bouquin, H. (2001), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Paris, 5^{ème} éd.
- Bughin-Maindix, C. et A. Finet (1999), « Les mesures non financières de la performance : une information au service de la prévention des faillites », *Direction et Gestion des Entreprises*, n° 175-176, p. 45-55.
- Burlaud, A. (2000), « A la recherche d'un système de mesure des performances : application aux réseaux », in Fabbe-Costes, N., Colin, J. et Paché, G. (Coord.), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, Vuibert-Fnege, Paris, p. 261-272.
- Bruel, O. et F. Petit (2005), « Fonction achats : mesure et pilotage des performances – benchmarking des pratiques », *Cahier de Recherche HEC – département MIL – v4 – 20 janvier*.
- Calvi, R. (1998), « La gestion des achats en JAT/Flux tendus : approche typologique d'un changement organisationnel », *Gestion 2000*, Vol. 14, n° 4, p. 83-105.
- Calvi, R. (1999), « L'externalisation des activités d'achat : l'apport du modèle contractualiste appliqué au processus achat », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 2, n° 1, p. 27-48.
- Calvi, R., Le Dain, M.-A. et S. Harbi (2000), « Le pilotage des partenariats client-fournisseur de l'industrie », *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 19, n° 1, p. 5-16.
- Chiapello, E. et M.-H. Delmond (1994), « Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement », *Revue Française de Gestion*, n° 97, p. 49-58.
- Edvinsson, L. et M. Malone (1997), *Intellectual capital, realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, Harper Collins Publishers, New York (NY).
- Fernandez, A. (2000), *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, Editions d'Organisation, Paris, 2^{ème} éd.
- Forker, L., Mendez, D. et J. Hershauer (1997), « Total Quality Management in the Supply Chain: What is its Impact on Performance? », *International Journal of Production Research*, Vol. 35, n° 6, p. 1681-1701.
- Germain, Ch. (2005), « Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 8, n° 3, p. 125-143.
- Germain, Ch. et S. Trébucq (2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », *Semaine sociale Lamy*, n° 1186, 18 octobre, p. 35-41.
- Hockers, K. (2001), « Corporate Sustainability Management, towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability », *Proceedings of Greening of Industry Network Conference*, jan. 21-24, Bangkok, cité par Germain Ch. et S. Trébucq (2004)
- Kaplan, R. et D. Norton (1996), *Le tableau de bord prospectif – Pilotage stratégique : les 4 axes du succès*, Les Editions d'Organisation, Paris.

- Lebraty, J. et R. Teller (1984), « Diagnostic d'entreprise et compétitivité : quelques réflexions méthodologiques », in Percerou, R. (Coord.), *Entreprise, gestion et compétitivité*, Economica, Paris, p. 567-579.
- Lorino, P. (1991), *Le contrôle de gestion stratégique – La gestion par les activités*, Dunod, Paris.
- Noordewier, T., John G. et J. Nevin (1990), « Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial buyer-Vendor Relationships », *Journal of Marketing*, Octobre, p. 80-93.
- Porter, M. (1985), *Competitive advantage*, The Free Press, New York.
- Potage, J. (1998), « Les achats à Thomson-CSF, vers un nécessaire modèle de maturité », *Revue Internationale de l'Achat*, Vol. 18, n° 2, p. 1118.
- Supizet, J. (2002), « Total Balanced Scorecard, un pilotage aux instruments », *L'Informatique Professionnelle*, n° 209, p. 15-20, cité par Germain, Ch. et S. Trébucq (2004)
- Van Weele, A. (1996), *Purchasing and supply chain management*, International Thomson Business Press, London.

Annexe A. Matrice de maturité achats (Source : Bruel et Petit, 2005, issu de Promotion 2000 du cycle Cesa Achats)

	Niveaux	Contribution générale	Politique achats/ Leviers internes	Politique/leviers Fournisseurs	Processus/Procédures/Pratiques	S.I.A. (Systèmes d'information et d'aide aux décisions)	R.H. achats (collaborateurs)	Communication 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 prescripteurs 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 (dont 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 systémiques internes et externes Procédure(s) détaillée sur conception et développement produits :affaires (tous services)	Contribution à la BDD par tous les acteurs HORS Achats e-procurement	80% des acteurs Achats au standard formation/information des utilisateurs et prescripteurs Mise en place acheteurs amont Mobilité interne	Chantiers(pilotes achat-amont (suite) Participation achats active aux groupes projet/affaires Plan de communication formel Actions fournisseurs de « motivations »
Optimisation « interne » des achats	3	Généralisation de l'approche achats aval Fonction achats reconnue	Segmentation (dont hors Production) Politique achat différenciée Analyse des marchés achats Globalisation externe Externalisation partielle Internationalisation progressive	Mise en concurrence systématique Construction d'un panel fournisseurs (cœur) Contrats-cadres/partenariat opération (approche coût global) Diminution programmée des fournisseurs	Manuel achats Fiches de procédures diffusées et appliquées Audits internes Audits et pilotage fournisseurs (AQF)	BDD rationnelle 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-achats	Manuel de procédures achat diffusé Politique achats diffusée (DG, utilisateurs, fnrs partenaires) « chantiers-pilotes » 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 livraison)	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'approvisionnement Achat « passif » (exécution)	Focalisation sur traitement des DA Approche achats par famille techniques Pareto 20/80 sans segmentation	Approche « approvisionnement » Négo. pour montant > X K€	Mise en place et respect procédure de DA standard Pas de relations formelles directes avec les utilisateurs	Bureautique de base Applications spécifiques/modules ERP achats Traitement des DA et commandes	Identification des acheteurs (meilleure utilisation des compétences existantes)	Simple identification des clients internes

CdCh : Cahier des Charges, Fnrs : Fournisseurs, BDD : Base de Données, CCO : Conception à Coût Objectif, DA : Demande d'Achat, AQF : Assurance Qualité Fournisseur