

## A5 - Suivre et contrôler les achats et investissements

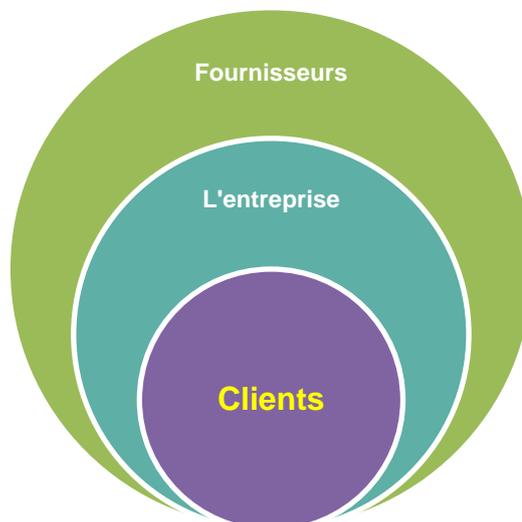
### Chapitre 14 – Évaluer les fournisseurs

#### Problématique

Pour rester concurrentielle, l'entreprise doit constamment améliorer ses produits, son efficacité et sa productivité.

Dans ce cadre, l'entreprise n'est pas seule, elle travaille avec des fournisseurs qui contribuent à sa performance.

Pour cette raison ils doivent devenir des partenaires dont les qualités doivent être évaluées.



#### Sommaire (4 h 20)

Sommaire (4 h 20)		
<b>Problématique</b>	1	10'
<b>Introduction</b>		
QCM	2	5'
Réflexion 1 : identifier les enjeux stratégiques de la fonction achat	3	20'
Réflexion 2 : évaluer des fournisseurs	4	15'
Réflexion 3 : avoir des fournisseurs ou des partenaires ?	5	15'
<b>Missions professionnelles</b>		
1. Évaluer des fournisseurs	6	1 h 30'
2. Développer un partenariat	7	40'
3. Analyser les fournisseurs	8	1 h 00'
<b>Ressources</b>		
1. Évaluer la performance des fournisseurs et sous-traitants	9	
2. Renforcer le partenariat avec les fournisseurs	10	
<b>Bilan de compétences</b>	11	

## Introduction

### Chapitre 14 : Évaluer les fournisseurs

#### QCM

Questions	Avant	Réponses	Après
<b>Question 1</b> Pour sécuriser sa qualité et sa production une entreprise doit travailler avec	<input type="checkbox"/>	Des artisans	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Des fournisseurs	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Des partenaires	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Des spécialistes	<input type="checkbox"/>
<b>Question 2</b> L'entreprise et ses partenaires sont appelés	<input type="checkbox"/>	Une entreprise agrandie	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Une entreprise étendue	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Un groupe	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Une multinationale	<input type="checkbox"/>
<b>Question 3</b> Parmi ces critères, quels sont ceux qui sont quantitatifs	<input type="checkbox"/>	Nombre de rebuts	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Retard de livraison	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Relation avec les commerciaux	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Respect des normes	<input type="checkbox"/>
<b>Question 4</b> Parmi ces critères, quels sont ceux qui sont qualitatifs	<input type="checkbox"/>	Nombre de rebuts	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Retard de livraison	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Relation avec les commerciaux	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Respect des normes	<input type="checkbox"/>
<b>Question 5</b> La norme de management de la qualité s'appelle	<input type="checkbox"/>	La norme ESO 9001	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La norme NF 9001	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La norme ISO 9001	<input type="checkbox"/>
<b>Question 6</b> Dans le cadre du management de la qualité je dois évaluer	<input type="checkbox"/>	La qualité de la direction	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La qualité du personnel	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La qualité des produits	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Les normes de production	<input type="checkbox"/>
<b>Question 7</b> Les critères d'évaluation sont également appelés	<input type="checkbox"/>	Des ratios	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Des rapports	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Des normes	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Des indicateurs	<input type="checkbox"/>
<b>Question 8</b> Un tableau de bord est composé	<input type="checkbox"/>	De cadrans	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	D'indicateurs	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	D'aiguilles	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	De données clés	<input type="checkbox"/>
<b>Question 9</b> Le partenariat apporte les avantages suivants :	<input type="checkbox"/>	Meilleure maîtrise des coûts	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Réduction des effectifs	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Amélioration de la qualité	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Réduction du temps de développement	<input type="checkbox"/>
<b>Question 10</b> Un ratio est	<input type="checkbox"/>	Un indicateur chiffré	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Un graphique	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Une donnée	<input type="checkbox"/>

## Réflexion 1 – Identifier les enjeux stratégiques de la fonction achat

Durée : 20'



Source

### Travail à faire

Après avoir lu le **document** répondez aux questions suivantes :

1. Quelle est la mission historique de la fonction achat ?
2. Comment la fonction achat peut contribuer à créer de la valeur pour l'entreprise ?
3. Quelles sont les actions à même de réduire les risques pour l'entreprise ?
4. Quel est l'effet sur le cours de la bourse du choix des fournisseurs ?
5. Que signifie l'expression « prendre en compte la dimension sociétale de sa mission » ?

### **Doc.** Les 3 enjeux stratégiques de la fonction achat

Source : <https://www.manutan.com/> Natacha Tréhan (extrait adapté)

La Direction Générale fixe 3 enjeux stratégiques aux directeurs et responsables achats.

#### Enjeu stratégique n° 1 : la création de valeur

**L'agilité est le fil conducteur des stratégies gagnantes déployées pour faire face à l'imprévu et à ses conséquences.** La période actuelle renforce cette conviction [...].

L'entreprise a besoin que la fonction achat s'oriente résolument vers **la création de valeur** à travers des chantiers concrets :

- **Favoriser la pénétration de l'innovation dans l'entreprise** par une coopération plus étroite avec les fournisseurs ;
- **Contribuer à l'accélération de la mise sur le marché de nouveaux produits** par la recherche de composants de dernière génération ;
- **S'engager plus fortement dans la conquête de nouveaux marchés** en s'impliquant davantage aux côtés des commerciaux.

**La notation extra-financière des entreprises** est un élément important dans sa capacité à peser sur ses marchés.

#### Enjeu stratégique n° 2 : la maîtrise des risques

Le terme de **VICA (VUCA)** s'est imposé depuis quelques années pour décrire l'environnement des entreprises : Volatil ; Incertain ; Complexe ; Ambigu. **La prévention des risques** et singulièrement de la prévention des risques liés à la **réputation**.

La corrélation entre le cours de bourse de l'entreprise et par exemple le comportement des fournisseurs. La fonction achat est, de ce point de vue, le gardien de l'intégrité de la réputation de l'entreprise.

Elle doit sans cesse évaluer et éventuellement conjurer des risques comme :

- La rupture de la supply chain (chaîne logistique) ;
- Le non-respect du cahier des charges ;
- Le non-respect des exigences normatives ;
- L'infraction aux principes de protection de l'environnement et des droits humains.

Une autre dimension dans la prévention des risques de réputation tient à la capacité de la fonction achat à proposer aux autres départements des procédures de commande et de validation agiles. La digitalisation de la fonction achat est ainsi un indice de modernité qui rejaillit sur l'ensemble de l'entreprise.

#### Enjeu stratégique n°3 : la performance économique

**Tournée vers la conquête de nouveaux business et vers la défense de la réputation**, la fonction achat n'en est pas moins attendue sur son excellence dans sa mission historique. La Direction Générale attend donc de la fonction achat un impact positif sur le résultat opérationnel et sur la trésorerie. **La réduction du coût total de possession reste au centre de la mission de la fonction achat.** En effet, cette dernière a construit sa légitimité sur ce savoir-faire et sa contribution à la performance économique de l'entreprise.

**En conclusion, la fonction achat est invitée à dépasser son rôle traditionnel pour accompagner la nécessaire transformation de l'entreprise.** Pour autant, sa performance stratégique ne saurait être complète qu'avec la prise en compte par la fonction achat de la dimension sociétale de sa mission.

## Réflexion 2 - Évaluer les fournisseurs

Durée : 15'



Source

### Travail à faire

Après avoir lu le **document** répondez aux questions suivantes :

1. En effectuant une recherche sur Internet, rappelez ce qu'est une norme ISO, son objectif et ses moyens
2. Quelle est l'idée principale du paragraphe 741 du **document 1** ci-dessous ?
3. Que signifie, dans le texte, « une aptitude à fournir un produit conforme » ?
4. Tous les articles doivent-ils être évalués ?
5. Tous les fournisseurs doivent-ils être évalués ?

### **Doc.** Certification ISO 9001 et évaluation des fournisseurs

Source : iso.org

#### § 7.4.1 Processus d'achat

*L'organisme doit assurer que le produit acheté est conforme aux exigences d'achat spécifiées. Le type et l'étendue de la maîtrise appliquée au fournisseur et au produit acheté doivent dépendre de l'incidence du produit acheté sur la réalisation ultérieure du produit ou sur le produit final.*

*L'organisme doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produit conforme aux exigences de l'organisme. Les critères de sélection, d'évaluation et de réévaluation doivent être établis. Les enregistrements des résultats des évaluations et de toutes les actions nécessaires résultant de l'évaluation doivent être conservés (voir 4.2.4).*

Le deuxième paragraphe exprime que l'organisme doit évaluer les fournisseurs en fonction de « leur aptitude à fournir un produit conforme aux exigences... » Ceci mérite quelques réflexions :

- Cette obligation porte uniquement sur « leur aptitude à fournir un produit conforme », autrement dit, cela suppose de se référer à des critères qualité, ce qui est la moindre des choses dans le cadre d'une certification d'un système de management de la qualité. Dans la pratique, ce seul critère nous paraît insuffisant. Il sera bon de lui adjoindre d'autres critères tels que financiers (solidité financière du fournisseur par exemple), commerciaux (possibilité de coopérations techniques par exemple), logistique (localisation ou flexibilité par exemple), etc.
- Une question se pose : cette évaluation doit-elle concerner tous les produits achetés ? Il nous semble qu'une bonne interprétation de la norme est que l'évaluation des fournisseurs peut se limiter aux produits achetés entrant dans la composition du produit fini qui sera vendu au client et à tout autre produit participant directement à la conception ou réalisation du produit vendu tel que machine de production, moyen de contrôle par exemple. Mais cette pratique de l'évaluation mérite, au-delà des exigences pour la certification, d'être étendue à d'autres produits achetés importants pour la société.
- Force est de constater que, dans la pratique, il est impossible d'évaluer tous les fournisseurs. Il faut être réaliste et à cet égard la phrase du premier paragraphe prend toute son importance : « Le type et l'étendue de la maîtrise appliquée au fournisseur et au produit acheté doivent dépendre de l'incidence du produit acheté sur la réalisation ultérieure du produit ou sur le produit final ». À notre sens, concernant l'évaluation des fournisseurs, cela autorise à aller d'une évaluation approfondie pour certains produits à la quasi-absence d'évaluation pour d'autres.

## Réflexion 3 - Avoir des fournisseurs ou des partenaires ?

Durée : 15'



Source

### Travail à faire

Après avoir lu le document répondez aux questions suivantes :

1. Quelles différences faites-vous entre un partenaire et un fournisseur ?
2. Dans quel cas le partenariat offre-t-il un avantage concurrentiel et pourquoi ?
3. Quels sont les intérêts de travailler en partenariat ?

### **Doc.** Fournisseur ou partenaire ?

<http://www.manageris.com/>

Établir une relation de partenariat avec ses fournisseurs stratégiques peut procurer un avantage concurrentiel déterminant :

- Les performances remarquables de Toyota s'expliquent en grande partie par la façon dont elle a organisé sa production. Plutôt que de fabriquer elle-même ses composants, ou de les acheter auprès du fournisseur le moins disant, elle a choisi de travailler en partenariat sur le long terme avec un réseau de fournisseurs privilégiés.
- De même, lorsque Chrysler a adopté ce modèle au début des années 90, son redressement a été spectaculaire.

Il en ressort des enseignements dont pourront tirer profit des entreprises de tous les secteurs d'activité :

- **Travailler en partenariat avec ses fournisseurs peut procurer de nombreux avantages :**
  - Une meilleure maîtrise des coûts,
  - L'amélioration de la qualité,
  - La réduction du temps de développement des nouveaux produits.
- **Le choix de ce mode d'organisation est approprié en cas de produits complexes.**
  - Lorsqu'un produit est constitué de composants complexes, il est préférable d'en sous-traiter la fabrication auprès d'entreprises spécialisées.
  - Cependant, si ces composants sont interdépendants, une coordination efficace est indispensable. Bâtir une "entreprise étendue" avec un nombre limité de fournisseurs facilite cette coordination.
- **Trois facteurs de succès sont essentiels à la réussite de l'entreprise étendue :**
  - Créer un climat de confiance,
  - Organiser des transferts de savoir-faire,
  - Convaincre les fournisseurs d'investir dans des actifs dédiés à ce partenariat.

# Missions professionnelles

## Mission 1 - Évaluer les fournisseurs



Durée : 1 h 30'

 ou 

Source | Source Excel

## Contexte professionnelle

La société enregistre ses commandes, ses livraisons et ses factures dans son PGI. Chaque livraison fait également l'objet d'une évaluation du service rendu (respect des procédures, des délais, des quantités) et de la qualité des produits reçus.

M<sup>me</sup> Bethod a réalisé une extraction des informations du mois de janvier dans une base de données Excel (source Excel). Le fichier qui vous est remis (extrait ci-dessous).

	Commande				Livraison				Facturation		Évaluation					
	Frs	n°	Date-com	Dat-liv-prévue	Réf-article	Quantité	PUHT-com	n°-BL	Date-liv	Quantité-jiv	n°	Total	Qualité	Écart date	Écart qté	Conformité
3	Exofrais SA	C-001	01-janv	07-janv	Carambol	400	2,35 €	BL-210	07-janv	400	F-210		5			
4	Exofrais SA	C-001	01-janv	07-janv	Passion	400	1,89 €	BL-210	07-janv	400	F-210		4			
5	Tissot	C-002	01-janv	03-janv	Canada	400	0,66 €	BL101	03-janv	400	F101		5			
6	Tissot	C-002	01-janv	03-janv	Guyot	500	0,71 €	BL101	03-janv	500	F101		5			
7	Tissot	C-002	01-janv	03-janv	Reinette	500	0,65 €	BL101	03-janv	500	F101		4			
8	Gaiamoon	C-003	02-janv	04-janv	Ananas	800	0,98 €	L423	05-janv	800	Fa423		4			
9	Gaiamoon	C-003	02-janv	04-janv	Banane	500	0,76 €	L423	05-janv	500	Fa423		4			
10	Gaiamoon	C-003	02-janv	04-janv	Mandarine	600	0,69 €	L423	05-janv	600	Fa423		5			
11	Gaiamoon	C-003	02-janv	04-janv	Navel	600	0,54 €	L423	05-janv	600	Fa423		5			
12	Bio vert	C-004	03-janv	05-janv	Navel	400	0,32 €	BL005	06-janv	400	F005		4			
13	Bio vert	C-004	03-janv	05-janv	Poireaux	500	0,21 €	BL005	06-janv	520	F005		4			

## Travail à faire

- Calculez le contenu de la colonne total, de l'écart de date et de l'écart de quantité entre ce qui était prévu et la réalité.
- Attribuez une note de conformité selon les règles suivantes :
  - **5** : si les quantités livrées et les dates de livraisons sont respectées,
  - **3** : si les quantités livrées **ou** les dates de livraisons ne sont pas respectées,
  - **0** : si les quantités livrées **et** les dates de livraisons ne sont pas respectées.
- Calculez pour chaque fournisseur, les données indiquées dans le tableau suivant. Utilisez un tableau croisé dynamique pour obtenir rapidement les contenus des 4 dernières colonnes.

	A	B	C	D	E	F	G	H
	Fournisseurs	Nombre commande	Nombre référence	CA	Moyenne qualité	Écart date	Écart quantité	Conformité
1								
2	Exofrais SA							
3	Forel							
4	Tissot							
5	Gaiamoon							
6	Bio vert							
7	TerraBio							

- Analysez ces données et faites part de vos commentaires.
- Rédigez le ou les courriers qui vous semble(nt) utile(s).

La plupart des données utilisées pour l'évaluation sont extraites du PGI à partir des données qui correspondent à la commande, à la livraison et à la facturation. La seule information manquante est la note qualité attribuée par le responsable de production. Le plus souvent, elle est remise après coup sur un Post-it .

- Concevez un document qui sera remis en liasse sur le quai de déchargement et sur lequel le responsable de production notera la note qualité et le poids réel des produits reçus.

<b>Mission 2 - Développer un partenariat</b>		<i>Micro Brasserie du Solliet</i> 
Durée : 40'	 ou 	Source

## Contexte professionnel

La Micro-Brasserie du Solliet conçoit et commercialise des bières locales (bière blanche, bière brune, bière ambrée, bière de montagne, bières aux fruits...). Elle fait fabriquer ses bières par un sous-traitant. Elle participe à des événements festifs ou des salons et foires (fête de la bière, fête du patrimoine, fête de village, salon du bien-être...).

Depuis quelques années elle essaye de diversifier son activité et sa production en fabricant des boissons non alcoolisées (limonades, sodas, smoothies...)

Depuis 4 ans, la production est réalisée à partir de produits issus de l'agriculture biologique ou d'une agriculture raisonnée. Cependant, ce n'est pas le cas pour les produits exotiques dont les procédures de production sont plus difficiles à contrôler.

La société vient de terminer l'élaboration d'une charte qualité et de responsabilité dans laquelle elle s'engage à :

- travailler uniquement avec des producteurs bio, qu'elle que soit l'origine des produits ;
- devenir une entreprise écoresponsable et à recycler l'intégralité de ses déchets ;
- privilégier la production locale ;
- utiliser, à terme, 50 % d'énergies vertes.

La mise en œuvre de cette charte quant aux produits achetés se fera à compter du 1<sup>er</sup> mars.

## Travail à faire

Rédigez le courrier qui sera envoyé à tous nos fournisseurs pour leur expliquer ce qui est attendu d'eux.

Ce courrier devra leur stipuler de fournir une liste de producteurs ou d'intermédiaires qui répondent à nos nouvelles exigences et proposera une rencontre pour en discuter. Pour réaliser ce travail vous disposez des **document 1 et 2**.

### **Doc. 1** Entretien avec M. Bredin, directeur Pomona

Je trouve cette démarche intéressante, mais vous devez avoir conscience que cela nous donne du travail supplémentaire en tant que fournisseur. Nous allons, en effet, devoir rechercher de nouveaux producteurs et intermédiaires ce qui va accroître nos coûts de prospection et en retour, les produits trouvés seront également plus chers à l'achat.

### **Doc. 2** Entretien avec M. Long

Je souhaite imposer cette charte à nos fournisseurs.

Je suis conscient du fait que l'entreprise doit mettre en place une filière d'approvisionnement qui soit pérenne dans le temps, en termes de qualité et de quantité.

Dans ce contexte, il me semble essentiel de nouer un véritable partenariat avec nos fournisseurs. Nous devons certainement réduire leur nombre pour travailler uniquement avec ceux qui nous apporteront les garanties attendues et qui répondront à nos nouvelles exigences de qualité, exigences qui doivent devenir notre ADN.

La réduction du nombre de fournisseurs devrait nous conduire à passer de plus grosses commandes avec les fournisseurs retenues. La conséquence devrait en être une réduction des prix unitaires grâce aux remises quantitatives obtenues.

Cette stratégie devrait empêcher les coûts de production de s'envoler.

## Mission 3 - Analyser les relations fournisseurs



Durée : 1 h



Source | Source Excel

### Contexte professionnel

M. Solliet s'interroge sur la qualité de nos fournisseurs. Il vous remet un tableau qui récapitule les principales informations commerciales les concernant (Source Excel). Le tableau indique les principaux litiges rencontrés avec les fournisseurs et avec leurs transporteurs au cours de l'année écoulée.

Fournisseurs	Alf-Art	Art-Total	Vinex	H2D2
Nombre de commandes par an	28	8	25	6
Total achats HT	38 000 €	19 000 €	25 000 €	12 000 €
Stock moyen	800 €	2 800 €	1 400 €	4 500 €
Délai de paiement	30 JFM	45 JFM	30 jours	30 JFM
Nombre livraisons refusées	1	0	1	0
Nombre de litiges liés aux quantités	0	0	0	0
Nombre de litiges liés à la valeur des biens	0	1	0	0
Nombre de litiges liés au transport (colis)	4	2	3	1
Nombre de retard de livraison	2	4	4	4
Coûts générés par les dysfonctionnements	3 000 €	1 400 €	2 900 €	900 €
Coût moyen d'une commande	1 456 €	384 €	1 525 €	540 €

### Travail à faire

Analysez ces données et faites un compte rendu de vos conclusions. Vous devez notamment calculer les indicateurs qui vous sont remis dans le tableau suivant.

<b>Problème stockage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achat moyen</li> <li>• Chiffre d'affaires mensuel</li> <li>• Durée de stockage en jours</li> <li>• Délai entre 2 commandes</li> </ul>
<b>Litige transport</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de litige par fournisseur</li> <li>• Taux litige par transporteur</li> </ul>
<b>Coût des dysfonctionnements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût d'une commande</li> <li>• Pourcentage coût commande/Achat total</li> <li>• Pourcentage coût des litiges/achat total</li> </ul>

## Ressources

### 1. Évaluer la performance des fournisseurs et sous-traitants

Pour rester concurrentielle, l'entreprise doit constamment améliorer ses produits, son efficacité et sa productivité. Pour y parvenir, elle doit travailler avec des fournisseurs fiables qui contribueront à sa performance en proposant des produits de qualité, des produits innovants, en mettant en œuvre des protocoles sécurisés et responsables, en adhérant aux valeurs écoresponsables et sociétales de l'entreprise acheteuse.

Pour sécuriser ses approvisionnements l'entreprise ne doit pas rechercher de simples fournisseurs mais de véritables partenaires avec lesquels l'entreprise pourra coconstruire sa stratégie.

Les qualités des fournisseurs doivent être régulièrement évaluées. Cette évaluation est rendue obligatoire pour les entreprises qui mettent en œuvre le management de la qualité ISO 9001.

#### 11. Critères de performances

La **performance** des fournisseurs et sous-traitants peut être **analysée et quantifiée** de façon à identifier leurs points forts, les pistes de progrès et les points à surveiller. Les contrôles et évaluations vont dépendre du type de produits.

- **Les produits stratégiques** concernent des achats vitaux pour la production et la qualité du produit fini (matières premières, etc.). Ils peuvent concerner des produits spécifiques dont les caractéristiques les rendent complexes à trouver. Ces fournisseurs ne sont pas substituables et doivent être suivis de façon rigoureuse.
- **Les produits courants** concernent des produits non stratégiques (fournitures administratives, etc.) qui peuvent être proposés par de nombreux fournisseurs.
- **Les produits de substitution** concernent des produits qui peuvent remplacer d'autres produits. Ces derniers sont concurrentiels et les fournisseurs nombreux.
- **Les produits complémentaires** concernent des achats qui complètent un produit principal. Ils peuvent faire l'objet d'une exclusivité de fournisseur principal et, dans ce cas, le choix du fournisseur n'existe pas.

Chaque critère doit être évalué, quantifié ou noté.

Critères d'évaluation		Echelle de notation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des délais,</li> <li>• Réactivité</li> <li>• Disponibilité des produits</li> <li>• prix</li> <li>• qualité de la prestation</li> <li>• Qualité des produits</li> <li>• respect des normes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de rebuts ou de défauts</li> <li>• Respect des formalités</li> <li>• Documentation technique</li> <li>• Suivi et SAV</li> <li>• Qualité relationnelle</li> <li>• Sécurité des démarches commerciales</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfaisant (conformes à nos attentes)</li> <li>2. Acceptable (pouvant encore s'améliorer)</li> <li>3. Insatisfaisant (des défaillances notables)</li> <li>4. Inacceptable (trop de défaillances)</li> </ol>

Certaines entreprises imposent des critères complémentaires :

- **de sécurité** : contrôle du port des EPI et du nombre d'accidents du travail, etc.
- **environnementaux** : tri, recyclage, etc.
- **éthiques** : interdiction du travail des enfants, etc.

Les fournisseurs doivent être informés de leur évaluation pour qu'ils puissent mettre en place, des actions correctives, en cas de besoin. Les achats auprès de fournisseurs qui ont obtenu une note de 4 devront être remis en cause s'il n'y a pas d'améliorations proposées. Ces résultats peuvent servir de base aux négociations d'achats.

#### 12. Tableau de bord

Il récapitule les critères d'évaluation et leurs évolutions sous la forme d'indicateurs chiffrés, de pourcentages ou de ratios qui sont visualisés dans des tableaux ou graphiques.

Indicateurs	Ratios
Nombre de commandes	Nombre de commandes problématiques / Nombre total de commandes
Coût administratif d'une commande	Évolution du coût
Sommes des achats	CA commandes à problèmes / CA total
Stock moyen	Évolution du stock moyen
Délai de paiement	Évolution du délai de paiement fournisseurs
Nombre livraisons refusées	Nombre de livraisons refusées/Nombre total de livraisons
Nombre de litiges liés aux quantités	Nombre de litiges quantité / Nombre total de litiges
Nombre de litiges liés à la valeur des biens	Nombre de litiges valeur / Nombre total de litiges
Nombre de litiges liés à la qualité des biens	Nombre de litiges qualité / Nombre total de litiges
Nombre de litiges liés au transporteur	Nombre de litiges transporteur / Nombre total de transports
Nombre de retards de livraison	Nombre de retards / Nombre total de transports

## 1.3 Comparer des fournisseurs

L'évaluation des fournisseurs conduit forcément à comparer les fournisseurs. Ce travail va consister, à partir d'une liste et de ratios et de critères de qualité, à comparer les performances respectives de chaque fournisseur.

Dans un premier temps l'entreprise va définir les critères d'évaluation, comme nous l'avons vu ci-dessus, puis elle va noter chaque critère pour chaque fournisseur, de façon à pouvoir les comparer. Ce travail peut être réalisé dans des tableaux multicritères comparables à ceux que nous avons vu dans le chapitre 10 concernant le choix d'un fournisseur.

Tableau de comparaison des fournisseurs			
	Fournisseur 1	Fournisseur 2	Fournisseur 3
Critères	Notes	Notes	Notes
<b>Produit</b>			
Qualité des produits			
Respect des normes			
Taux de rebut			
Qualité de la documentation			
<b>Livraison</b>			
Respect délai de livraison			
Taux de retard			
<b>Commercial</b>			
Qualité de la prestation			
Prix			
Facilité de contact			
Réactivité			
<b>Total</b>			

Notation : satisfaisant 4/4 ; acceptable 3/4 ; insatisfaisant 2/4 ; inacceptable 1/4

## 2. Renforcer le partenariat avec les fournisseurs

### 21. Du fournisseur au partenaire (L'entreprise étendue)

Pour améliorer sa compétitivité, l'entreprise peut faire pression sur ses fournisseurs en exigeant des **baisses de prix**. Mais ce n'est pas une solution viable à long terme. Certes, elle peut produire des résultats financiers immédiats mais elle ne contribue pas à améliorer la relation entre les entreprises. Elle est aussi source de tension car les bénéfices des uns se font au détriment des autres.

D'autres solutions sont possibles : améliorer la chaîne des approvisionnements, la qualité des produits, les délais de livraison, etc. Ce peut être également un travail de recherche et développement commun pour créer de nouveaux produits plus innovants par exemple. C'est par un travail plus étroit avec les fournisseurs, que ces pistes deviennent concrètes grâce à des solutions de type gagnant/gagnant.

Pour réussir ces échanges réciproques profitables, il faut écouter, communiquer, comprendre et respecter l'autre. Il faut construire d'une relation fournisseur durable et établir un véritable **partenariat** avec les fournisseurs.

### 22. Les avantages

Le travail en partenariat avec ses fournisseurs permet de mieux maîtriser les coûts, d'améliorer la qualité des produits et de réduire les temps de développement des nouveaux produits en anticipant les problèmes en amont de la mise en production.

Lorsqu'une entreprise doit travailler sur des produits complexes (voiture, machine...), le partenariat devient une obligation.

- **Une entreprise ne peut pas tout faire**, ni avoir une compétence dans tous les domaines. Sur des produits complexes, il est préférable de sous-traiter la fabrication d'un ensemble cohérent à une entreprise spécialisée (exemple : tableau de bord d'une voiture dans l'automobile).
- Si plusieurs composants sont interdépendants, **une coordination efficace est indispensable**. Dans ce cas l'entreprise doit travailler avec un nombre limité de fournisseurs, ce qui facilite la coordination.

Pour établir ce type de relations les entreprises doivent créer un climat de confiance, organiser des transferts de savoir-faire et convaincre les fournisseurs d'investir dans ce partenariat.

Ce partenariat est un **élément externe du processus d'amélioration continue** que les entreprises les plus en pointe tentent de mettre en œuvre en leur sein.

<b>Chapitre 14 - Évaluer les fournisseurs Bilan de compétences</b>			
<b>Compétences</b>	<b>Non acquis</b>	<b>Partiellement acquis</b>	<b>Acquis</b>
J'identifie le rôle des achats dans la politique qualité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je connais les caractéristiques d'une démarche qualité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais ce que sont les normes ISO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais définir des critères d'évaluation qualitatifs des fournisseurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais définir des critères d'évaluation quantitatifs des fournisseurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais construire un tableau de bord d'évaluation des fournisseurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais évaluer un fournisseur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais comparer des fournisseurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je fais la différence entre un fournisseur et un partenaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais définir des actions destinées à renforcer un partenariat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais enrichir un réseau de partenaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais réaliser des statistiques d'achat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais proposer des actions correctives vis-à-vis des fournisseurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>