

Chapitre 15 - L'évaluation des fournisseurs

Sommaire :

1. Évaluer la performance des fournisseurs et sous-traitants	2
2. Analyser d'un portefeuille fournisseurs	2
2.1. Un exemple de calculs statistiques via la méthode PARETO	3
2.2. Tableau de bord pour le suivi des performances	4
3. Comparer les fournisseurs	6

L'évaluation des fournisseurs est un processus stratégique qui permet à une entreprise de s'assurer de la qualité, de la fiabilité et de la compétitivité de ses partenaires commerciaux.

Cette démarche est essentielle pour maintenir un niveau de performance optimal et garantir la satisfaction des clients tout en optimisant les coûts. L'évaluation se base sur une série de critères permettant d'analyser les points forts, les axes de progrès et les risques associés à chaque fournisseur.

Elle contribue également à établir une relation de confiance, tout en intégrant des enjeux éthiques et environnementaux de plus en plus présents dans la sphère des affaires.

1. Évaluer la performance des fournisseurs et sous-traitants

Les critères de performance sont essentiels pour effectuer une évaluation objective et exhaustive des fournisseurs. Ils permettent de repérer leurs forces et faiblesses et de guider l'entreprise dans sa gestion de la relation fournisseur.

Les principaux critères de performance sont :

- **Qualité des produits ou services** : Cela inclut la conformité des produits aux spécifications, la durabilité et l'absence de défauts.
- **Délai de livraison** : La capacité du fournisseur à respecter les délais convenus est essentielle pour éviter les ruptures de stock et les perturbations dans la production.
- **Prix** : Bien que le coût ne soit pas toujours le critère le plus important, il reste un facteur déterminant dans le choix d'un fournisseur, surtout dans des secteurs très concurrentiels.
- **Service client et réactivité** : L'assistance, la gestion des réclamations et la capacité d'un fournisseur à résoudre rapidement des problèmes peuvent faire une grande différence.

Les critères de performances doivent aussi dépendre de la typologie des produits et lien avec l'évaluation des fournisseurs :

- **Produits stratégiques** : produits à forte valeur ajoutée ou à forte dépendance, dont la qualité et la fiabilité sont cruciales.
- **Produits courants** : produits peu différenciés, où le critère principal est souvent le prix et le respect des délais.
- **Produits de substitution** : produits qui peuvent être facilement remplacés par un autre fournisseur.
- **Produits complémentaires** : produits qui viennent compléter une offre, mais dont la disponibilité et la qualité doivent être garanties.

Dans un contexte de plus en plus tourné vers la responsabilité sociétale et environnementale, il est essentiel d'intégrer **des critères éthiques** dans l'évaluation des fournisseurs :

- **Conditions de travail** : Respect des droits des travailleurs, conditions de sécurité et de rémunération.
- **Impact environnemental** : Processus de fabrication respectueux de l'environnement, gestion des déchets, consommation énergétique, etc.
- **Respect des normes sociales et éthiques** : Respect des engagements en matière de lutte contre la corruption, droits humains, etc.

2. Analyser d'un portefeuille fournisseurs

Pour analyser le portefeuille fournisseurs, il est souhaitable de disposer au moins :

- 1 – *d'informations quantitatives* : achats par fournisseurs, facturation, rentabilité, types de fournisseurs (taille, chiffres d'affaires, international vs. franco-français...)...
- 2 – *d'informations qualitatives* : origine des fournisseurs, niveau de satisfaction...

On dispose d'indicateurs et ratios pour mener à bien une telle analyse :

- 3 – *Évolution des achats,*
- 4 – *Évolution du nombre de fournisseurs,*
- 5 – *Évolution des achats moyen par fournisseurs,*
- 6 – *Répartition des achats par fournisseurs,*
- 7 – *Délai moyen par type de fournisseurs,*
- 8 – *Encours moyen par type de fournisseurs,*

2.1. Un exemple de calculs statistiques via la méthode PARETO

Cette segmentation appelée également loi de PARETO a été initiée par Vilfredo PARETO, économiste italien, qui a constaté au cours de ses observations que 20 % des causes produisent des conséquences. Ce principe est utilisé en économie, en gestion des stocks (où 20 % des produits réalisent 80 % du CA) et en mercatique pour la gestion des clients, puisque 20 % des clients font 80 % du CA ou encore des achats.

Cette loi appliquée au portefeuille client fait apparaître deux groupes de fournisseurs :

- **Groupe 1 : 20 % des fournisseurs représentent 80 % des achats, ou grands comptes**
- **Groupe 2 : 80 % des fournisseurs représentent 20 % des achats, ou petits comptes.**

Le diagramme de Pareto va permettre d'identifier les fournisseurs les plus importants en termes de montant d'achat. Ce diagramme permet de prendre des mesures ciblées (renégocier, demander un geste commercial...) pour améliorer la relation partenariale avec ces fournisseurs.

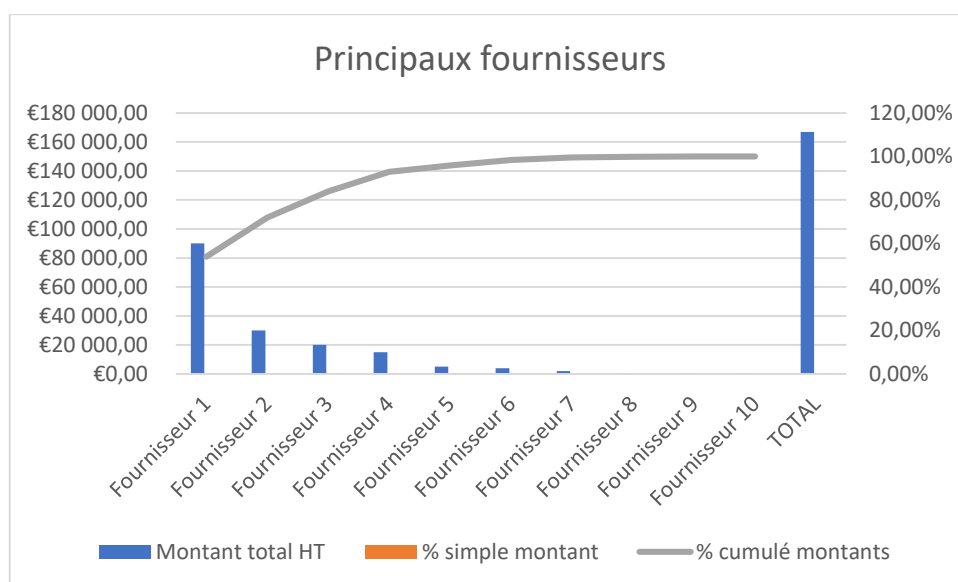
Méthode :

Construire un tableau dans lequel les fournisseurs sont classés par importance des achats

On fait ensuite une représentation graphique des % cumulés des achats en fonction du % cumulés des fournisseurs.

Exemple :

Fournisseur	Montant total HT	% simple montant	% cumulé montants
Fournisseur 1	90 000,00 €	53,96%	53,96%
Fournisseur 2	30 000,00 €	17,99%	71,94%
Fournisseur 3	20 000,00 €	11,99%	83,93%
Fournisseur 4	15 000,00 €	8,99%	92,93%
Fournisseur 5	5 000,00 €	3,00%	95,92%
Fournisseur 6	4 000,00 €	2,40%	98,32%
Fournisseur 7	2 000,00 €	1,20%	99,52%
Fournisseur 8	500,00 €	0,30%	99,82%
Fournisseur 9	200,00 €	0,12%	99,94%
Fournisseur 10	100,00 €	0,06%	100,00%
TOTAL	166 800,00 €	100%	



D'après l'exemple, les fournisseurs 1 à 3 (33% des fournisseurs) représentent 80% des achats réalisés.

2.2. Tableau de bord pour le suivi des performances

Un tableau de bord est un document clair et synthétique regroupant des informations organisées sur la performance d'une division, d'un centre, d'une entité. Ce document doit permettre l'aide à la décision, la coordination et le contrôle des activités d'une division, d'un centre, d'une entité.

C'est un outil clé pour suivre l'évolution des performances des fournisseurs sur une période donnée. Il permet à l'entreprise d'avoir une vue d'ensemble et de surveiller en temps réel les principaux critères de performance. Ce tableau peut inclure les éléments suivants :

- **Critères de performance** (qualité, prix, délai de livraison, etc.)
- **Métriques spécifiques** (taux de conformité, taux de livraison à temps, etc.)
- **Période d'évaluation** (mensuelle, trimestrielle, annuelle)

- **Évolutions et tendances** (comparaison des performances sur différentes périodes)

Les indicateurs peuvent être financiers ou non (quantités vendues), quantitatifs ou qualitatifs (satisfaction), prospectifs (nombre de commandes en cours) ou « rétroviseurs » (achats effectués du mois).

Ce tableau peut être enrichi d'indicateurs visuels comme des graphiques ou des diagrammes pour faciliter la prise de décision et l'action corrective si nécessaire.

Exemple :

TB FOURNISSEURS			
Indicateurs / Critères	Fournisseurs 1	Fournisseurs 2	Fournisseurs 3
1/ LA QUALITE			
Respect qualité définie			
Constance de la qualité			
Réactivité en cas de non-conformité			
2/ LES LIVRAISONS			
Respect délai livraison			
Commandes avec articles non conformes			
Commandes avec quantités erronées			
Commandes livrées en retard			
3/ LA RELATION COMMERCIALE			
Respect des prix			
Réactivité en cas de demande ou de problème			
Disponibilité des commerciaux			
Propositions commerciales faites			

3. Comparer les fournisseurs

Une fois les critères de performance définis et mesurés, l'entreprise doit comparer les différents fournisseurs pour identifier celui qui répond le mieux à ses besoins. Cette comparaison permet de prendre des décisions éclairées sur le choix des partenaires à long terme.

La démarche de comparaison comprend plusieurs étapes :

1. **Définition des critères d'évaluation** : L'entreprise commence par identifier les critères pertinents (prix, qualité, délai, etc.) en fonction de ses priorités stratégiques. Généralement, il y a un lien assez fort avec les critères du tableau de bord.
2. **Attribution d'une note à chaque critère** : Chaque fournisseur est évalué sur la base de ces critères, avec une note attribuée à chaque critère, par exemple de 1 à 5, où 1 est "insatisfaisant" et 5 est "excellent".
3. **Utilisation de tableaux multicritères** : Ces tableaux permettent de visualiser la performance de chaque fournisseur selon les différents critères choisis. Ces tableaux peuvent être mis à jour régulièrement pour suivre l'évolution de la relation avec chaque fournisseur.

En fonction des résultats obtenus, l'entreprise peut décider de renforcer ses relations avec certains fournisseurs, d'en changer, ou encore de mettre en place des actions correctives pour améliorer les performances.

Exemple :

FICHE EVALUATION FOURNISSEUR			
Entreprise xxx			
Critères d'évaluation	Coefficient	Note attribuée	Note coefficientée
1/ LA QUALITE	10		
Respect qualité définie	4		
Constance de la qualité	4		
Réactivité en cas de non-conformité	2		
NOTE QUALITE			
2/ LES LIVRAISONS	8		
Respect délai livraison	3		
Respect des quantités livrées/Quantités commandées	2		
exceptionnelles de date ou de quantités	3		
NOTE LIVRAISON			
3/ LA RELATION COMMERCIALE	7		
Respect des prix	3		
Réactivité en cas de demande ou problème	2		
Disponibilité des commerciaux	1		
Propositions commerciales faites	1		
NOTE RELATION COMMERCIALE			
Note obtenue sur 20			
NOTE GLOBALE OBTENUE SUR 75 :			
NOTE GLOBALE OBTENUE RAMENEE SUR 20 :			
<u>Commentaires :</u>			

Note à attribuer :
 Très satisfaisant = 3
 Satisfaisant = 2
 Acceptable = 1
 Insuffisant = 0

A > 15
B entre 13 et 15
C entre 10 et 12
D < 10