

La performance des fournisseurs

L'assistant(e) de gestion doit veiller à ce que les fournisseurs qu'il (elle) a référencés respectent bien l'ensemble de leurs engagements envers la PME. Il est indispensable de mesurer ce qui était prévu et ce qui est réalisé car la performance d'un fournisseur passe par l'amélioration du rapport valeur/coût des achats.

I - L'intérêt

L'évaluation des performances des fournisseurs a pour objectif d'optimiser le processus des achats, d'éliminer de la base de données de l'entreprise les fournisseurs qui ne respectent pas scrupuleusement leurs engagements et d'accentuer les liens de partenariat durables avec les fournisseurs fiables, sérieux et compétitifs. Il s'agit en effet de mettre en place une chaîne d'approvisionnement (*supply chain management*) où chacune des parties contribue à mettre en œuvre des actions d'amélioration permanente du travail collaboratif.

Exemple : l'échange de données informatisées (EDI)

II - Évaluer la performance des fournisseurs

1 Les phases d'évaluation des performances

a. L'évaluation *a priori*

Il s'agit pour l'assistant(e) de gestion de déterminer des critères de sélection de fournisseurs en vue d'un référencement. Les critères utilisés permettent de faire un choix en fonction des besoins de la PME. Cela se fait généralement à l'aide d'un tableau multicritère.

b. L'évaluation *a posteriori*

C'est la phase d'évaluation qui permet de savoir, après la livraison, si le fournisseur a respecté ses engagements, s'il a permis à l'assistant(e) de gestion d'optimiser son processus d'achat.

2 Les critères d'évaluation

L'assistant(e) de gestion doit, à partir de critères qu'il (elle) a prédéfinis et qui sont généralement le prix, la qualité, le respect des quantités et du délai de livraison, préciser la notion de performance du fournisseur. On peut classer les critères de performance de la façon suivante :

- les critères qualitatifs : service après-vente du fournisseur, capacité à innover, respect des normes de qualité, respect des chartes environnementales, etc. ;
- les critères quantitatifs : capacité à produire en quantités, nombre de produits référencés, etc.

3 La mesure de la performance

L'assistant(e) de gestion peut mesurer la performance des fournisseurs à travers plusieurs critères.

a. L'efficacité du fournisseur

Il s'agit de la capacité du fournisseur à répondre aux besoins de l'assistant(e) de gestion.

Exemples : le respect des délais de fabrication, la qualité de la livraison

b. L'efficacité du fournisseur

L'assistant(e) de gestion mesure dans ce cas l'aptitude du fournisseur à répondre aux problématiques actuelles du marché.

Exemples : des innovations, le respect de l'environnement, la recherche d'économie d'énergie

c. La réactivité du fournisseur

C'est la capacité à satisfaire les attentes de la PME, à s'adapter aux exigences de l'assistant(e) de gestion.

Exemple : proposer des produits personnalisés

Le fournisseur proactif peut aller jusqu'à collaborer avec la PME pour proposer le produit le mieux adapté à ses attentes.

III - Élaborer un classement des fournisseurs

Tous les fournisseurs n'ont pas le même poids dans le volume des achats de la PME. L'assistant(e) de gestion doit veiller à effectuer une classification.

1 Selon la loi de Pareto

L'assistant(e) de gestion va classer les fournisseurs par ordre d'importance selon la loi des 20/80 de Pareto. En effet, les 20 % de fournisseurs qui représentent 80 % des achats doivent faire l'objet d'une évaluation et d'un suivi tout particulier. C'est aussi avec ces fournisseurs que les chaînes d'approvisionnement seront constituées car ce sont généralement des fournisseurs stratégiques.

2 Selon les types d'achats**a. Les achats stratégiques**

Ces achats interviennent directement dans le processus de production, comme les matières premières. Ils conditionnent souvent la qualité du produit fini. Les fournisseurs doivent être référencés avec beaucoup de soin.

b. Les achats courants

Ils concernent des produits que l'assistant(e) de gestion achète régulièrement et qui ne sont pas stratégiques. Ils sont généralement proposés par un grand nombre de fournisseurs concurrents.

c. Les achats de spécialité

Ces achats ont des caractéristiques particulières, parfois uniques, qui peuvent conditionner le choix du fournisseur tels que le respect des normes, un savoir-faire particulier, par exemple. Ils concernent souvent des produits essentiels à l'activité de l'entreprise et ne sont pas négociables.

d. Les achats de substitution

Ils concernent des biens qui satisfont le même besoin que le produit principal. Les fournisseurs qui les proposent sont nombreux et souvent compétitifs. L'assistant(e) de gestion veillera à évaluer leur sérieux, la qualité de leurs produits et leur réactivité.

Exemple : les cartouches d'encre génériques pour imprimantes

e. Les achats complémentaires

Ces achats complètent l'utilisation d'un achat principal. Ils peuvent être exclusivement proposés par le fournisseur du produit principal. L'assistant(e) de gestion n'a alors pas le choix du fournisseur mais ces produits peuvent se trouver en version substituable plus compétitive.

Exemple : des pièces détachées de certains véhicules référencées exclusivement chez les concessionnaires