

The Positive Way

WAVESTONE

L'ÉVALUATION DE LA RELATION FOURNISSEURS

RETOUR SUR L'ÉTUDE 360° FOURNISSEURS

AUTEURS



MARE LLUCH

marie.lluch@wavestone.com

JORDAN MICHANHOM

jordan.michanhom@wavestone.com

Riches de nos missions pour accompagner nos clients à mieux appréhender leur relation fournisseurs, cet article a pour objet de partager notre expérience à travers une méthodologie propre à Wavestone : le 360° fournisseurs.

Ce type d'étude, que nous avons été amenés à réaliser pour de nombreux clients, permet d'obtenir grâce à un questionnaire ciblé, une vision globale de la qualité de la relation fournisseurs. Le client peut ainsi apprécier et évaluer l'état de sa relation, la positionner par rapport aux autres donneurs d'ordres et définir si nécessaire des plans d'actions dans une démarche d'amélioration continue.

LE 360° FOURNISSEURS s'attache à couvrir l'ensemble des dimensions de la relation client-fournisseur et prend le parti d'évaluer la relation via la perception des fournisseurs. Une importance toute particulière est accordée au choix du panel, qui se fait généralement en fonction du contexte achats du donneur d'ordre.

Ce contexte contribue à définir les critères de sélection du panel : catégorie (direct/indirect), localisation, chiffre d'affaires etc. Donner la parole aux fournisseurs permet, à travers la collecte d'informations qualitatives et quantitatives, d'identifier les points de tension ainsi que les axes d'amélioration, et de mettre en œuvre les plans d'action adaptés. La pertinence des informations collectées est garantie par l'anonymisation des réponses.

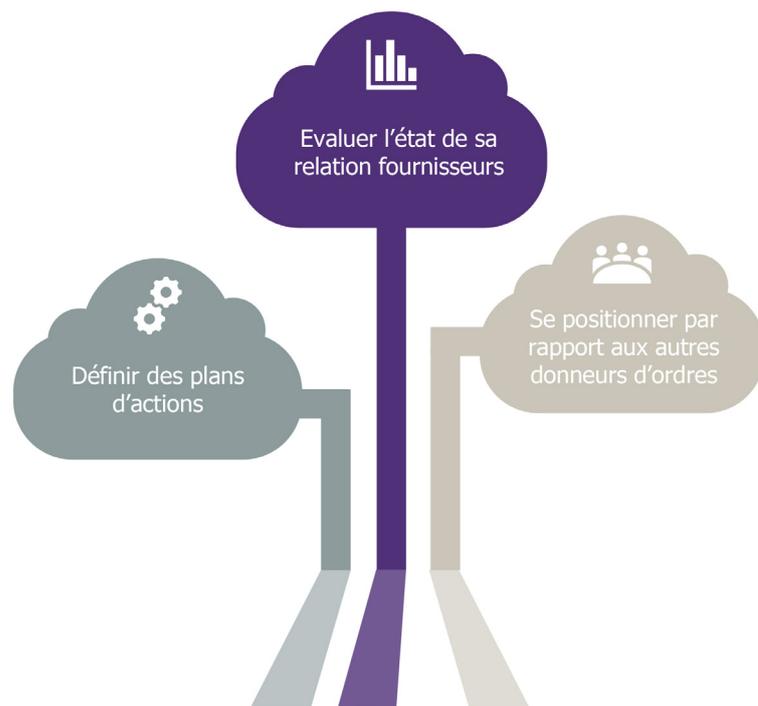
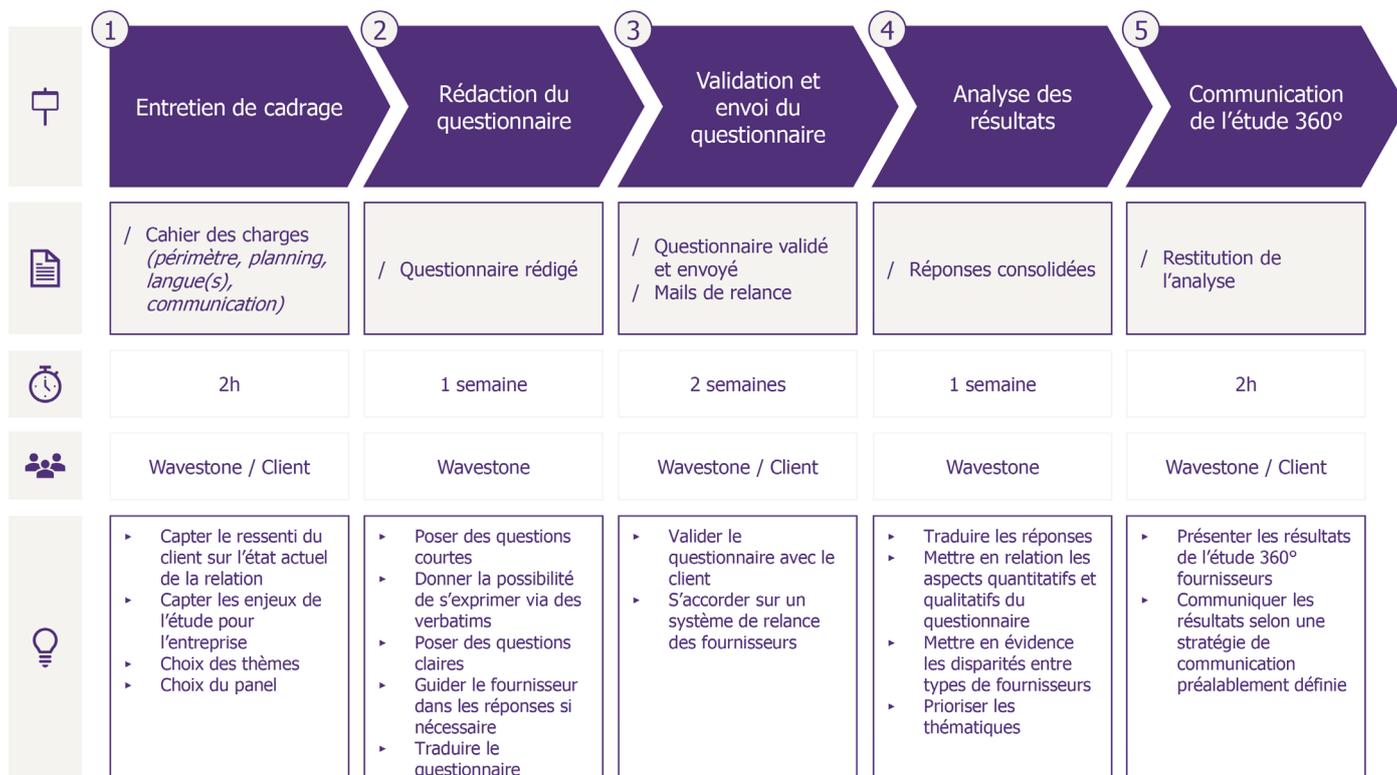


Illustration d'une synthèse d'étude 360° fournisseurs

Thèmes		70% des fournisseurs vous considèrent comme un Business Partner	
Échelle de notation / 4			Axes d'amélioration
Relation générale	Max 3,5	/ Vous entretenez une relation de confiance et constructive avec la majorité de vos fournisseurs	→ Développer le business tout en assurant le même niveau de qualité de la relation
Communication	3,4	/ Les interlocuteurs de votre entreprise sont globalement attentifs et bienveillants	→ Partager la vision stratégique à moyen et long terme → Réduire/stabiliser le nombre d'interlocuteurs
Accompagnement	3,2	/ Vos fortes attentes en termes d'accompagnement aident les fournisseurs à s'améliorer	→ Mettre en place des feedback plus régulièrement aussi bien sur les points positifs que sur les axes d'amélioration
Relation contractuelle	3,2	/ La plupart des fournisseurs sont satisfaits et ne demandent pas de changement particulier	→ Accélérer le processus de rédaction des contrats → Améliorer les interactions avec le département juridique
Process	3,1	/ Votre processus achat est considéré comme étant développé	→ Accélérer l'émission des bons de commande → Impliquer les fournisseurs plus tôt dans le processus achats
RSE	3	/ Les attentes en termes de RSE sont considérées comme étant positivement fortes	→ Améliorer la communication des attentes RSE → Travailler avec les fournisseurs sur des objectifs RSE mutuels
Qualité	2,9	/ Les fournisseurs sont globalement en accord avec vos attentes en termes de qualité	→ Revoir et définir en collaboration avec les fournisseurs les attentes en termes de qualité
Logistique	2,9	/ Les fournisseurs sont globalement en accord avec vos attentes en termes de logistique	→ Améliorer la précision des prévisions
Relation financière	2,4	/ La plupart des fournisseurs ne sont pas satisfaits	→ Respecter les échéances de paiement → Réduire les délais de paiement dans la mesure du possible
Innovation	Min 1,9	/ Les fournisseurs demandent à collaborer et innover avec votre entreprise	→ Mettre en place des actions/événements pour capturer l'innovation fournisseur

L'étude 360° fournisseurs en 5 étapes



LES CLÉS D'UNE ÉTUDE RÉUSSIE

/ **Avant d'être lancée**, et afin de s'assurer de la qualité des données collectées pour la phase analyse, **l'enquête fournisseurs doit être soigneusement cadrée**. Il est nécessaire de conduire un entretien de cadrage avec le commanditaire de l'étude, et de capturer un certain nombre d'éléments tels que le ressenti du client sur l'état actuel de la relation ou les enjeux menant à conduire cette étude. Le cadrage permettra par ailleurs de borner l'étude à un certain nombre de thèmes cohérents avec le contexte de l'entreprise (relation financière, logistique, achats responsables, ...) ainsi que de s'accorder sur le type de fournisseurs ciblé (achats directs/indirects, taille des fournisseurs, CA réalisé avec le client, ...).

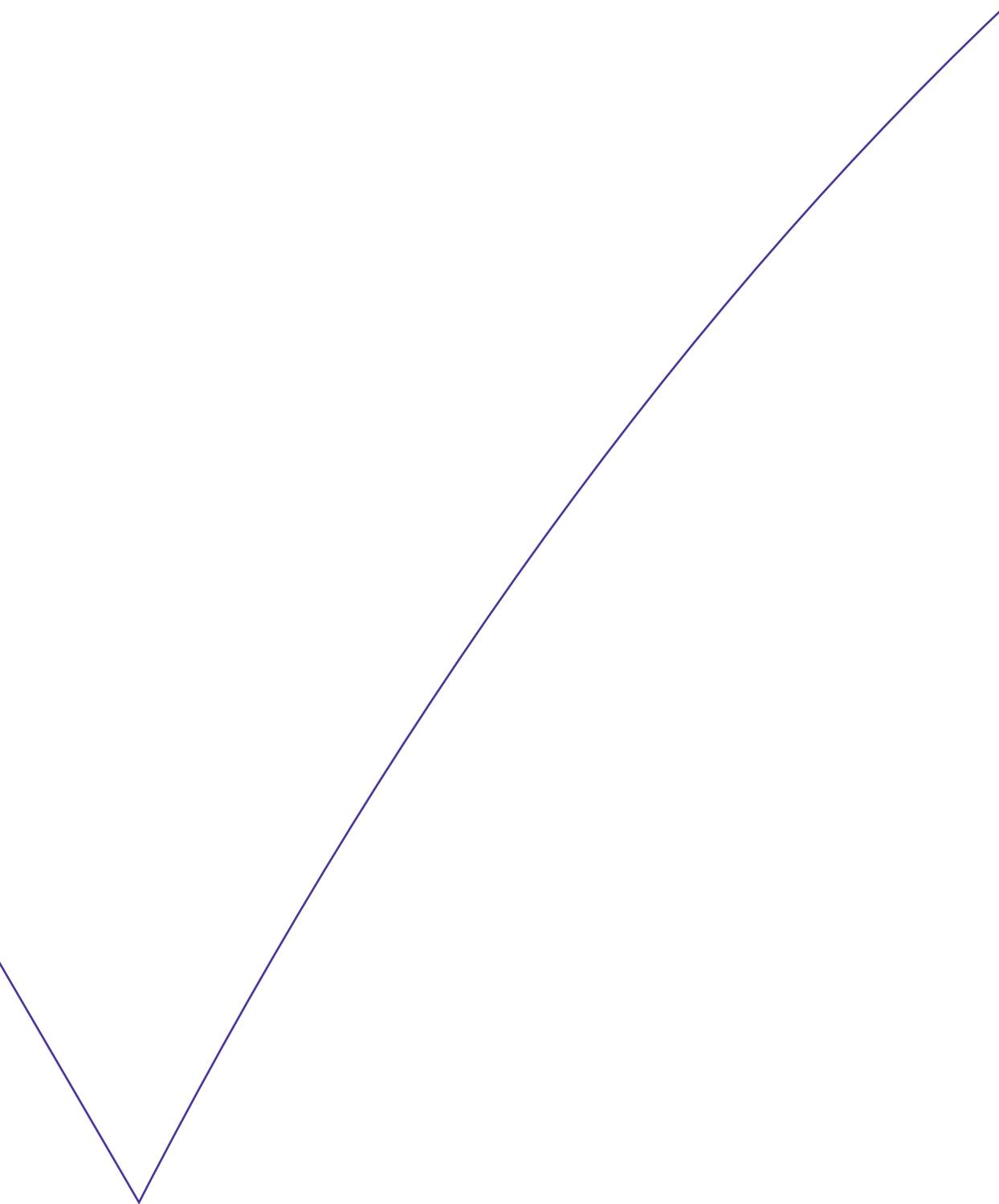
/ Lorsque le cadrage est finalisé, le **questionnaire peut être rédigé**. Celui-ci doit être à la fois relativement court et permettre aux fournisseurs qui le souhaitent de donner un maximum de commentaires et d'informations sur les thématiques abordées. Pour chaque thème, des éléments à la fois quantitatifs et qualitatifs peuvent être demandés. L'intitulé des questions doit être suffisamment clair afin de pallier d'éventuels problèmes de sémantique et donc de réponses peu exploitables car hors du cadre.

/ Une fois les réponses au questionnaire collectées, le cabinet peut débiter une **phase de retraitement, de diagnostic et d'analyse des données**. Au-delà des aspects quantitatifs, qui peuvent donner une vision tranchée des avis de chacun, l'intérêt de l'étude est de mettre en lumière les

verbatim des fournisseurs. Les notes données sur chacun des thèmes peuvent être nuancées par la mise en avant de points forts et d'axes d'améliorations. Le client aura une vision plus précise des sujets tenants à cœur à ses fournisseurs, et des solutions plébiscitées pour améliorer la qualité de la relation.

L'étude permettra par ailleurs de mettre en lumière d'éventuelles disparités dans les réponses en fonction des types de fournisseurs, et ainsi d'affiner la cartographie de l'environnement fournisseurs. La valeur ajoutée du cabinet réside aussi dans sa capacité, du fait de sa vision large de la fonction achats, à ordonner et prioriser les réponses des fournisseurs, et à les qualifier pour émettre des recommandations justes et adaptées.

En favorisant la collaboration opérationnelle et stratégique avec ses fournisseurs, le 360° fournisseurs est un moyen simple et efficace pour la fonction Achats de créer de la valeur. Cette étude modulable et réalisable de manière récurrente, constitue un baromètre incontournable du pilotage de la relation client-fournisseur !



The Positive Way

WAVESTONE

www.wavestone.com

Dans un monde où savoir se transformer est la clé du succès, Wavestone s'est donné pour mission d'éclairer et guider les grandes entreprises et organisations dans leurs transformations les plus critiques avec l'ambition de les rendre positives pour toutes les parties prenantes. C'est ce que nous appelons « The Positive Way ».

Wavestone rassemble 2 800 collaborateurs dans 8 pays. Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe, et constitue le 1^{er} cabinet de conseil indépendant en France.

Wavestone est coté sur Euronext à Paris et labellisé Great Place To Work®.