

Évaluations fournisseurs :

les transformer en véritable levier de performance



Préambule

Parfois négligées ou seulement survolées par manque de temps, d'outil adapté ou par méconnaissance des opportunités qu'elles représentent, il est essentiel de (re)prendre conscience de l'importance des évaluations fournisseurs. Ce recueil vous permet de vous situer dans la maturité de vos processus d'évaluation fournisseurs, et de faire le point sur les étapes importantes de la mise en place d'une telle démarche. Suivez le guide !

Sommaire

Intro	L'évaluation fournisseurs : quel rôle stratégique ?	Page 4
1	Pourquoi évaluer ses fournisseurs et sous-traitants ?	Page 5
2	Construire une méthodologie efficace pour ses évaluations fournisseurs	Page 7
3	Faut-il partager les évaluations avec les fournisseurs concernés ?	Page 9
4	Evaluation isolée ou processus récurrent ?	Page 10
5	Les différents niveaux d'analyses et leur importance dans le processus	Page 11
6	Améliorer sa proposition de valeur grâce aux évaluations fournisseurs	Page 12
Focus	Quatre exemples approfondis par des « Use case »	Page 13

Introduction

L'évaluation fournisseurs : quel rôle stratégique ?

La gestion de la relation fournisseurs est l'un des principaux enjeux relevés par les services Achats. Transformer cette relation en vecteur d'efficacité passe notamment par plusieurs incontournables :

- Parfaire son panel fournisseurs : disposer d'une base de données fournisseurs toujours actualisée, fiable et partagée avec les parties prenantes de l'entreprise ;
- Gérer et anticiper le risque fournisseurs ;
- Engager un partenariat résilient avec ses fournisseurs, partenaires et sous-traitants ;
- S'inscrire dans un processus d'achats responsables ...

Dans cet objectif, la mise en place d'un processus d'évaluation structuré et réfléchi représente un véritable facteur-clé pour gagner en efficacité.

Mettre en valeur un pareto, souligner factuellement les points forts et les points de progrès de chaque fournisseur, répondre aux exigences de qualité dans un contexte normé (ISO, etc.) ou hors-normes... sont autant de facteurs indispensables pour identifier ses fournisseurs stratégiques et ainsi améliorer son panel et son sourcing.

L'évaluation fournisseurs joue un rôle important et stratégique dans la performance Achats. Il s'agit de construire une méthodologie propre à votre activité, tout en ayant une démarche constructive avec les fournisseurs. Alors, pourquoi et comment évaluer ses fournisseurs avec efficacité ?

Évaluer ses fournisseurs permet d'améliorer les performances opérationnelles. De la même manière que les entretiens annuels permettent de faire le point sur les objectifs et performances d'un salarié, il est indispensable de pouvoir faire le bilan régulièrement sur les points forts et faibles de vos fournisseurs. Ainsi, vous pouvez adapter leurs objectifs en fonction de vos attentes et de ce qui a été défini dans le contrat.

En demandant en parallèle à votre fournisseur

de s'auto-évaluer, cela lui permet de **mesurer sa propre performance** sur des thèmes précis tels que la RSE, l'éthique, la qualité, etc.

En partageant ensuite vos évaluations respectives, vous aurez une base pour lancer les discussions et définir des objectifs en fonction des zones de progrès détectées. Le but étant de **susciter l'engagement du fournisseur, de l'encourager à s'améliorer et de l'impliquer encore plus dans votre relation.**

De la même manière qu'un recruteur consulte les références professionnelles d'un candidat, un acheteur guidera sa recherche de fournisseurs grâce aux notations effectuées en amont, relatives à de précédentes missions. **L'acheteur a une vision globale de l'appréciation des fournisseurs** sur des critères généraux ou spécifiques à

une activité tels que la réactivité, la qualité, l'innovation, ou la connaissance locale. Il est alors à même de sélectionner l'entreprise correspondant le mieux à ses critères, en fonction du projet. D'un point de vue global, votre panel fournisseurs s'améliore également.

Évaluer ses fournisseurs est un atout certain dans votre démarche qualité. Elle permet **d'anticiper et de limiter les risques fournisseurs** avec la connaissance en amont des problématiques financières, de mauvaises exécutions, et autres types de risques métiers dont le sujet aurait été évalué en amont.

Les évaluations représentent également une aide dans les démarches de certifications ISO. La norme ISO 9001 et plus généralement les processus qua-

lités obligent les entreprises à engager un processus de contrôle et d'évaluation récurrent de leurs fournisseurs et sous-traitants. Bien souvent, le service achats est sollicité pour ces étapes-clés de l'entreprise. Si vous disposez d'une méthode adhoc pour le faire en continu, alors votre certification ne posera pas de problèmes. Il est souvent demandé d'évaluer avant tout les fournisseurs ou sous-traitants stratégiques.



*Deux axes distincts peuvent être étudiés lors d'une évaluation. Le premier porte sur **un fournisseur en particulier, pour identifier ses points forts et ses zones de progrès** et ainsi définir des axes d'amélioration en fonction des attentes de l'entreprise. Le deuxième axe relève d'une **analyse du panel dans son ensemble : optimiser le nombre, la qualité, la performance et/ou la diversité des fournisseurs**. Une réflexion approfondie en amont sur la méthodologie à adopter est nécessaire pour la réussite de votre projet.*

Définir des indicateurs pertinents

Pour qu'un indicateur soit pertinent, il doit être représentatif et factuel. Chacun ayant des exigences différentes et une manière de noter subjective, il peut être difficile d'obtenir de vos répondants des jugements totalement objectifs. Cependant, en établissant une grille de notation et en donnant des consignes claires, vous pouvez encadrer et homogénéiser vos évaluations, afin de les rendre les plus objectives possibles. Ensuite, il est important de définir le type d'évaluation à mettre en place :

S'agit-il d'évaluer le fournisseur dans son ensemble (prestations, relationnel, administratif, etc.) pour avoir un point de vue global ? Ou sur un axe particulier à définir : projet, qualité, délais, service après-vente, expertise ou autre ? En effet, les questions et critères seront forcément différents avec un système de notation qui nécessitera d'être équilibré. Pour un axe d'analyse particulier (par exemple la qualité), on peut regrouper les questions par section puis faire une moyenne des réponses. Une évaluation doit pouvoir se faire rapidement pour le répondant, tout en apportant suffisamment d'informations.

Si l'idée est de comparer les fournisseurs entre eux, des évaluations segmentées seront pertinentes et se feront sur leur typologie et famille d'achat. Effectivement, on n'évalue pas sur les mêmes critères un fournisseur d'équipement, un fournisseur de conseils en informatique et un sous-traitant en génie-civil.



Solliciter les répondants : trouver la bonne approche

Quoi ? Avez-vous besoin d'une évaluation générale (relation et communication, qualité, administratif, caractère innovant, etc.) ou relative à un projet spécifique (délais, coûts, documentation, SAV, etc.) ?

Qui ? Il est important de bien définir en amont les profils pertinents à interroger. Pour une évaluation portant sur la partie exécution, il sera logique d'interroger les chefs de projets ou les responsables de production. En revanche, pour avoir un retour sur les aspects administratifs et commerciaux du fournisseur, on interroge plutôt le service Achats ou Comptable par exemple.

Quand ? Pour des fournisseurs avec lesquels vous travaillez en continu, pensez à les évaluer

régulièrement et imposez un rythme récurrent : trimestriellement, annuellement, etc.

En revanche, si vous travaillez avec votre fournisseur en mode projet, comme dans le cadre d'un chantier, l'évaluation se fera plutôt en fin de projet.

Quels types de questions ? Votre objectif détermine les consignes de notation qui composent le questionnaire :

- Questions ouvertes et/ou fermées
- Echelle graduée de notation
- Caractère obligatoire ou facultatif de la question
- Système de pondération
- Etc.

Les questions doivent être simples, claires et précises pour offrir une meilleure expérience utilisateur et inciter les évaluateurs à répondre.

The screenshot shows a questionnaire interface. At the top, a blue header bar contains the text '1/5 Relationnel'. Below this, a white box contains the question 'Disponibilité et réactivité' with a small icon to its left. A horizontal rating scale is displayed below the question, consisting of a green bar on the left and a grey bar on the right, with a blue circle marker positioned on the green bar. To the right of the scale, a yellow box contains the number '6', and below it, the word 'Acceptable' is written.

*Exemple de
consigne :
précision de
la note en
qualificatif*

Le partage des évaluations fournisseurs permet d'impliquer au maximum vos fournisseurs et de renforcer votre relation. Il existe plusieurs méthodes de partage des évaluations.

La première consiste à **ouvrir les résultats des évaluations internes.** Tout d'abord, les collaborateurs évaluent le fournisseur sur des critères définis. Par la suite, les fournisseurs ont accès à vos avis des collaborateurs. Cette méthode améliore la relation fournisseurs grâce à la transparence des informations. L'objectif est d'aller vers un plan d'actions pour remédier aux lacunes du fournisseur et favoriser une relation durable.

La seconde est de **proposer des auto-évaluations aux fournisseurs.** Ils peuvent alors mesurer leur propre performance sur des sujets divers : éthique, RSE, etc. Ce type d'évaluation

permet d'engager les fournisseurs eux-mêmes. Pour une évaluation approfondie, vous pouvez créer deux questionnaires identiques : le premier à remplir par vos fournisseurs et le second destiné à l'évaluation par vos collaborateurs en interne. Cela vous permet d'analyser ensuite les résultats en comparant votre vision sur la performance de vos fournisseurs avec la sienne. Le but est de susciter l'engagement du fournisseur et ainsi de l'impliquer encore plus dans la relation.

Les évaluations constituent un outil de mesure de la performance essentiel pour votre service Achats. Lorsqu'elles sont partagées, elles peuvent être considérées comme une base de discussion avec votre fournisseur. L'objectif final est identique pour vous et votre fournisseur : l'amélioration de la performance.

Evaluer encore et toujours

La cohérence et la régularité sont les clés d'un processus d'évaluation efficace.

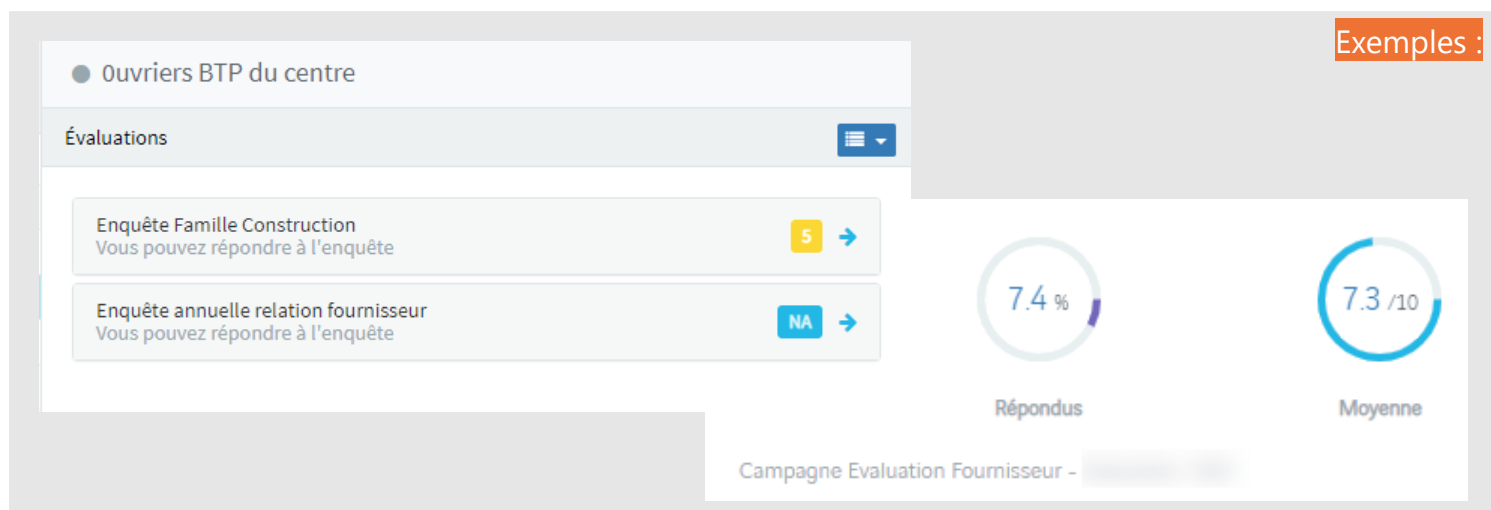
En effet, tant la récurrence que la quantité d'informations recueillies permettent d'éviter les biais. Interroger plusieurs personnes donne, par exemple, une image plus réaliste et factuelle. De même, instaurer une récurrence permettra d'assurer un suivi, de constater une évolution de la satisfaction (stagnation, amélioration ou dégradation) et ainsi d'ouvrir vos discussions avec le fournisseur concerné.

Plusieurs procédés peuvent être utilisés pour simplifier la mise en place des évaluations et veiller à leur régularité. En choisissant un logiciel tel qu'Orgasourcing, vous pouvez,

par exemple, paramétrer des campagnes de sollicitation automatiques. Que ce soit pour les parties prenantes internes, pour des rappels récurrents, ou pour inviter votre fournisseur à s'auto-évaluer, des alertes et emails peuvent être générés automatiquement. Une fois complétées, les réponses sont présentées de manière détaillée ou en synthèse afin de faciliter la lecture et l'analyse suivant le degré de détail voulu.

Une évaluation effectuée il y a deux ans est moins utile si elle est unique. En revanche, combinée avec une évaluation récente, elle devient pertinente pour assurer la comparaison et en faire ressortir des indicateurs d'évolution.

Exemples :



Les évaluations mettent en évidence les forces et faiblesses de vos fournisseurs. L'analyse des résultats est une étape-clé pour mettre en place un plan d'actions. Pour cela, plusieurs niveaux d'analyses sont intéressants.

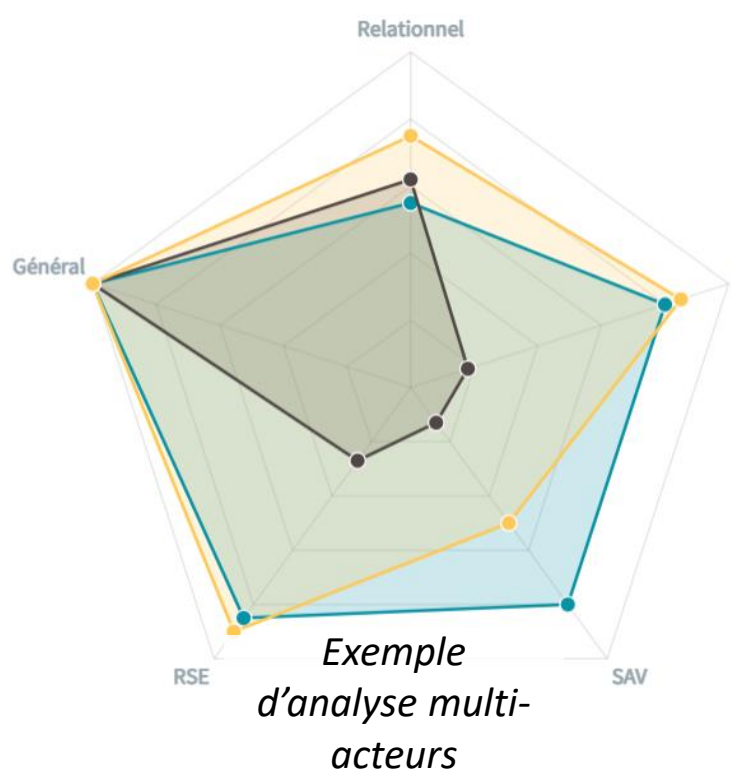
Le **niveau unitaire** présente les réponses des collaborateurs à chacune des questions. Ce niveau permet d'obtenir les commentaires associés aux notes attribuées et ainsi comprendre la note globale donnée par le collaborateur.

Le **niveau par chapitre** propose une vision par ensemble de questions. La pondération des chapitres dans la note globale montre sur quel chapitre se concentrer. Pour ce niveau, il est recommandé de créer des représentations graphiques pour identifier visuellement les notes globales par chapitre.

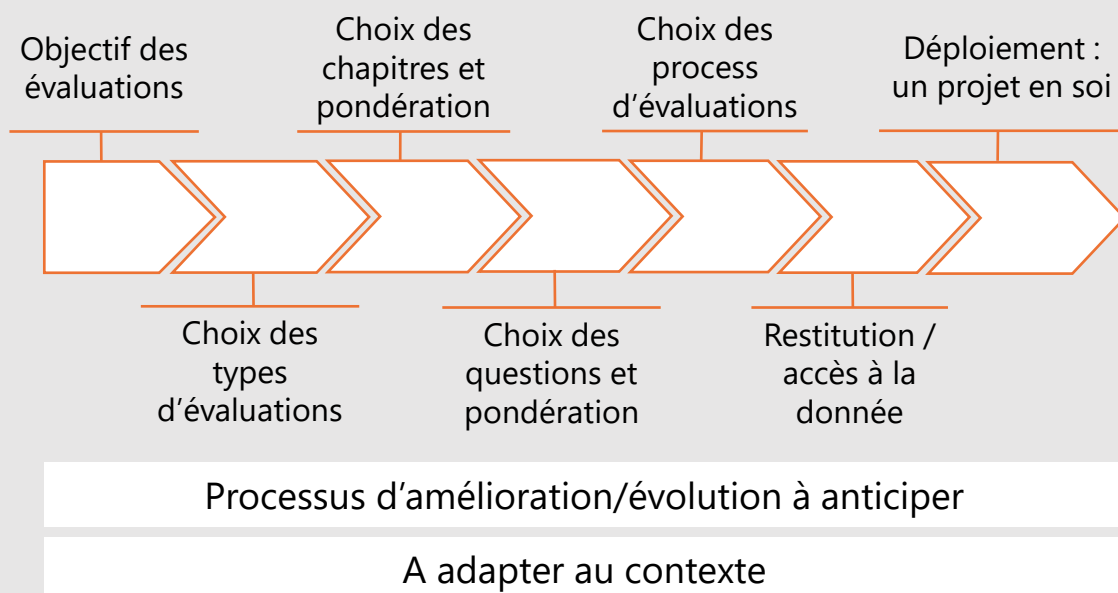
Le niveau le plus haut expose **uniquement la note globale** attribuée au fournisseur. Ce niveau offre un point de vue global de l'analyse : multi-acteurs et multi-sources.

Les différents niveaux permettent d'analyser les critères d'évaluation du fournisseur en fonction des objectifs de l'évaluation (la détermination du besoin est donc essentielle avant d'engager une procédure d'évaluation). Ces évaluations constituent des indicateurs clés pour **mesurer la performance et le risque de vos fournisseurs.**

Les évaluations sont une base de dialogue avec vos fournisseurs pour engager une relation transparente et durable. L'analyse des indicateurs de performance vous permet d'impliquer vos fournisseurs dans un plan d'actions d'amélioration de son service.



Quelle méthodologie pour assurer les conditions d'amélioration de sa proposition de valeur ?



Les qualités de l'évaluation :

- ✓ Représentative
- ✓ Objective
- ✓ Pertinente
- ✓ Factuelle
- ✓ Exploitable
- ✓ Transparente

Finalement, quel est l'impact pour l'entreprise d'une démarche efficace d'évaluation fournisseurs ?

Atténuer le risque



Avoir une analyse objective de la situation Client - Fournisseurs



Améliorer la marge, la compétitivité



Ouvrir le dialogue interne et externe



Participer au processus de création de valeur de l'entreprise



Une politique d'évaluation fournisseurs correctement mise en place permet **d'agir sur différents leviers et de jouer sur la compétitivité de l'entreprise.**

Dans un premier temps, par la connaissance accrue de ses fournisseurs apportée par les évaluations, l'entreprise **diminue les risques**. Ils sont mieux maîtrisés ou peuvent être anticipés.

De plus, une base fournisseurs correctement évaluée offre un **point de vue objectif et factuel, partagé** par les parties prenantes concernées. En plus d'être le **point de départ d'une discussion ouverte** sur des points d'amélioration avec les fournisseurs actuels, c'est également un **réel atout dans le cadre du sourcing** de fournisseurs : quelles qualités requises suivant mon besoin ?

1

Amélioration de la collaboration fournisseurs

Objectif : améliorer la relation avec le fournisseur ou le sous traitant, optimiser l'adéquation entre ses services/produits et votre besoin.

Prérequis : avoir un référentiel d'évaluations sur lequel s'appuyer pour la discussion avec le fournisseur.

Mise en place :

REPRÉSENTATIVITÉ

- ✓ En cohérence avec les activités du fournisseur pour l'entreprise et avec la proposition de valeur pour le client final.
- ✓ Privilégier différents questionnaires si les points à évaluer portent sur des sujets très différents ou ciblent divers répondants.
- ✓ Cibler le bon répondant et le bon moment pour répondre au questionnaire.

OBJECTIVITÉ

- ✓ Proposer un niveau de détails cohérent : ni trop général (difficile d'en tirer des conclusions précises), ni trop détaillé (analyse chronophage).
- ✓ Travailler avec soin la pondération pour faire ressortir les points les plus importants sans occulter le reste.

TRANSPARENCE

- ✓ Partager les résultats de l'évaluation en interne et avec le fournisseur pour être aligné sur les attentes, les points d'amélioration et les priorités.
- ✓ Considérer les auto-évaluations du fournisseur (ex : sujet RSE).
- ✓ La transparence favorise l'engagement.

Exemple : Proposer un niveau de détails cohérent

Questions trop vastes ou trop détaillées



1/3 Qualité et délai service et produit

→ Qualité et délai

- Qualité des produits et prestations SAV - Respect des délais de livraison et du planning d'exécution - Conformité des engagements contractuels (commande, livraison, facturation)

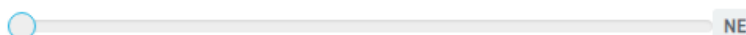


Facile et rapide à remplir, avec assez de détails pour en ressortir les points forts et les points d'amélioration



1/2 Relation et communication

→ Compréhension du besoin et conformité du livrable



→ Qualité du livrable, inclut information et documentation



2

Optimisation du panel fournisseurs

Objectif : comparer les fournisseurs entre eux afin de qualifier, diversifier et épurer le panel

Prérequis : avoir un référentiel de comparaison et des visuels d'analyses obtenus à partir des évaluations.

Mise en place :

ETRE FACTUEL

- ✓ Être conscient que chacun évalue différemment suivant le contexte, la culture, etc.
- ✓ Avoir une échelle de notation claire et bien définie, ajouter des précisions qualitatives si besoin (ex : texte explicatif sur une note chiffrée).
- ✓ Soigner la formulation des questions et utiliser l'option « non applicable » à bon escient.

ETRE REPRESENTATIF

- ✓ Eventuellement faire appel à plusieurs évaluateurs pour avoir des regards croisés.
- ✓ Evaluer les tendances d'évolutions en appliquant une récurrence et en comparant avec des évaluations antérieures.

Exemples :

✓

Ecoute des nos besoins

Quelques adaptations des solutions à nos besoins 6

Contextualise complètement ses offres 10

2/3 SAV et maintenance

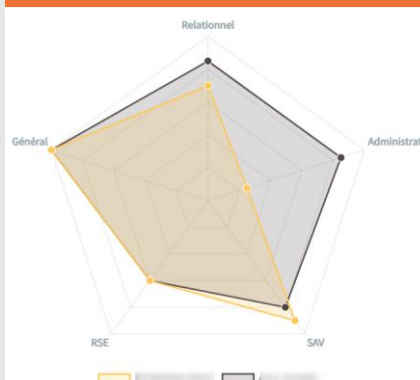
✓ Proposition de matériel de remplacement

NA ☐ Non ☒ Oui 10

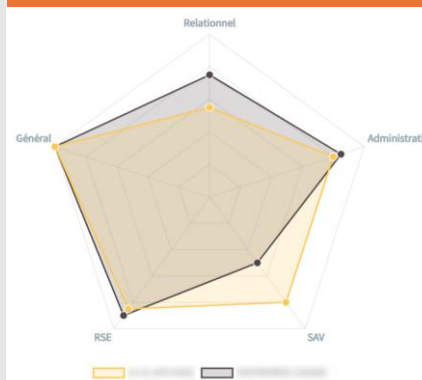
✗ Interlocuteurs stables 4

✓ Clarté des explications et des propositions de solutions 9

Visualisation de la moyenne



Visualisation de la dernière évaluation



3

Rationalisation du sourcing pour un projet

Objectif : dans le cadre d'un projet précis, choisir un ensemble de fournisseurs pertinents à solliciter.

Prérequis : avoir des résultats d'évaluations fiables et assez précis pour s'adapter au contexte du projet.

Mise en place :

EXPLOITABILITÉ

- ✓ Avoir accès à l'information au bon moment.
- ✓ Pouvoir utiliser des filtres sur les critères et notes des évaluations.
- ✓ Avoir une information à la fois synthétique et contextualisée.

PERTINENCE

- ✓ Solliciter les fournisseurs sur leurs points forts par rapport à un projet particulier.

Exemple : Avoir accès facilement à une information synthétique

Enquête annuelle relation fournisseur

Valider l'évaluation

Notes

8

Relationnel

7

Administratif

3

SAV

10

RSE

10

Général

8

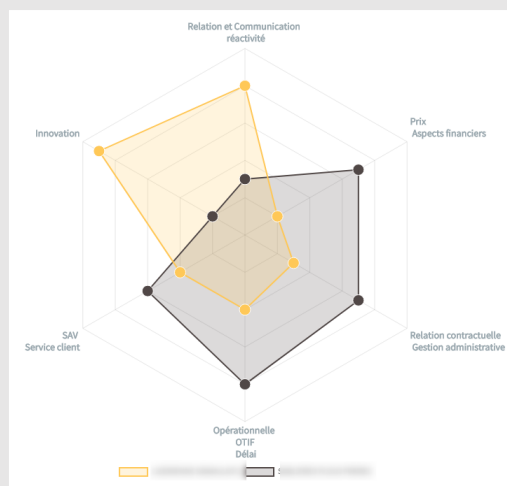
Note totale

Exemple : Solliciter un fournisseur en fonction des qualités recherchées pour un projet

Une entreprise a 2 fournisseurs d'emballages :

- Fournisseur orange : prix attractifs et fiabilité.
- Fournisseur gris : réactivité et adaptabilité.

Pour son approvisionnement en emballages standards et des productions importantes anticipées, l'entreprise se tourne naturellement vers Embal'assist. En revanche, elle sollicite plutôt La Cartoon Rie lorsque son besoin sera ponctuel et urgent, pour ses activités de R&D par exemple, où la réactivité et l'adaptabilité sont des facteurs primordiaux.



4

Renforcement de la démarche qualité

Objectif : répondre aux exigences réglementaires (notamment dans l'agrément ISO 9001 version 2015) sur l'évaluation, la sélection et la surveillance des performances des prestataires externes, ainsi que la conservation des informations et documents.

Prérequis : sélection, évaluation, et processus récurrent d'évaluation.

Mise en place :

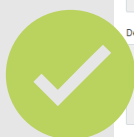
REPRÉSENTATIVITÉ

- ✓ Générer l'information en facilitant l'action d'évaluer : automatisation, processus clairs, importance de l'expérience utilisateurs, etc.
- ✓ Mettre en place une planification de relances et de suivi des évaluations pour la régularité.

Exemple : Intégration des démarches d'évaluations dans un outil SRM

Pour recueillir suffisamment d'informations, il est primordial de simplifier et clarifier au maximum le travail des répondants. Pour cela, l'intégration des démarches d'évaluations dans un outil dédié et lié au SRM est une solution pertinente : stockage des différentes évaluations, automatisation des processus, historique et comparaison de l'évolution des résultats, etc.

Rappels et relances automatiques



Description
Campagne Enquête Permanente Relation Fournisseur

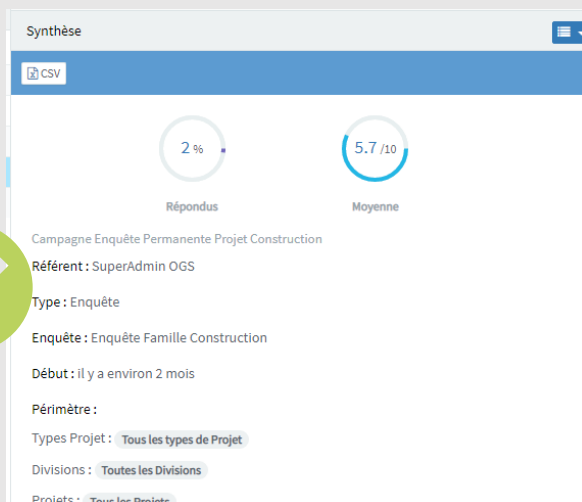
Date d'ouverture
05/10/2020

Description
Campagne Enquête Permanente Relation Fournisseur

Récurrance
Non Récurrent
Annuelle
Mensuelle
Non Récurrent
Semestrielle

Expéditeur : admin@orgasoftware.com
Destinataire : admin@orgasoftware.com
Sujet :
Enquête Org@sourcing
Message :
[MODE DEMO] Ce message était à destination de robert@robert.Bonjour,
Nous vous invitons à répondre à l'enquête fournisseur RSE :
Enquête RSE annuelle auprès des fournisseurs
en cliquant sur le lien suivant sous un délai d'une semaine :
<http://orgasourcing-demo.orgasoftware.com/#/e/6>
Cordialement,
L'équipe Org@sourcing
Ce message vous a été envoyé automatiquement. Merci d'utiliser admin@orgasoftware.com pour toute réponse à ce message.

Accessibilité des rapports d'évaluations



Les évaluations et leur analyse représentent des **indicateurs indispensables pour impliquer vos fournisseurs et les engager dans un partenariat transparent, durable et performant.**

En fonction de vos besoins et notamment pour les évaluations financières de vos fournisseurs et la maîtrise des risques liés, il peut être pertinent de se tourner vers des bases et organismes externes.

Concernant les évaluations internes ou auto-évaluations des fournisseurs, **l'idéal est d'opter pour un outil qui s'intégrera à**

vos autres données fournisseurs afin d'avoir une seule base : logiciels ERP ou SRM, portail fournisseurs, SI Achats.

Avoir un outil dédié et intégré **diminue le temps passé sur chaque évaluation** et permet de pouvoir en soumettre un plus grand nombre et de se concentrer sur l'analyse à plus forte valeur ajoutée. Chacune des données recueillies est précieuse. Ainsi, prévoir de **l'automatisation est un réel bénéfice et apporte beaucoup d'efficience** par rapport à un processus manuel.

Contact



Vous souhaitez mettre en place un processus d'évaluation fournisseurs pour améliorer votre performance ?

Contactez-nous !



SRM et portail fournisseurs

Assurez l'engagement fournisseur avec tous les services de l'entreprise

www.orgasoftware.com

01 43 55 48 28

info@orgasoftware.com