

Évaluations fournisseurs :

LES TRANSFORMER EN VÉRITABLE
LEVIER D'OPPORTUNITÉS

LIVRE BLANC

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'évaluations fournisseurs, et de faire le point sur les étapes importantes de la mise en place d'une telle démarche.

Suivez le guide !

SOMMAIRE

4 L'évaluation fournisseurs : quel rôle stratégique ?

5 Pourquoi évaluer ses fournisseurs et sous-traitants ?

7 Construire une méthodologie efficace pour ses évaluations fournisseurs

9 Faut-il partager les évaluations avec les fournisseurs concernés ?

10 Evaluation isolée ou processus récurrent ?

11 Les différents niveaux d'analyses et leur importance dans le processus

12 Améliorer sa proposition de valeur grâce aux évaluations fournisseurs

14 Quatre exemples approfondis par des cas d'usages



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, sous-traitants et partenaires ;
- 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.

Identifier ses fournisseurs stratégiques afin d'améliorer son panel et son sourcing suppose de s'appuyer sur plusieurs leviers essentiels : mettre en évidence un Pareto, analyser de façon factuelle les points forts et les axes d'amélioration de chaque fournisseur, et répondre aux exigences de qualité, qu'elles s'inscrivent ou non dans un cadre normé (ISO, etc.), etc.

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 ?

POURQUOI ÉVALUER SES FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS ?

Créer un levier d'engagement

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 un bilan régulier des points forts et points 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.

Par ailleurs, inviter votre fournisseur à s'auto-évaluer lui permet de **mesurer sa propre performance** sur des thèmes précis tels que la RSE, l'éthique ou la qualité.

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.**

Aider au sourcing

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 des missions précédentes.

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.



Compléter sa démarche qualité

Évaluer ses fournisseurs est un atout dans votre démarche qualité. Cela permet d'**anticiper et de limiter les risques fournisseurs** grâce à une connaissance en amont des problématiques financières, des défauts d'exécution et d'autres types de risques métier identifiés lors des évaluations.

Les évaluations représentent également une aide dans les démarches de certifications ISO. La norme ISO 9001 et plus généralement les processus qualité 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 ad hoc pour le faire en continu, alors votre certification ne posera pas de problème. Il est souvent demandé d'évaluer, avant tout, les fournisseurs ou sous-traitants stratégiques.

Deux approches distinctes peuvent être étudiées lors d'une évaluation :

- 1 Se concentrer 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.
- 2 **Analyser le 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 à la réussite de votre projet.

CONSTRUIRE UNE MÉTHODOLOGIE EFFICACE POUR SES ÉVALUATIONS FOURNISSEURS

Déterminer d'abord le type d'évaluation à mettre en place :



EVALUER LE FOURNISSEUR DANS SON ENSEMBLE

pour avoir un point de vue global (prestations, relationnel, administratif, etc.)



EVALUER LE FOURNISSEUR SUR UN AXE PARTICULIER

par exemple : projet, qualité, délais, service après-vente, expertise ou autre...


Dans ce cas, on peut regrouper les questions par sections puis faire une moyenne des réponses.



COMPARER DES FOURNISSEURS ENTRE EUX


avec des évaluations segmentées sur leur typologie et famille d'achat.

Puis, définir des indicateurs pertinents :



En fonction du type d'évaluation, les questions et critères seront forcément différents avec un système de notation qui nécessitera d'être équilibré.

Les indicateurs choisis doivent permettre d'apporter suffisamment d'informations tout en étant faciles et rapides pour le répondant.



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.

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.

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 le service 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 par exemple, l'évaluation se fera plutôt en fin de projet.

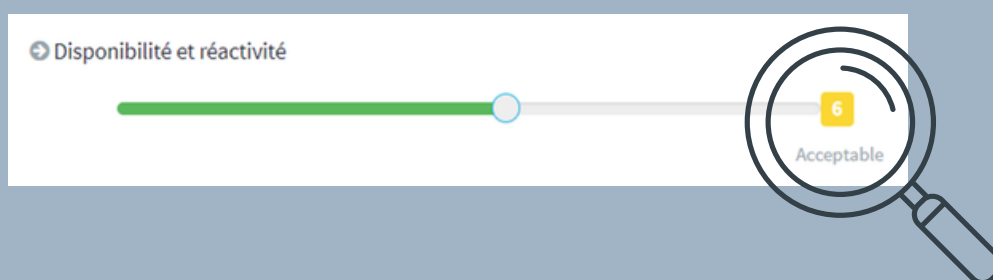
Quels types de questions ?

Votre objectif détermine les consignes de notation qui composent le questionnaire :

- Questions ouvertes et/ou fermées
- Échelle 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.

Exemple de consigne : précision de la note en qualificatif



FAUT-IL PARTAGER LES ÉVALUATIONS AVEC LES FOURNISSEURS CONCERNÉS ?

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 aux avis des collaborateurs. Cette méthode permet d'améliorer 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 votre fournisseur avec la sienne. Le but est de **susciter l'engagement du fournisseur** et ainsi de **l'impliquer encore plus dans la relation**.

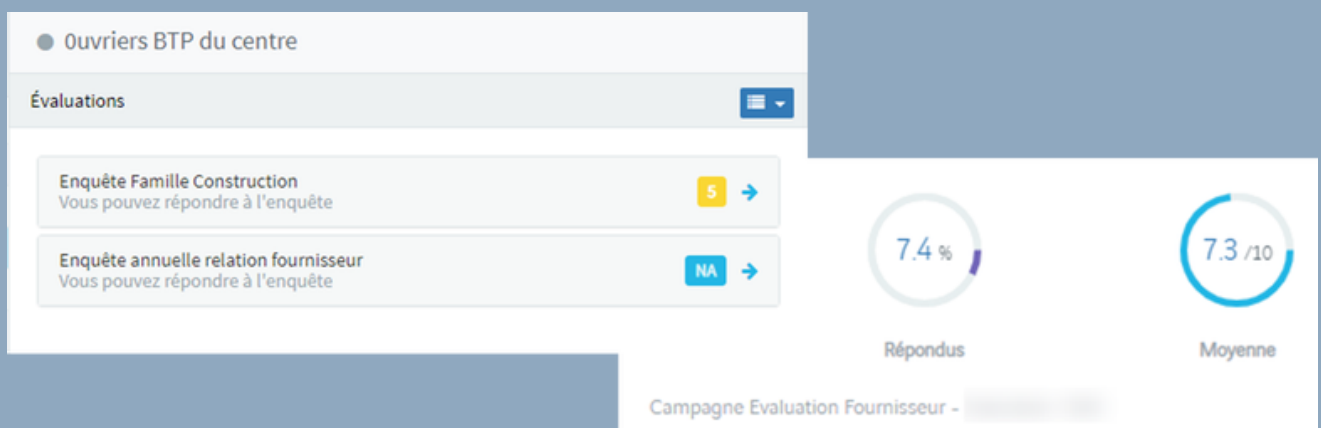
Les évaluations constituent un outil de mesure de la performance essentiel pour votre service Achats. **Lorsqu'elles sont partagées, elles peuvent être considérées comme une base de discussion avec votre fournisseur**. L'objectif final est identique pour vous et votre fournisseur : l'amélioration de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

EVALUATION ISOLÉE OU PROCESSUS RÉCURRENT ?

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 synthétique ou détaillée, 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 faire ressortir des indicateurs d'évolution.

Exemples :



LES DIFFÉRENTS NIVEAUX D'ANALYSES ET LEUR IMPORTANCE DANS LE PROCESSUS

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.



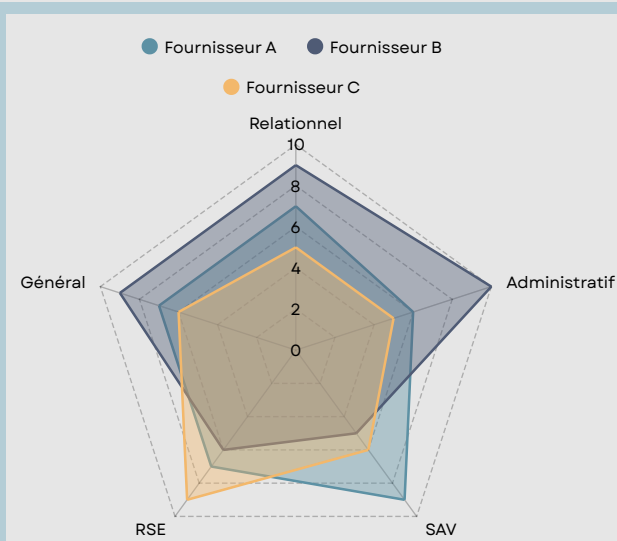
Le **niveau par chapitre** propose une vision par un ensemble de questions. La pondération des chapitres dans la note globale montre sur quel chapitre se concentrer. Pour ce niveau, il est recommandé de créer des représentations graphiques pour identifier visuellement les notes globales par chapitre.



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

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'amélioration de leur service.

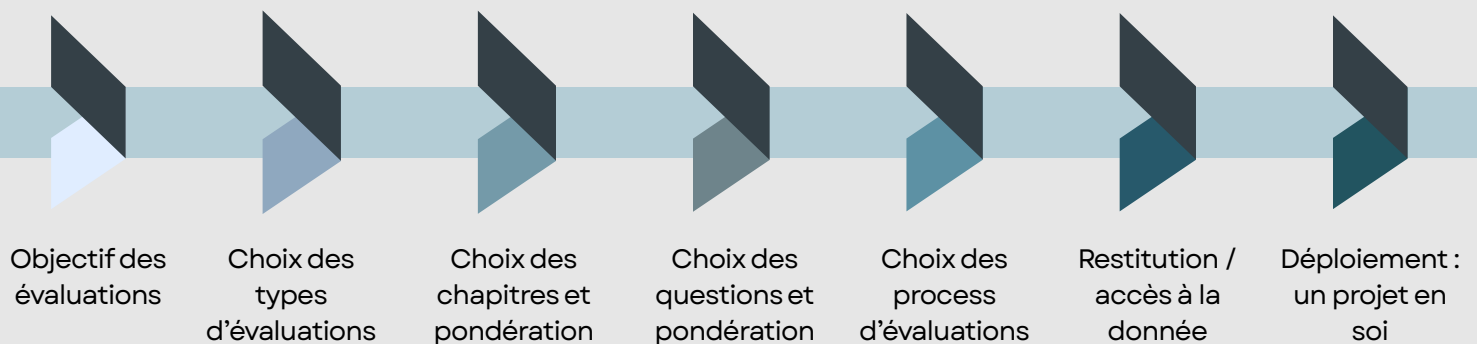
Exemple d'analyse multi acteurs



AMÉLIORER SA PROPOSITION DE VALEUR GRÂCE AUX ÉVALUATIONS FOURNISSEURS

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

Plusieurs étapes doivent être respectées dans l'élaboration des évaluations fournisseurs :



De plus, pour optimiser l'efficacité d'une évaluation et ses bénéfices, il est primordial qu'elle réponde à certains critères.

Les qualités de l'évaluation :

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

Enfin, quels sont les bénéfices d'adopter une démarche efficace d'évaluation fournisseurs dans son entreprise ?



Atténuer le risque



Avoir une analyse objective de la situation Client - Fournisseurs



Améliorer la marge et 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 sont les qualités requises selon mon besoin ?

FOCUS SUR

4 exemples d'application approfondis par des cas d'usages

- 1 Amélioration de la collaboration fournisseurs
- 2 Optimisation du panel fournisseurs
- 3 Rationalisation du sourcing pour un projet
- 4 Renforcement de la démarche qualité

Cas d'usage n°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 détail 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 alignés 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, inclus information et documentation



Cas d'usage n°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 :

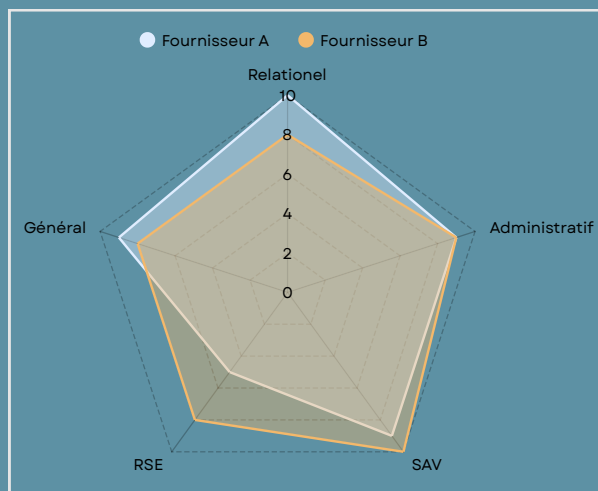
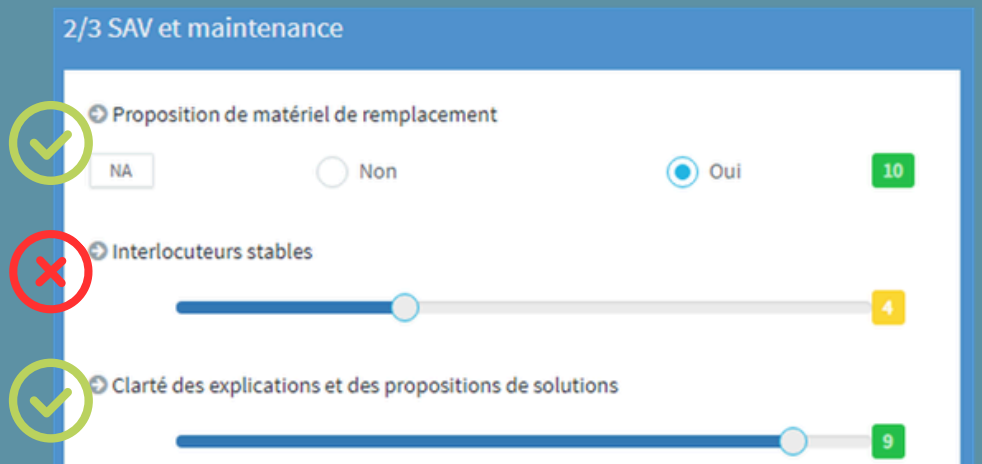
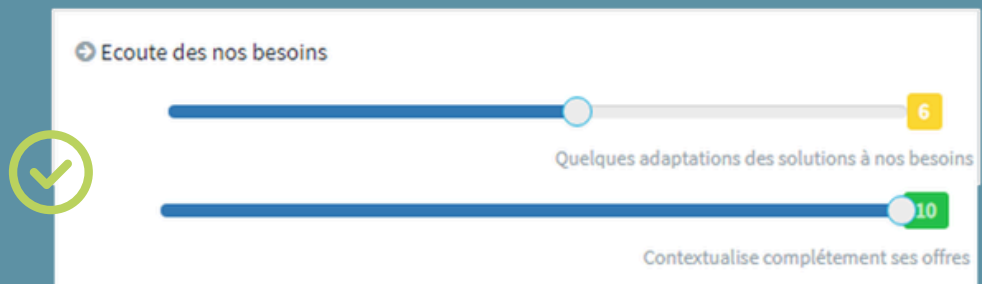
ÊTRE FACTUEL

- Être conscient que chacun évalue différemment selon 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.

ÊTRE REPRÉSENTATIF

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

Exemples :



Comparaison des résultats d'évaluations de deux fournisseurs distincts

Cas d'usage n°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 facilement accès à une information synthétique

Enquête annuelle relation fournisseur

Valider l'évaluation

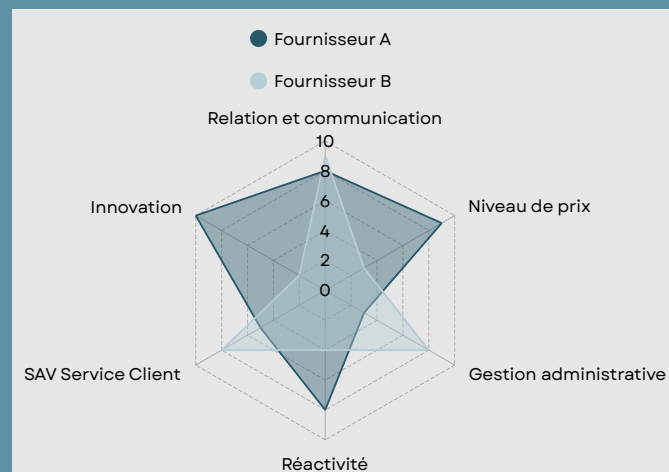


Exemple : Solliciter un fournisseur en fonction des qualités recherchées pour un projet

Une entreprise a 2 fournisseurs d'emballages :

- Fournisseur A : réactivité et adaptabilité.
- Fournisseur B : prix attractif et fiabilité.

Pour son approvisionnement en emballages standards et pour des productions importantes anticipées, l'entreprise se tourne naturellement vers le fournisseur B. En revanche, elle sollicite plutôt le fournisseur A 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.



Cas d'usage n°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 :

- Générer l'information en facilitant l'action d'évaluer : automatisation, processus clairs, importance de l'expérience utilisateur, 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

Exemple : 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'évaluation dans un outil dédié et lié au SRM est une solution pertinente en bénéficiant de nombreux avantages :

- stockage et accessibilité des différentes évaluations,
- automatisation des processus (par exemple pour les demandes de réponses ainsi que les rappels et relances),
- historique complet et comparaison de l'évolution des résultats,
- visualisation et analyse des données,
- etc.

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'efficacité par rapport à un processus manuel.

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



Contactez-nous !

www.orgasoftware.com

01 43 55 48 28

info@orgasoftware.com

