

Groupe de Travail

Ecoute active de la voix des fournisseurs

-

Synthèse des travaux

Safira DODAT	ADP	Sébastien CALARD	GUTENBERG NETWORKS
Jean-Luc DURAND	ALLIANZ	Maïka AUBRY NGATSING	HAUTS DE SEINE
Florence ROBINET NEMEC	BNP	Isabelle CLAMENS	HAUTS DE SEINE
Chiara CONTARTESE	BNP	Franck BARRAILLER	INPI
Nathalie BORNARD	BPCE	Hélène KHAU	IPSEN
Anne RAYON	CA	Nicole DELATTRE	LEGRAND
Jérôme LEGENNE	CNES	Harold Van den Bossche	MBDA
Ludovic NAPON	DALKIA	Gwenola HEULHARD de MONTIGNY	MINISTERE DE LA DEFENSE
Gérard DUHAMEL	DCNS	Gilles AUDRAN	NEXTER
Sébastien HARDY	DIADEM	Isabelle MICHEL	NEXTER
François FECHNER	EDF	Grégory MARCAILLE	NORD DE France CCI
Tangi HECKMANN	ENGIE	Maxime BERNARD	NORD DE France CCI
Maire-Christine MECHET	GICAN	Cindy DABIN	SAFERAIL
Carole CAUVIN	GROUPE AGIR	Roland DONZELLE	SQUARE
Julie DENES	GROUPE AGIR	Maryse TROMBERT	TRANSDEV
Carole LEFRANC	GROUPE EQUITY	Sébastien TAUPIAC	UGAP
Nelly PLU	GROUPE EQUITY	Yamina ROCHER	UGAP
Bertrand BLADUCCI	GRT GAZ	Didier RUHLMANN	VALEO

Françoise Odolant – Responsable du Pôle Acheteurs, Chartes et Labels de la Médiation des entreprises

François Girard – Délégué Général, Conseil National des Achats

Fanny Bénard – Associée, Cabinet BuyYourWay

Sommaire

Introduction : les bonnes raisons, le bon timing, la bonne communication pour donner envie et être utile	1
L'écoute réactive : processus d'alerte, saisine de la médiation, parties prenantes externes	6
Difficultés prises en charges par les dispositifs d'écoute réactive	6
Mode opératoire	7
Organisation des dispositifs d'écoute réactive	7
Points d'attention	8
Pour aller plus loin	8
L'enquête fournisseurs	9
Un tronc commun de questions	9
Un panel à déterminer consciencieusement	9
Un mode d'administration optimisé	10
Fréquence d'administration des enquêtes	11
Réaliser des enquêtes miroir	11
D'autres outils d'écoute de la voix des fournisseurs	12
Les entretiens annuels	12
Les journées fournisseur	13
Ecoute au fil de l'eau	14
Ecouter ses fournisseurs à l'échelle d'une filière	15
Faire un retour à ses fournisseurs, coconstruire un plan d'action	16
Développer une relation sur le long terme : la co-innovation, l'open innovation	17

Le Changement dans la Fonction Achat est amorcé :

« Ce sont les hommes qui font les organisations – Aujourd'hui on ne raisonne plus en coût pour chercher de la performance.

La restructuration des Relations Acheteurs- Fournisseurs, le partage d'information en mode collaboratif, sont un levier à 360° »

Citation des Discours de Marc Sauvage Universités des achats Mai 2016 et 2017.

La Mixité du Groupe de travail le prouve et a permis d'enrichir les travaux

Proposer à des dirigeants de PME de rédiger l'introduction du Groupe de Travail en complète ouverture et partage avec un donneur d'ordre est la preuve du changement fondamental déjà amorcé par plusieurs Grands Comptes.

Démarche inédite encouragée par CDAF et Médiation, traduit la volonté profonde de partager de la Valeur. Car chacun « Client-Fournisseur » porte une responsabilité dans le succès et la performance des projets – Cette nouvelle approche fondamentale permet d'agir à tous les niveaux, et d'établir une relation équilibrée.

Les bonnes raisons :

La confiance est un préalable à la relation « client-fournisseur ». Elle permet de développer des relations saines, durables et de valoriser le fournisseur.

L'échange doit être équilibrée et ne plus être dans un rapport de force. Le travail collaboratif et proactif reconnaît l'intelligence de l'autre partie où chacun partage ses gains et ses plans d'action.

Cette approche favorise la compétitivité et la créativité où le Fournisseur est souvent un catalyseur porteur d'innovation. Elle développe la synergie des compétences et des besoins « Client-Fournisseur ». Cette prise de conscience permet l'amélioration de la gestion des risques partagés de toutes les parties prenantes.

Les moments d'écoute sont aussi une opportunité pour échanger sur l'évolution des normes auxquelles les fournisseurs et les clients se conforment et l'adaptation des offres et des besoins à ces normes. Ils permettent une montée en compétence, pour les fournisseurs comme pour les acheteurs.

L'Ecoute Active est donc créatrice de valeur à tous les niveaux de la chaîne de traitement. Le point de vue fournisseur est considéré.

Le bon timing :

Pour être alignée avec les rythmes économiques et financiers actuels, l'approche doit être continue et non pas uniquement ponctuelle.

Cette écoute régulière doit permettre de bien fixer les objectifs en fonction de la capacité des partenaires à mettre en place des plans d'action.

Les 3 temps de l'écoute :

Timing Annuel :

Le bilan fournisseur annuel permet de faire le point sur l'année écoulée pour répondre aux attentes des fournisseurs en matière de feedback, de visibilité et de reconnaissance.

Il permet également la présentation des prévisions de commandes ainsi que les axes d'amélioration.

Timing « au fil de l'eau » :

L'écoute doit être continue, qu'ils s'agissent de moments de tension où lors de succès.

Des temps pour l'échange doivent permettre à chacun de s'exprimer sur les raisons de la tension de la relation et de rechercher des solutions acceptables pour les deux parties. Cette démarche doit permettre de ne pas envenimer les situations voire dans certains cas de désamorcer des conflits.

Une approche itérative valorise les bonnes pratiques, permet d'être plus agile par des évaluations régulières et moins formelles et donc de gagner en efficacité.

De cette manière la performance est constamment pilotée et ajustée.

Timing lors de temps forts :

Des Inaugurations, de nouveaux services, des forums, des meetings, des salons sont des événements qui permettent de renforcer le lien, la reconnaissance de la Relation « Client-Fournisseur » et de lui donner une autre visibilité.

La bonne communication pour donner envie et être utile :

Aussi pertinentes et sincères sont les bonnes raisons de vouloir communiquer avec son « Client-Fournisseur », il est essentiel de lui susciter l'envie d'y répondre, et de rendre utile l'information transmise. Il faut donc répondre aux questions suivantes : À qui ? Comment ? Pourquoi ?

À qui ?

S'adresser à la « bonne » personne est aussi important que le vecteur de communication utilisé. Selon les informations recherchées, il est indispensable de cibler le correspondant approprié chez son fournisseur.

Comment ?

Il paraît essentiel de rassurer l'ensemble des participants sur l'utilisation des données : Quel est / ou quels sont les objectifs visés ? Comment vont être utilisées les informations recueillies dans le respect de leur confidentialité ? Il faut dévoiler au plus tôt ses objectifs et ses intentions en toute transparence. Pour être efficace, il faut construire une relation de confiance.

Les renseignements communiqués par le fournisseur seront d'autant plus pertinents que l'objectif est connu.

Les supports de communication pourront être attrayants voir ludiques pour provoquer l'envie d'y répondre.

Pourquoi ?

L'écoute du fournisseur doit être utile avant tout. Elle doit permettre d'être un outil de progression et d'efficacité. C'est aussi un moment de partage. Partage d'informations auxquelles il ne faut pas omettre de valoriser les points positifs. Il est essentiel de rester bienveillant et transparent dans l'écoute de son fournisseur.

Pour que la bonne communication reste pérenne entre le fournisseur et le client, le fournisseur doit s'apercevoir que sa parole est entendue par des actions concrètes.

L'écoute réactive : savoir capter les signaux faibles pour avancer

Les dispositifs d'écoute réactive permettent aux fournisseurs, lorsqu'ils rencontrent une difficulté dans la relation avec l'entreprise, de disposer d'un interlocuteur ou d'un relais dans l'entreprise pour alerter du problème. Ces dispositifs permettent à l'entreprise de mettre en place des plans d'actions et mesures correctrices.

- Les dispositifs d'écoute active permettent d'**écouter**, de **comprendre** et d'**échanger** avec les fournisseurs lorsqu'ils en éprouvent le besoin.
- Ils permettent de déclencher une action rapide et de **proposer des solutions** aux fournisseurs.
- Ils sont efficaces pour **détecter les prémices d'une crise** avec un fournisseur.
- Ils sont un outil pertinent pour **fluidifier les relations** avec les fournisseurs.

En préalable à la mise en place d'un dispositif d'écoute réactive, une **démarche pédagogique en interne** doit être conduite auprès de l'ensemble des acteurs de l'entreprise en lien avec les fournisseurs. La Direction juridique de l'entreprise doit également y être associée.

Cette action d'information et de sensibilisation doit être appuyée et **portée à haut niveau**, si possible par la Direction générale de l'entreprise

Les dispositifs d'écoute réactive doivent être présentés comme des **structures bénéficiant aux fournisseurs mais aussi à l'entreprise et aux acteurs internes**, notamment parce qu'ils sont utiles pour gérer les risques fournisseurs et pour prendre en charge le mécontentement éventuellement injustifié d'un fournisseur.

Difficultés prises en charge par les dispositifs d'écoute réactive

Les dispositifs d'écoute prennent en charge, d'une part, les difficultés rencontrées par les fournisseurs liées à un **dysfonctionnement de l'entreprise** : de la simple difficulté ponctuelle (retard de paiement...), à des problèmes plus complexes (pénalités, déontologie, technique, propriété intellectuelle...) aux litiges précontentieux.

D'autre part, ils sont en charge des difficultés ayant fait l'objet d'une première **démarche** par le fournisseur auprès du service compétent et **restée sans réponse** ou ayant fait l'objet d'une **réponse négative**.

Les dispositifs d'écoute ne prennent pas en charge les démarchages commerciaux, ni les demandes manifestement abusives.

Mode opératoire

Le mode opératoire typique de l'écoute réactive est le suivant :

1. Saisine par mail : nom du fournisseur, ses coordonnées, l'objet précis de sa demande
2. Accusé de réception de la demande
3. Examen rapide de la demande :
 - Si la demande est non recevable, une explication est communiquée au fournisseur.
 - Si la demande est recevable, une action auprès du service concerné est amorcée et suivie jusqu'à la résolution du problème.
 - S'il s'agit d'un litige précontentieux, le service juridique de l'organisation est informé et une médiation est mise en place.

Organisation des dispositifs d'écoute réactive

Les dispositifs formalisés et centralisés d'écoute réactive offrent plusieurs avantages :

- Ils sont **simples d'accès** pour les fournisseurs : le dispositif est clairement identifié, ses coordonnées sont communiquées aux fournisseurs et insérées dans tous les contrats et sur le site internet de l'entreprise. Les demandes auprès de ce dispositif sont faites par email.
- Ils permettent une **prise en charge rapide** des problèmes et un suivi du nombre de saisine.
- La centralisation permet de collecter l'ensemble des réclamations des fournisseurs et de capitaliser dessus en construisant des réponses communes, conformes à la politique de l'organisation, et de mettre en place les plans d'actions pertinents.

Structure d'écoute dédiée

Mise en place d'une structure dédiée, d'une à deux personnes, pour répondre à toutes les difficultés rencontrées par les fournisseurs.

Cette solution permet une **approche globale** : la structure dédiée à vocation à intervenir auprès de l'ensemble des services avec lesquels les fournisseurs peuvent avoir des difficultés ; elle a la légitimité pour cela. De plus, elle prend en charge le suivi du problème, de son identification à sa résolution.

Cependant, le recours à un structure dédiée est **fortement consommateur de ressources** (1 à 2 personnes – 8h30 à 18h00) est n'est donc pertinent que pour les grandes entreprises, administrations ou collectivités locales.

Personne désignée

Alternativement à la mise en place d'une structure dédiée, une personne peut être désignée pour prendre en charge l'écoute réactive des fournisseurs. Cette personne travaille auprès du Directeur Achats ou, idéalement, auprès de la Direction générale de l'entreprise.

Cette solution présente l'avantage d'être au plus près de l'autorité décisionnaire. Cependant, cette proximité avec le Directeur Achats peut freiner certains fournisseurs d'y avoir recours.

Elle est également **moins consommatrice de ressources** pour l'entreprise est donc adaptée aux PME et ETI.

Points d'attention

Les personnes en charge du dispositif d'écoute réactive des fournisseurs doivent avoir une **connaissance parfaite de l'entreprise** et des points de contact utiles. Elles doivent être en mesure de **créer un réseau** au sein de l'entreprises et **disposer d'une autorité suffisante** et bien acceptée par les services.

Un processus doit être mis en place pour **aiguiller les offres commerciales** vers le service ou les acheteurs en charge.

Le dispositif doit être sécurisant pour le fournisseur, il doit garantir la stricte **confidentialité** des saisines ou des alertes lorsque cela est nécessaire.

Pour aller plus loin

Un bilan annuel quantitatif et qualitatif des saisines du dispositif d'écoute réactive doit être réalisé.

Il s'appuie sur le nombre de saisines et leurs motifs, et permet de :

- Mesurer le degré d'inconfort des fournisseurs dans leurs relations avec l'entreprise
- Localiser les dysfonctionnements de l'entreprise et en évaluer l'importance
- Prendre des mesures structurelles pour y remédier

L'enquête fournisseurs

L'enquête fournisseurs permet, périodiquement, d'évaluer la qualité de la relation de l'entreprise avec ses fournisseurs et d'identifier les principaux points d'amélioration. Elle permet également de formaliser l'écoute de la voix des fournisseurs et de parangonner les pratiques de l'entreprise.

Ce n'est pas l'unique outil d'écoute de la voix des fournisseurs ; elle permet de faire une photo à un instant t de la relation entre un donneur d'ordres et un fournisseur, et de mesurer également l'amélioration de ces relations dans le temps. Toutefois, elle doit être utilisée avec parcimonie, et toujours faire l'objet d'un retour au fournisseur, qui aura pris le temps de répondre aux questions posées.

Un tronc commun de questions

Les questions proposées sont le fruit d'une réflexion collective des membres du groupe de travail.

Certaines questions nous semblent incontournables, elles sont indiquées comme telles dans le document (en gras). Les autres questions peuvent être choisies et adaptées en fonction du secteur d'activité de votre organisation, ainsi que de sa taille. Des questions complémentaires spécifiques à vos enjeux peuvent également être ajoutées.

Ces questions sont présentées en annexe de ce document, selon différentes thématiques :

- Organisation
- Interlocuteurs
- Relations Fournisseurs Responsables
- Processus achat
- Clauses administratives et contrats,
- Développement des fournisseurs et leviers de progrès
- Innovation.

Un panel à déterminer consciencieusement

Les fournisseurs sollicités pour l'enquête doivent être **représentatifs des fournisseurs avec lesquelles l'organisation travaille**. Ainsi, une attention particulière doit être portée à la constitution du panel.

Celui-ci doit donc être composé :

- De fournisseurs stratégiques pour l'organisation, ou liés à des enjeux stratégiques

- De fournisseurs représentant des montants d'achats importants, ou ayant une relation régulière à long terme avec l'organisation
- De fournisseurs de catégories directes et indirectes, couvrant les achats production et hors production
- De fournisseurs de toutes tailles (PME, ETI et grands groupes)

Lors de l'analyse des réponses, il conviendra de distinguer ces différentes typologies de fournisseurs, afin d'affiner la définition des plans d'actions

Le panel doit être, au moins en partie, **stable** dans le temps pour permettre le suivi de l'évolution des résultats d'une enquête à l'autre.

Enfin, dans les **répondants à l'enquête doivent être représentatifs des interlocuteurs de l'organisation chez les fournisseurs**. Ils peuvent inclure, par exemples, les services qualité ou logistique.

Un mode d'administration optimisé

Administration par questionnaire ou par entretien

Les enquêtes fournisseurs peuvent être administrées aux fournisseurs à travers un questionnaire ou par un entretien.

Les **enquêtes par questionnaire** envoyés aux fournisseurs sélectionnés, sur une plateforme dédiée ou par fichiers Excel, sont relativement simples à administrer.

Ils présentent l'avantage de pouvoir être facilement adressé à un grand nombre de fournisseurs, et à plusieurs interlocuteurs internes chez les fournisseurs, pour un coût en moyen humain et technique réduit.

Cependant, le taux de réponse des fournisseurs est généralement plus faible que lorsque l'enquête est réalisée avec un entretien. Les réponses sont moins détaillées et moins approfondies : les champs « commentaires » sont peu remplis par les fournisseurs ; l'enquête apporte moins de verbatims et d'information qualitative.

Les enquêtes réalisées avec des **entretiens (physiques ou par téléphone)** auprès des fournisseurs sélectionnés permettent d'obtenir un meilleur taux de réponse. Les réponses apportées par les fournisseurs sont plus approfondies et détaillées, car issues d'une discussion et d'un échange avec un interlocuteur qualifié. L'enquête apporte des informations plus fiables et plus qualitatives, elle permet également d'identifier les interlocuteurs réticents à répondre.

Cependant, les entretiens sont fortement consommateurs de temps et de moyens ; ils s'adressent donc en général à un nombre plus restreint de fournisseurs.

Compte tenu de ces différents éléments, **le Groupe de travail recommande le recours à des entretiens** pour la réalisation d'enquête fournisseurs.

Administration internalisée ou externalisée et la question de l'anonymat

L'anonymat des réponses permet aux fournisseurs de s'exprimer plus librement. Toutefois la levée de l'anonymat est nécessaire pour approfondir la discussion avec un fournisseur sur des thèmes précis, et favoriser l'amélioration continue.

La réalisation de la prestation par un prestataire peut permettre aux fournisseurs de répondre de façon plus ouverte.

Si le choix est fait de réaliser l'**enquête en interne**, l'organisation doit se poser la question de l'intérêt de préserver l'anonymat des fournisseurs. Si elle choisit de proposer de répondre anonymement, lors d'une enquête réalisée par questionnaire, l'organisation peut choisir de demander aux fournisseurs s'ils souhaitent laisser leur contact afin d'être recontactés.

Les réponses collectées lors d'un entretien ne peuvent pas être anonymes.

Si l'organisation choisit de passer par **un tiers externe**, le tiers peut garantir l'anonymat des réponses auprès des fournisseurs.

Dans ce cas, l'anonymat peut être levé à la demande du client, avec l'accord du fournisseur.

Fréquence d'administration des enquêtes

Les enquêtes doivent être réalisées régulièrement (Tous les 1 à 2 ans par exemple).

Toutefois, il est nécessaire que des **actions** soient mises en œuvre entre chaque enquête, afin de pouvoir piloter l'amélioration des pratiques de l'organisation et/ou de ses fournisseurs. Ainsi, la fréquence devra être établie en fonction de la capacité de l'organisation à mettre en place son plan d'action.

Réaliser des enquêtes miroir

L'administration des enquêtes auprès des fournisseurs, mais également auprès des parties prenantes internes de l'acte d'achat permet d'établir les **écarts de perception** entre la perception de l'interne sur la relation fournisseur, et la perception des fournisseurs eux-mêmes.

Ainsi les écarts peuvent être résolus avec des actions plus précises, établies en fonction de ces écarts.

D'autres outils d'écoute de la voix des fournisseurs

D'autres pratiques d'écoute de la voix des fournisseurs doivent être mis en place, notamment des entretiens annuels, des « journées fournisseur » ou l'écoute au fil de l'eau. Ils complètent les outils précédemment cités et permettent une écoute sur le long terme, parfois personnalisée, mais pouvant aussi être thématique.

Les entretiens annuels

Les entretiens annuels sont réalisés avec les fournisseurs importants pour l'organisation (fournisseurs stratégiques, majeurs, de classe A, à enjeux, de rang1 ...).

Organisation

Ces entretiens demandent un **travail important de préparation**. Les entretiens sont préparés sur la base des documents suivants :

- Questionnaires renseignés par les directions métiers pour identifier le niveau de performance des fournisseurs.
- Fiche d'évaluation / fiche de présentation fournisseur
- Évaluation des prestations consolidées
- Prévision des affaires
- Plan stratégique
- Connaissance complète de la relation (commande, consultation, qualité prestations ...) / fiche de synthèse fournisseur (mis à jour dès que nécessaire)
- Stratégie vis-à-vis du fournisseur
- Les enjeux
- Messages à faire passer au fournisseur lors de l'entretien

Sur la base de ces éléments, un **ordre du jour** est proposé au fournisseur, qui est invité à l'amender et à l'enrichir. Cet ordre du jour peut inclure les éléments suivants :

- Un ordre du jour avec les objectifs de la rencontre, amendé par les 2 parties
- Echange des parties sur leurs plans stratégiques et la RSE
- Bilan des prestations actuelles, retour d'enquêtes
- Présentation des innovations
- Opportunités de développements
- Engagement sur une évaluation mutuelle partagée
- Fiche de conduite de réunion
- Plan d'action / suivi des corrections
- Revue des actions points d'avancement précédents
- Affaires en cours, nouvelles offres
- Roadmap (préparation de l'avenir, nouveaux services ...)

Facteurs de succès

Les **participants** à ces entretiens doivent être au niveau des Directions générales / Directions métiers (en fonction des enjeux stratégiques de la catégorie), et associer des acheteurs et des prescripteurs.

Selon l'ordre du jour, des interlocuteurs spécifiques peuvent être conviés (compta, juridiques, R&D et autres experts ...).

Les entretiens doivent avoir **lieu** de préférence chez le fournisseur ou alterner une année chez le client, une année chez le fournisseur.

L'entretien doit faire l'objet d'un **compte rendu** formel et partagé par les 2 parties.

Suite à l'entretien, un **plan d'action** doit être mis en place. Des **objectifs** sont fixés pour l'acheteur et le fournisseur.

Un **responsable** doit être identifié au sein de l'entreprise pour l'animation (support/calendrier partagé/ SI).

Spécificité des marchés publics

Les évaluations fournisseurs réalisés lors des entretiens annuels conduisent à l'établissement de plans d'actions correctifs qui sont **contractuels**.

Si la performance du fournisseur est mauvaise et que le plan d'action correctif n'est pas suivi par le fournisseur, celui-ci peut être écarté de l'avis à candidature lors d'une prochaine consultation. Ceci est valable aussi pour les entreprises autres que marché public !

Les journées fournisseurs

Les « journées fournisseurs » sont des conventions organisées avec des fournisseurs pour communiquer et **présenter les grandes orientations de l'organisation et recueillir leurs retours, suggestions et opinions**.

Elles permettent de faire se **rencontrer des prescripteurs, des fournisseurs et des acheteurs**. Elles sont aussi une occasion de **valoriser les fournisseurs** les plus performants.

Des **rencontres dédiées aux PME**, en particulier celles les plus dépendantes de l'entreprise, peuvent être organisées afin de prendre en compte leurs spécificités et de les valoriser auprès des clients internes. Une attention particulière doit être portée au fait de ne pas créer d'attentes démesurées en terme de développement commercial immédiat pour les PME invitées à rencontrer les clients internes.

La thématique d'une « journée fournisseurs » doit être intéressante pour l'ensemble des participants. Les attentes et les suggestions des fournisseurs sur les thèmes à privilégier lors de la journée peuvent être collectées lors de l'inscription, par un questionnaire.

Les conventions doivent être **utiles pour les fournisseurs** et leurs apporter du contenu dans une optique business.

La valorisation des fournisseurs les plus performants, en fonction des objectifs et de la stratégie de l'organisation, est un élément important de l'intérêt que les fournisseurs portent à ces conventions. Un trophée ou un award permet à un fournisseur de renforcer sa compétitivité et inscrit la relation avec l'organisation dans une logique de bénéfices mutuels.

Les objectifs et les messages clefs de la journée doivent être minutieusement établis en amont ; la préparation de ces conventions commence entre 3 et 4 mois avant le jour J.

Un **questionnaire post-convention** est utile pour collecter les retours des fournisseurs sur les objectifs et orientations des achats qui leur auront été présentés et pour mesurer l'intérêt de la convention, afin de repérer les axes d'amélioration éventuels.

Quelques écueils à éviter :

- Une organisation 100% top / down : le but est aussi d'écouter les fournisseurs.
- Une journée sans message clé et sans plan d'action
- Décevoir les fournisseurs et passer à côté de leurs attentes (l'intérêt des fournisseurs, c'est le business potentiel avec son client).
- Organiser un événement « one shot ». La journée fournisseur s'inscrit dans une démarche continue d'amélioration de la relation fournisseur.

Ecoute au fil de l'eau

Un autre outil d'écoute de la voix des fournisseurs est l'écoute au fil de l'eau.

Elle prend la forme de réunions en webconférence sur des sujets précis et techniques, au cours desquelles la Direction Achats partage des informations. Les fournisseurs peuvent réagir, poser des questions, partager des informations et nourrir la discussion grâce à un dispositif de chat en ligne

Ces webconférences durent de une heure à une heure et demi et sont proposées à l'ensemble de ces fournisseurs. Le taux de participation des fournisseurs est important, car les conférences prennent peu de temps et adressent des sujets précis.

Les questions et les points saillants collectés lors de ces conférences nourrissent la démarche d'écoute de la voix des fournisseurs.

Ecouter ses fournisseurs à l'échelle d'une filière

L'écoute de la voix des fournisseurs peut être organisée à l'échelle d'une filière. L'exemple de la filière automobile¹ permet d'en identifier les éléments clefs :

La construction d'un référentiel de la relation fournisseur commun à toute une filière

La multiplication des référentiels (ISO 20400, référentiel de la Médiation des entreprises, CPDP, ...) crée un trop grand niveau de complexité. Une filière peut mettre en place un code partagé de bonnes pratiques, complétant les dispositions légales françaises et européennes.

La mesure régulière de la qualité de la relation fournisseurs

La qualité de la relation fournisseurs peut être mesurée à l'échelle d'une filière. Cela permet aux organisations de parangonner leurs pratiques avec celles d'entreprises confrontées aux mêmes problématiques.

La signature de la Charte Relations Fournisseurs Responsables et la candidature au label peuvent être proposés aux organisations les plus avancées, pour valoriser leur engagement dans la relation fournisseur.

Cette approche tire vers le haut les pratiques de l'ensemble des acteurs d'une filière et favorise une amélioration continue.

L'accompagnement des fournisseurs

La filière représente un niveau pertinent pour l'accompagnement et le support des fournisseurs.

L'effet d'échelle permet de travailler sur des problématiques complexes telles que les prévisions globales de volumes, les grandes orientations technologiques, le développement des compétences et la formation, l'approvisionnement et l'accès aux ressources sur les marchés internationaux ou la valorisation d'une filière à l'export.

La remonté des problèmes entre acteurs

Les différents acteurs d'une filière sont confrontés aux mêmes difficultés. Faire remonter ces difficultés au niveau de la filière permet de construire des solutions communes.

La filière automobile a, par exemple, mis en place le « Centre de médiation de la filière automobile ».

¹ Voir <http://www.ccfra.fr/Centre-de-Mediation-de-la-Filiere>

Faire un retour à ses fournisseurs, coconstruire un plan d'action

Les démarches d'écoute de la voix des fournisseurs doivent avoir pour finalité une amélioration de la relation commerciale. Cette amélioration passe par une évolution des processus de l'organisation.

Le groupe de travail a permis d'identifier les points clefs permettant de faire de l'écoute de la voix des fournisseurs un facteur de renforcement des relations et de la performance des Achats.

S'engager en interne

Les processus Achats dépassent largement le périmètre de la fonction Achats. Une modification de ces processus impacte non seulement les acheteurs mais aussi les clients internes et les prescripteurs, la logistique, le contrôle de gestion, la comptabilité, le contrôle qualité, ...

L'écoute de la voix des fournisseurs, pour permettre une réelle amélioration de la relation fournisseurs, doit engager l'ensemble de l'entreprise. Toutes les fonctions concernées doivent y être associées le plus amont possible, par exemple en mettant en place un groupe de travail transversal pour suivre les démarches d'écoute de la voix des fournisseurs.

Cette équipe doit avoir un mandat explicite de la direction de l'entreprise pour faire évoluer les process et travailler à obtenir le support des opérationnels.

S'engager auprès des fournisseurs

Les démarches d'écoute de la voix des fournisseurs (questionnaires, entretiens, conventions, ...) sont consommatrices de ressources pour les fournisseurs. Particulièrement si elles supposent l'implication de collaborateurs chez les fournisseurs impactés par les process Achats mais ne faisant pas partie de la fonction commerciale.

Pour que les fournisseurs participent efficacement, l'organisation doit s'engager fermement auprès des fournisseurs à prendre en compte leurs remarques, opinions et suggestions pour faire évoluer ses process.

Créer les conditions d'un dialogue constructif

Indiquer les points d'amélioration dans les processus d'un client n'est pas une démarche évidente ni simple pour un fournisseur.

Pour que le dialogue soit constructif, il est important d'expliquer aux fournisseurs que l'expression d'éventuels éléments d'insatisfaction n'aura pas d'impact sur le volume d'affaire réalisé avec le client.

Le groupe de travail recommande que la phase de collecte d'information ne soit pas conduite par les interlocuteurs habituels des fournisseurs. Dans l'idéal, cette phase de collecte peut être confiée à un prestataire externe. De même, il est positif de permettre aux fournisseurs de communiquer de façon anonyme.

De même, les collaborateurs en charge du dialogue avec les fournisseurs sur l'implémentation des actions correctives ne doivent être ceux responsables des négociations commerciales.

Collecter les informations pertinentes

Les questions des grilles d'entretien ou des questionnaires utilisées pour collecter de l'information auprès des fournisseurs doivent être ciblées pour permettre d'identifier les points d'amélioration dans les processus

Associer les fournisseurs à la construction des plans d'actions

Les fournisseurs sont associés à l'identification des points d'amélioration, ils peuvent également être parties-prenantes de la construction des plans d'actions.

L'efficacité des plans d'actions, sur les délais de paiement ou les demandes lors des appels d'offres par exemple, passent le plus souvent par une action conjointe de l'organisation et de ses fournisseurs.

Pour cela, l'organisation peut mettre en place des groupes de travail avec les fournisseurs, permettant de construire des solutions ou de valider leur pertinence.

L'organisation sera cependant vigilante à ne pas créer d'attentes injustifiées chez les fournisseurs associés à ces groupes de travail.

Communiquer sur l'avancement des plans de progrès

Les fournisseurs doivent être tenus informés des plans d'action mis en place par l'organisation, de leur avancement et des éventuelles difficultés rencontrées. Cet exercice de transparence est important pour crédibiliser la démarche d'écoute de la voix des fournisseurs et recueillir les suggestions en continue, pour nourrir les plans d'action.

Développer une relation sur le long terme : la co-innovation, l'open innovation

L'innovation est un élément crucial de la compétitivité des entreprises.

Le processus d'innovation a profondément évolué, des processus d'innovation fermés, reposant sur une intégration verticale de la chaîne de création de valeur, au processus d'**innovation ouverte**, s'appuyant sur la **coopération** et le **partage** avec des acteurs externes à l'organisation².

Les Achats ont un rôle clef à jouer à chacune des étapes du processus d'innovation³.

Ainsi, l'expertise et les connaissances propres aux Acheteurs sont utiles dès la phase d'investigation, pour valider la **pertinence des projets d'innovation** (décision « Develop or Buy »)⁴.

En phase de développement, les Acheteurs sont responsables de la sélection des fournisseurs engagés dans le projet. Ils assurent l'interface entre l'organisation et les fournisseurs⁵.

Leur connaissance des achats de l'entreprise leur permet d'**orienter l'équipe R&D** vers des composants permettant une massification et une standardisation des Achats en créant des synergies avec d'autres produits de l'entreprise.

Les acheteurs ont également un rôle à jouer dans l'**analyse de la valeur** des produits en développement. La recherche du meilleur coût global fait partie du principe d'action des acheteurs plus que de celui des ingénieurs.

Enfin, en phase d'industrialisation, les Acheteurs recherchent, sélectionnent et pilote les fournisseurs.

La capacité des Achats à intervenir efficacement dans les projets d'innovation et à conduire des projets d'innovation collaborative avec les fournisseurs repose essentiellement sur deux facteurs : leur **connaissance des fournisseurs**, notamment leur stratégie et leur culture, et sur la **qualité de la relation fournisseurs**⁶.

² Chesbrough, *Open Initiative: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, 2003

³ Richard CALVI, *Le rôle des services achats dans le développement des produits nouveaux : une approche organisationnelle*, Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 2, juin 2000

⁴ Finn Wynstra, Arjan van Weele, Björn Axelsson, *Purchasing involvement in product development: a framework*, European Journal of Purchasing & Supply Management 5 (1999)

⁵ Kenneth J. Petersen, Robert B. Handfield, Gary L. Ragatz, *Supplier integration into new product development: coordinating product, process and supply chain design*, Journal of Operations Management, Volume 23, Issues 3–4, April 2005

⁶ Stanley E. Fawcett, Stephen L. Jones et Amydee M. Fawcett, *Supply chain trust: The catalyst for collaborative innovation*, Business Horizons 2012

L'écoute de la voix des fournisseurs est indispensable au succès des projets d'innovation collaborative.

Le succès des projets d'innovation collaborative dépend de la capacité de l'entreprise à attirer les ressources de ses fournisseurs et à amener ces derniers à allouer les ressources nécessaires. Cet **engagement des fournisseurs** est directement dépendant de leur **perception des relations futures**⁷.

Pour **améliorer la perception des fournisseurs**, il est pertinent d'investir du temps et des ressources dans la relation en organisant des réunions et des ateliers créatifs et de travailler sur les processus Achats pour en réduire le poids pour le fournisseur⁸.

Les démarches d'écoute de la voix des fournisseurs sont un signe d'**intérêt pour les fournisseurs**, démontrant une volonté d'investir dans des relations à long terme, mutuellement bénéfiques.

Elles sont efficaces pour détecter les **pratiques et process Achats** dont le poids est trop important pour les fournisseurs, telles que les demandes assurantielles mal calibrées, le mauvais allotissement des marchés, des règles trop strictes sur le taux de dépendance ou des délais de paiement trop importants. Ces pratiques excluent les PME et PMI innovantes des marchés.

Les démarches d'écoute active permettent également de **s'appuyer sur les connaissances des fournisseurs** pour identifier fournisseurs les attentes des clients finaux et prévenir des causes de non-satisfaction client.

Les démarches d'écoute de la voix des fournisseurs, parce qu'elles permettent d'**accroître la connaissance des fournisseurs** et de **renforcer les relations** sont un facteur important de la capacité d'une organisation à conduire des projets d'innovation et donc du renforcement de sa compétitivité économique.

⁷ Baxter, *How can business buyers attract sellers' resources? Empirical evidence for preferred customer treatment from suppliers*, *Industrial Marketing Management* 41 (2012)

⁸ Ibid

Annexe – Questions du tronc commun de questions

Organisation

- **Vous connaissez la structure de notre organisation (divisions/pays/sites)**
- **Les pratiques d'Achats de notre organisation sont homogènes et globalisées**

Interlocuteurs

- **Vos interlocuteurs au sein de notre organisation sont identifiés, leurs rôles clairs et respectés**
- **Les changements d'interlocuteurs sont bien gérés**
- **Vos interlocuteurs au sein de notre organisation sont disponibles et à votre écoute**
- **Les messages de vos différents interlocuteurs sont cohérents**
- **Vos relations avec vos interlocuteurs sont bonnes**
- **Vos interlocuteurs ont une bonne connaissance de votre organisation et de vos métiers**
- **Vous savez comment contacter le médiateur interne de l'organisation**
- **Vous connaissez le dispositif mis en place par notre organisation pour recueillir les sujets relatifs à l'éthique**

Relations fournisseurs responsables

- **Notre organisation établit des relations respectueuses et équilibrées avec ses fournisseurs**
- **La stratégie d'Achats de notre organisation est visible et clairement communiquée**
- **Notre organisation respecte ses engagements**
- **Nos commandes sont suffisamment anticipées**
- **L'évolution de nos besoins (prévisions, évolution de produits...) est communiquée suffisamment en amont**
- **Notre organisation prend en compte de manière réaliste les caractéristiques (opérationnelles, logistiques...) de votre secteur**
- **Notre organisation respecte les délais de paiement**
- **En cas de difficulté, notre organisation a une approche ouverte et constructive**
- **Notre organisation et vos interlocuteurs se comportent de façon éthique et transparente**
- **Notre organisation prend en compte les situations de dépendance et les gère de façon appropriée**
- **Vous savez que notre organisation a signé la charte Relations Fournisseurs Responsables et s'engage à la respecter**

Processus Achats - Référencement des fournisseurs (si existant)

- **L'accès au référencement est facile**
- **Le processus et les outils de référencement sont clairs et bien communiqués**
- Le processus et les outils de référencement sont adaptés à la taille de votre entreprise
- Les délais de réponse annoncés pour le processus de référencement sont réalistes
- **Les exigences RSE lors du processus de référencement sont pertinentes et adaptées à votre entreprise**
- Les coûts induits par le processus de référencement sont adaptés à votre entreprise

Processus Achats - Appels d'offres

- Les délais de réponse aux appels d'offres sont adaptés
- **Les besoins et les attentes de notre organisation sont clairement exprimés lors des appels d'offres**
- **Le processus de réponse aux appels d'offres est clair et simple**
- La charge que représente la réponse à nos appels d'offres est adaptée à votre entreprise
- **Notre organisation offre la possibilité à ses fournisseurs de proposer des variantes**
- **Les critères et les modalités de sélection sont clairement communiqués en amont**
- **Lorsque vous en faites la demande, vous obtenez les retours sur l'appréciation de votre offre**
- La taille des marchés proposés lors des appels d'offres est adaptée à votre entreprise
- Le montant des assurances et garanties exigées est adapté à votre entreprise
- **Notre organisation prend en compte le coût global des offres**
- Notre ouverture à considérer les offres en cotraitance ou groupement est connue (réponse en commun par plusieurs entreprises)
- Notre organisation incite les TPE / PME à déposer des offres

Clauses administratives et contrats

- Les délais de signature des contrats sont raisonnables
- La durée des contrats est adaptée à votre entreprise
- **Les modalités de pénalités sont adaptées**
- **Les termes des contrats sont équilibrés entre les parties (les conditions financières par exemple sont adaptées)**
- Les moyens de déploiement du contrat semblent adaptés et efficaces

Développement des fournisseurs et leviers de progrès

- Notre organisation est suffisamment engagée en faveur du développement stratégique de ses fournisseurs
- Notre organisation accompagne ses fournisseurs dans leur développement international (conseils, mise en relation avec des structures d'accompagnement, mise en relation avec les filiales du groupe, d'autres partenaires...)
- **Notre organisation accompagne ses fournisseurs dans l'amélioration de leurs performances**
- Notre organisation accompagne ses fournisseurs dans le développement de leurs compétences
- Notre organisation propose des approches de partage de la création de valeur (partage des gains financiers, intéressement, mise en avant, brevets...)

Innovation

- Vous disposez des informations pertinentes sur les thèmes d'intérêt et la stratégie d'innovation de notre organisation
- Notre organisation est ouverte à l'innovation provenant de ses fournisseurs
- Notre organisation incite ses fournisseurs à proposer des innovations
- Notre organisation associe ses fournisseurs à ses choix techniques ou au développement de produits/services
- Notre organisation est ouverte à la co-innovation et au co-développement avec ses fournisseurs
- Les innovations proposées font toujours l'objet d'une étude et les variantes sont valorisées
- Notre organisation respecte la propriété intellectuelle de ses fournisseurs

Remerciements

Nous tenons à remercier tous les membres du Groupe de Travail Ecoute Active de la voix des Fournisseurs pour leur implication, et leur transparence dans la présentation de leurs pratiques et dans leurs échanges.

Nous remercions également les différents prestataires, associations et fournisseurs de solutions venus présenter leurs méthodes et leurs outils durant les séances de travail, et qui ont ainsi permis d'établir les différentes recommandations :

Aktisea – Kevyn HOHLER aktisea.com

Entreprise adaptée, Plateforme de services, dont la réalisation d'enquêtes téléphoniques auprès des fournisseurs

B Réputation – Pierre-Olivier BURTE b-reputation.com

Plateforme de recueil des opinions des professionnels sur leurs partenaires et prestataires

Observatoire Com Media – Dominique SCALIA Obs-commedia.com

Lieu de rencontres et d'échanges pour favoriser la relation et les synergies entre prescripteurs et producteurs

Observatoire Pacte PME – Kevin MEKHLOUFI pactepme.org

Baromètre fournisseurs permettant de suivre l'intensité de la relation entre PME et Grands Donneurs d'Ordres

Peak Collaborative Index – Jean BRETON peak-purchasing.com

Dispositif d'enquête pour la mesure du niveau et de la qualité de la collaboration dans les relations clients / fournisseurs

PFA – Filière automobile et mobilités – Eric POYETON Pfa-auto.fr

Enquête sur la qualité des relations client-fournisseur au cœur de l'industrie automobile, en collaboration avec le Peak Collaborative Index

Regard 9 – Jérôme VIROULEAU regard9.com

Coaching et formation. Présentation des dimensions de la relation et de l'écoute active

MEOTEC – Charles VINCENT meotec.com

Cabinet de conseil opérationnel en Achats – présentation de la méthode miroir