

8^{ème} CONFERENCE AESCM 2018

« Retour GEP fournisseurs : quand les professionnels se retrouvent pour mieux servir leurs clients » - par Olivier Sztabowicz et Aida Mdidch (Timsprit)

Le Groupe d'Échanges de Pratiques dédié à la relation clients/fournisseurs initié par l'Ae-SCM et animé par les équipes de Timsprit depuis début 2016 a permis de créer un espace d'échanges entre fournisseurs et de référencer un certain nombre de bonnes pratiques. Retour sur cette aventure et zoom sur deux des GEP les plus intéressants de cette première année.

Le GEP « relation clients/fournisseurs » : la genèse

L'idée d'un GEP dédié à la relation client/fournisseur est né d'un constat des équipes Timsprit : les fournisseurs développent des liens très forts avec leurs clients, développent un réel capital immatériel avec eux, accordent de la valeur à cette relation et en font un vrai sujet d'attention mais... ils n'en parlent jamais... en effet, de manière classique, les opportunités de rencontres sont rares. Or, lors des présentations d'appels d'offres, pendant les appels d'offres et lors des sessions de debriefing suivant la perte d'un AO, Timsprit a identifié un réel besoin des fournisseurs d'échanger sur le sujet crucial de la relation à leurs clients.

Ce GEP a vocation à

- Proposer un nouveau lieu de rencontres et d'échanges entre fournisseurs,
- Développer une vision client,
- Améliorer la pertinence du delivery sur le marché français,
- Définir des pratiques liées à la compréhension de son client,
- Permettre aux fournisseurs de gagner en confiance,
- Décaler le débat vers le client.

Suite à ces GEP qui a permis à une vingtaine de participants (de 10 sociétés de services numériques de toute taille) d'échanger sur trois types de sujets (le processus d'appels d'offres, le contrat et la relation client/fournisseur en elle-même), des synthèses ont été publiées, regroupées et disponibles depuis le mois de mai dans un « petit livre bleu du sourcing ».

Climat de confiance et dynamique de « coopération »

Ces rencontres en petit comité regroupent des membres qui participent de manière récurrente et dont les profils sont similaires. Ils partagent des enjeux communs et partagent des problématiques identiques, rencontrées dans la relation client.



Commenté [Sma1]: Met-on un lien vers la zone de téléchargement ?

Toujours plus de co-crédation pour 2018

Depuis le ddbut de l'annde 2018, les animateurs, Olivier et Aida, ont souhaité redynamiser le concept et innover autour de trois focus :

- **Des rencontres conviviales et r'gulières** (tous les trimestres) dans un lieu agr'able et une ambiance d'contractde (autour de bons produits !) entre repr'sentants commerciaux de fournisseurs IS majeurs en France,
- **Une collaboration** dans un environnement sp'cifique, v'ritable laboratoire d'id'ees permettant de d'velopper la confiance et de partager des bonnes pratiques,
- **Une m'ethode nouvelle** inspirde des groupes de co-d'veloppement permettant d'aider fournisseurs et clients dans leur relation au quotidien.

Retour sur 2 GEP marquants

Deux GEP ont particuli'ement inspir's les participants.

1. Images et pr'jug's chez un client

Le GEP #8 a dt' l'occasion d'changer sur l'image et les pr'jug's qu'une entreprise de services num'riques pouvait avoir aupr's de ses clients.

Le monde actuel est un monde d'images, fait de pr'jug's. La partie du cerveau sollicit' pour les images n'est pas une zone int'grant le langage mais des l'ements irrationnels. L'image a un poids. Comment ne pas se laisser enfermer dans des st'r'otypes ? Comment en faire une force ? Comment les 'viter ? Comment en jouer et les d'jouer ?

Voici ce qu'ont mis en lumidre les participants de ce GEP n°8 :

- **Quelle est l'importance de l'image ?**
 - **L'image du fournisseur est vitale** car la proposition est lue au travers du prisme de l'image que le client a d'jd de son fournisseur. Bien que cela soit injuste, il faut en tenir compte.
- **Comment avoir conscience de son image chez un client ?**
 - Pour savoir quelle image un client a de son fournisseur rien de tel que de poser directement la question au client : lors de « post mortem » ! En effet, contrairement aux id'ees re'ues, il faut 'viter de demander à un collaborateur de l'entreprise non impliqu' dans l'AO, car ce dernier pourrait induire le fournisseur en erreur.
 - R'aliser un SWOT en d'but de processus d'appel d'offres peut 'galement permettre au fournisseur d'etre lucide quant à l'image qu'il a aupr's du client en question avant de se lancer.
 - Pour cerner clairement l'id'ee que le client se fait de son fournisseur, ce dernier devra prendre en compte les signaux faibles venant du client, son historique chez le client, les ressources cl's ainsi que les enjeux et le contexte (du client).
- **Comment d'jouer une image et des pr'jug's, comment les combattre ?**
 - R'p'ter en boucle « ce n'est pas vrai » n'a jamais permis de corriger une image. En revanche, montrer le contraire au travers de cas concrets, apporter la preuve gr'ce à des r'f'rences, utiliser un RFI comme opportunit' pour d'construire une image ou un pr'jug', sont autant de bonnes pratiques à d'ployer.
 - Convaincre localement un client de devenir le promoteur de l'image du fournisseur est 'galement une approche int'ressante. Le fournisseur pourra ainsi profiter de la pr'sence d'un Advisor dans un processus d'appel d'offres. Il poussera le client à objectiver ses choix et à 'liminer des soumissionnaires pour des raisons tangibles.
- **Que faire de son image, comment en jouer ?**
 - La premi'ere utilisation de l'image doit se faire au travers des propositions commerciales et techniques. Une fois que l'on a conscience de son image, autant s'en servir !

- Savoir jouer de son image est aussi un atout pour le prestataire qui peut ainsi la corriger.

2. La négociation gagnant/gagnant

Lors du GEP #4 les participants se sont questionnés sur les caractéristiques d'une négociation gagnant-gagnant dans le cadre d'une relation client-fournisseur. Les résultats de ce GEP s'inspirent du « Manuel de la négociation complexe » de Marwan Mery. Il a créé, avec un ancien négociateur du RAID, un cabinet conseil à destination des organisations qui doivent faire face à des situations de négociations commerciales à fort enjeu, de situations de crise (kidnapping,) ou de conflits sociaux. Quels sont les facteurs clés de succès d'une négociation gagnant-gagnant ? Quels sont les prérequis pour mener une négociation en milieu difficile ? Quels sont les grands principes qui régissent l'art de la négociation ?

Voici les réponses du GEP :

- **Quels sont les facteurs clés de succès d'une négociation « gagnant-gagnant » ?**
 - **Le conditionnement** ou autrement dit croire au succès, se convaincre qu'on peut réussir même dans les cas les plus critiques. La « peur de perdre un deal » nuit toujours à la négociation.
 - **L'humilité** qui permet d'accepter les remarques. Écoute et communication sont des éléments clés permettant aux négociateurs de se remettre en cause.
 - **La transparence** afin de connaître l'intérêt de son interlocuteur et son objectif. Le partage de vision et de sens permet d'anticiper et de bénéficier d'une plus grande implication des interlocuteurs
 - **L'agenda**, propice, qui concorde avec les intérêts du client est essentiel
 - **La finesse** : ce qui est important pour l'un ne l'est pas forcément pour l'autre. Il faut cependant rester conscient de cet intérêt particulier et être capable de le comprendre.
 - **La flexibilité** : savoir lâcher prise peut s'avérer utile. Si l'on ne s'entend pas, l'abandon peut devenir la meilleure solution afin d'éviter de perdre de l'argent ou de créer de la frustration qui dégrade l'image sur le marché.
 -
- **Quelles sont les qualités requises pour mener une négociation**
 - Certaines qualités personnelles permettent d'accroître la crédibilité et la légitimité du négociateur et de faciliter la relation interpersonnelle :
 - **L'empathie** : La capacité à se mettre dans la peau de l'interlocuteur pour comprendre les sentiments et émotions qui l'animent est nécessaire pour créer du lien avec lui.
 - **L'humilité** : « Un bon négo n'a pas d'égo ». Attention à l'orgueil qui diminue la critique constructive et l'empathie dans la relation.
 - **L'intuition** : Intéressant dans le cadre de situation critique, l'intuition permet au négociateur de faire le lien entre la situation actuelle, critique, et une situation passée pour prendre une décision. L'intuition, l'humanité aident le négociateur à réagir instantanément.
 - **La dissociation** : Un individu capable d'éviter « l'embrassement psychologique », ne va pas s'investir trop grandement, à ses dépens dans la relation. La dissociation évite de glisser vers des comportements extrêmes et permet de s'extraire du conflit tout en maintenant une implication forte.
- **Quelles sont les principes fondamentaux de la négociation ?**
 - **Ne jamais céder sans contreparties** : chaque concession doit donner lieu à une contrepartie pour limiter la dépendance vis-à-vis de la partie adverse.
 - **Poser des questions permet de mener la négociation** : le questionnement est utile pour se sortir de corners (situation dos au mur) et trouver l'intérêt caché de l'interlocuteur.

- **Ne pas faire de concessions** : il faut dévoyer de pense que les « cadeaux » peuvent améliorer une mauvaise relation. Au contraire, le négociateur visera à toujours obtenir une contrepartie pour une question de crédibilité, même si elle est faiblement valorisée.
- **Ne pas mentir** : mentir pour garder de la crédibilité a un effet totalement inverse...
- **Ne pas s'arrêter aux mots** : il s'agit de prendre en considération les signaux extérieurs qui peuvent contredire les mots (lecture comportementale).
- **Ne pas imposer son point de vue** : vouloir convaincre à tout prix mène au « positionnisme » et bloque la négociation.
- **Se préparer** : avoir une connaissance du contexte et de l'environnement de la négociation est crucial. La réalisation d'un sociogramme peut s'avérer très utile.