

FORUM ANNUEL PEAK

Un observatoire de la relation client-fournisseurs

Le Peak (Purchasing European Alliance for Knowledge) a présenté, le 30 mai à Annecy, ses premiers travaux menés en collaboration avec sept instituts de formation aux achats. Parmi eux figurent un projet d'observatoire de la relation client-fournisseurs.

Fondé en mai 2010, ce centre de recherche rhônalpin porté par le réseau technologique Thésame organisait, le 30 mai dernier, son premier forum annuel. L'occasion pour son responsable développement, Pierre Jarniat, de rappeler sa vocation : « Créer une nouvelle école de pensée achats. » Ce qui, au-delà de l'élaboration d'un corpus théorique, vise à défendre un mode de relations plus harmonieuses entre donneurs d'ordres et fournisseurs. Un thème repris en cœur par des entrepreneurs locaux tels que Bruno Lacroix, PDG d'Aldes, et Bernard Houte, qui cumule les fonctions de directeur général d'A. Raymond et de

directeur des achats de sa maison mère, Raygroup (voir l'encadré). Le projet d'observatoire du collaboratif client-fournisseurs mené par le Peak s'inscrit dans cette démarche. Lancé par le cabinet de conseil Socrates, il doit être repris par Richard Calvi, professeur du master achats et logistique de l'Université de Savoie, pour la sortie d'une version définitive au premier trimestre 2012. Après une première application au sein du chantier naval STX Europe, l'observatoire a été affiné sur un échantillon de dix-huit entreprises membres de Peak (huit donneurs d'ordres et dix fournisseurs), pour une version pilote présentée le 30 mai.

Une collaboration centrée sur l'opérationnel

Les résultats de cette étude apportent de premiers enseignements en montrant que, pour l'essentiel de l'échantillon interrogé, les deux principaux champs de la collaboration se situent dans les phases de logistique et approvisionnement (86,5 %) et de production et réalisation (85 %). Courante au niveau de la production, la collaboration l'est beaucoup moins en revanche dans les phases amont et aval. En effet, au stade de la recherche ou encore du marketing et de la commercialisation, les répondants n'évoquent des pratiques collaboratives que respectivement à hauteur de 31,3 et 37,2 %.

La proximité entre les participants à cette enquête, tous membres du pôle, introduit cela dit un biais dans

les résultats, d'où la nécessité d'une deuxième version. Elle permettra également d'introduire de nouveaux angles de questionnement. Pour l'heure, l'évaluation porte sur la stratégie de l'entreprise et son impact sur la relation, le niveau de confiance (évalué selon vingt indicateurs), la gestion opérationnelle de la relation, la typologie des acteurs de la relation (taille et activité de l'entreprise, volume d'affaires, ancienneté de la relation...). Richard Calvi propose notamment d'ajouter à cette évaluation clients-fournisseurs une autoévaluation qui permettra de mesurer les écarts de perception.

Ce premier forum a permis de faire le point sur les autres études en cours du Peak. Entre juillet 2010 et mars 2011, trois thèmes de recherche ont été traités en ateliers de travail par les membres des entreprises associées au Peak : les achats projets, les achats durables, ainsi que la propriété intellectuelle et le partage de la valeur. Des thématiques animées par des laboratoires de recherche tels que le G-Scop (laboratoire des sciences pour la conception, l'optimisation et la production), dont l'avancement repose en grande partie sur l'implication des entreprises participantes. La question du financement peut également représenter un obstacle. Ainsi, après avoir mené des études de terrain auprès de huit entreprises partenaires, le groupe de recherche travaillant à théoriser les achats projets est désormais suspendu à l'obtention de budgets permettant notamment de financer un thésard.

Si le Peak fonctionne toujours avec les mêmes membres que lors de sa fondation – vingt et une entreprises régionales partenaires – ses représentants ont officialisé des accords propres à accroître son rayonnement, lors de ce premier forum. Invité parmi les grands témoins, le directeur délégué aux achats durables de la SNCF, Olivier Menuet, a ainsi signé une convention de partenariats avec la Cdaf (Compagnie des dirigeants et acheteurs de France) dont il est responsable de la commission développement durable et achats responsables. En se rapprochant de cette association, le Peak pourra obtenir non seulement un appui dans ses travaux sur l'achat durable, mais aussi un relais national pour se faire l'écho de ses travaux.

Ouvrir et consolider à la fois

Autre instance nationale présente lors de ce forum, la Médiation des relations interentreprises était représentée par sa chargée de mission, Françoise Odolant-Missant, venue officialiser la signature de trois entreprises partenaires du Peak : Bosch Rexroth, A. Raymond et Routin. Huit entreprises partenaires du Peak ont déjà souscrit aux engagements de la charte de bonnes pratiques entre donneurs d'ordres et PME. En tout, le nombre de sociétés françaises signataires s'élève à présent à 138. De nouvelles entités doivent encore grossir ces rangs dans les prochaines semaines, à Toulouse et en Corse.

Autre signe de la volonté d'ouverture du Peak, la présence de Maud Degruel, directrice des projets de l'association Entreprise et Personnel, réseau associatif d'entreprises consacré à la réflexion sur la gestion des ressources humaines. Associée à l'événement pour présenter les résultats d'une étude



De gauche à droite : Pierre Jarniat, responsable du Peak, et Jean Breton (Thésame).

menée sur la fonction achats au sein de la RATP, elle a ainsi fourni l'illustration de sujets communs qu'il serait possible de traiter avec les chercheurs du Peak. L'idée d'un partenariat à venir a d'ailleurs été formulée par Pierre Jarniat. Autant que lancer des pistes d'ouverture, le Peak voulait démontrer, lors de ce forum, la solidité de son réseau, en donnant la parole en clôture de la manifestation à deux entreprises membres. Témoignant en tant que fournisseur, le PDG de Square (production graphique) a ainsi annoncé la constitution d'un Club Fournisseurs Peak pour

l'automne 2011. De son côté, l'un de ses donneurs d'ordres, le directeur des achats de Blédina, Philippe Haudeville, a conclu la journée en rappelant les fondamentaux de son engagement dans Peak : « Obtenir des benchmarks formalisés et complets, transformer des concepts en indicateurs et être intégré dans les programmes pédagogiques. » Des attentes particulièrement cruciales alors que Philippe Haudeville, développant une fonction acheteur projet, entend accroître l'apport des achats en matière d'innovation.

Guillaume Trécan

A. Raymond attend les achats sur l'innovation

Bernard Houte présente la particularité de cumuler les fonctions de directeur général du spécialiste des fixations A. Raymond et de directeur des achats du groupe. Ou, plus exactement, de représentant des achats au sein de Raygroup qui rassemble les managers opérationnels du réseau A. Raymond présent dans vingt pays. Une position qui autorise ce « grand témoin » du Forum Peak à revendiquer pour les achats une place différente de celle qu'ils occupent

actuellement. « Ce processus achats est trop souvent considéré comme un processus secondaire, suiveur et pas assez comme un processus acteur ou promoteur », regrette-t-il. Il plaide donc pour le rattachement direct de la fonction à la direction générale, mais également pour le fait de la rebaptiser en « représentant des ressources externes ». Chez A. Raymond, dont le montant des achats représente 56 % du chiffre d'affaires (435 millions d'euros en 2009), la fonction

compte 38 acheteurs. Bernard Houte assure que figure, en tête de leur évaluation, leur capacité à faire remonter l'innovation fournisseurs. Un indicateur pour mesurer le nombre d'innovations captées par l'entreprise a ainsi été créé et le groupe a institué deux journées « innovation fournisseurs » par mois à son siège. Son nouveau défi étant d'étendre ces journées à des entreprises qui ne sont pas encore référencées dans le panel.

