

Photographie 2013 de la

COLLABORATION ENTRE CLIENTS ET FOURNISSEURS

Plus de 150 entreprises industrielles françaises (50% de plus qu'en 2012) ont participé à la deuxième édition nationale du Peak Collaborative Index® (PCI) visant à évaluer la qualité de leurs relations collaboratives⁽¹⁾ avec leur principal partenaire. Cette étude a permis d'élaborer l'Indice PEAK® 2013 de la collaboration inter-entreprises : une contribution à l'évaluation des politiques de Responsabilité Sociale des Entreprises et à la mise en œuvre de l'ISO 26000.

Evaluer la qualité de la collaboration clients / fournisseurs : POURQUOI et COMMENT ?

Les enjeux. Le développement de filières industrielles stratégiques en France est une des clés de différenciation des entreprises. La construction et l'entretien d'une filière nécessite du temps, une vision stratégique et des compétences managériales spécifiques. Difficile à créer et à entretenir, mais source de valeur inédite pour les parties prenantes, la collaboration entre clients et fournisseurs est au cœur des savoir-faire nouveaux à maîtriser. Pour répondre à ce défi, la plateforme PEAK® a conçu et suit l'évolution de l'indicateur de mesure de la collaboration entre clients et fournisseurs, le PEAK Collaborative Index® (PCI). Un révélateur de la maturité des entreprises.

Mesurer pour améliorer. Conçu comme un outil de diagnostic, le Peak Collaborative Index® propose un référentiel de la collaboration, une mesure du niveau de confiance et des attentes réciproques. Dans une approche plus analytique, il permet également d'identifier les leviers de progrès, facilitateurs de la collaboration.

Un modèle expérimental enrichi (figure 1). PEAK propose, pour cette seconde édition nationale, un tout nouveau concept, toujours basé sur le modèle de la confiance de 2012, mais élargi en amont avec la mesure de 4 leviers et en aval avec la mesure de 2 impacts de la collaboration.

L'édition 2013 nous livre 3 enseignements majeurs :

« Progression de l'indice global et bases de la collaboration saines »

L'indice de la confiance évolue de 8% en 1 an : il passe de 100 (base de référence en 2012) à 108 en 2013 (Graphique 1).

Parmi les 19 indicateurs de la confiance évalués, on constate que les bases de la relation sont saines, mais que la collaboration est pénalisée par un « équilibre de la relation » jugé insuffisant par chacun des acteurs (Graphique 2).

Bases d'une relation saine (3 meilleures notes) car clients et fournisseurs :

- font preuve de respect mutuel (courtoisie)
- mettent à disposition le bon niveau d'interlocuteur dans la relation
- et tiennent leurs engagements (fiabilité)

Toutefois, en raison d'un trop faible équilibre de la relation (plus mauvaise note accordée par les clients - 6,8/10 - et par les fournisseurs - 5,6/10), **en cas de difficulté :**

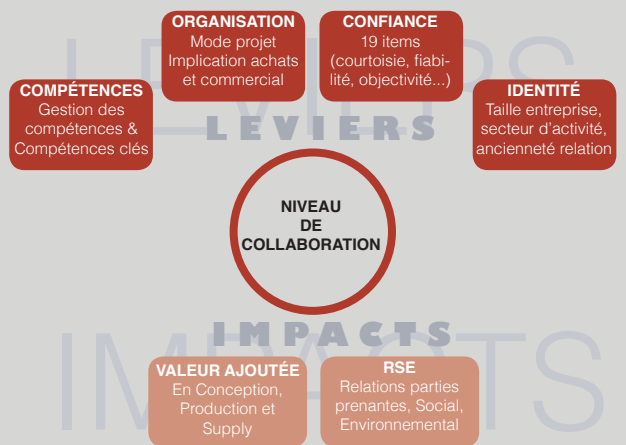
- la reconnaissance positive est faible
- la solidarité moindre
- le manque de retenue dans les propos et jugements se fait ressentir.

⁽¹⁾ Une relation collaborative est une démarche d'association d'au moins deux organisations ou entreprises pour réaliser un travail suivant des objectifs communs. Une collaboration suggère également une certaine équité entre les associés qui travaillent ensemble. Définition inspirée de l'AFNOR pour le partenariat (1986) et des travaux de PEAK (2013).

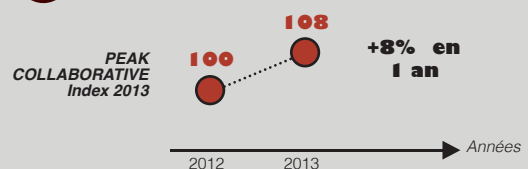
Naissance d'un indice : dates clés

- 2007** >> 1^{er} baromètre Ethique et Performance avec Aker Yards (Trophée des achats 2008)
20 indicateurs confiance répartis en 5 dimensions
- 2011** >> 1^{ère} expérimentation PCI version PEAK (Adhérents PEAK)
25 indicateurs confiance répartis en 5 dimensions
- 2012** >> 1^{ère} édition nationale du PCI (4 réseaux)
25 indicateurs confiance répartis en 5 dimensions
- 2013** >> 2^{ème} édition nationale du PCI (10 réseaux)
Simplification à 19 indicateurs confiance répartis en 5 dimensions
Elargissement expérimental : 4 facteurs leviers et 2 facteurs impacts

FIGURE 1. Modèle 2013

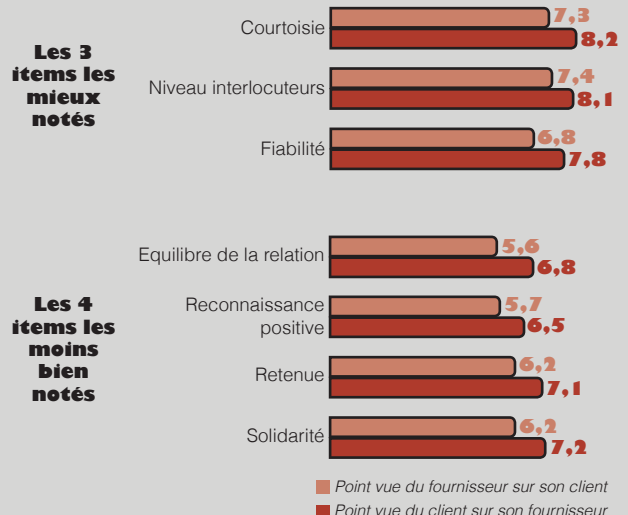


1 Progression de l'indice global



2 Evaluation des 19 items de la confiance

Notes sur 10



« 2 impacts potentiels majeurs (2) »

Création de Valeur Ajoutée en phase Conception. Clients et fournisseurs ont des points de vue convergents en ce qui concerne le niveau de collaboration sur les 3 étapes clés de la chaîne de valeur (Conception, Production et Supply) : une collaboration plus faible en phase amont (R&D, marketing et création-conception). Cette phase n'est pas considérée comme la plus collaborative pour les répondants, ni à aujourd'hui, ni dans 3 ans (Graphique 3). Pourtant, c'est sur cette étape que les relations collaboratives ont l'impact le plus significatif (test de corrélation réalisé entre niveau de collaboration et impacts potentiels).

Volet social de la RSE. L'analyse des données révèle que le second impact significatif d'une relation collaborative concerne le volet social de l'approche RSE. La mise en place de relations collaboratives permet d'agir sur le bien-être et la motivation des collaborateurs et améliore l'attractivité de l'entreprise pour de futurs collaborateurs.

Pour les fournisseurs, la collaboration permet de créer un meilleur climat social interne, point de vue que ne partagent pas les clients (la différence de points de vue est significative) (Graphique 4).

« 4 leviers principaux (2) »

Gestion des compétences. Pour développer le collaboratif, les rôles, savoir-faire et compétences clés doivent être identifiés, maîtrisés et pérennes.

Management en mode projet. Le travail en mode projet avec son partenaire est un levier déterminant du niveau de collaboration. Les objectifs doivent être partagés, un chef de projet doit animer la relation, les compétences doivent être complémentaires, les échanges fréquents et les systèmes d'informations compatibles.

Implication des services commerciaux. L'implication des services commerciaux et achats influence positivement le niveau de collaboration et le niveau de confiance.

Confiance dans les relations. Deux dimensions complémentaires de la confiance permettent d'agir sur le niveau de collaboration dans les relations clients / fournisseurs :

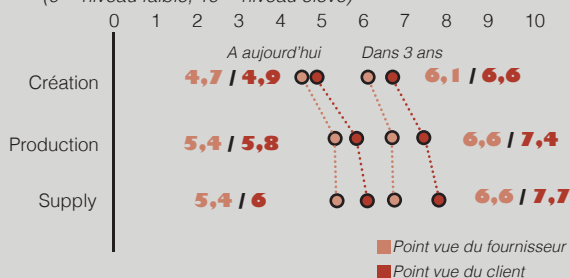
— dimension « Respect » (*niveau individuel : attitudes et comportements*), qui regroupe 6 des 19 items de la confiance : Reconnaissance positive, Courtoise, Retenue, Disponibilité, Fiabilité et Objectivité.

— dimension « Stratégie » (*niveau collectif : organisation et politique d'entreprise*), qui regroupe 13 des 19 items de la confiance : Equilibre de la relation, Intégrité, Concurrence loyale, Justification, Progrès partagé, Honnêteté Intellectuelle, Consistance, Solidarité en cas de difficultés, Développement des compétences, Transparence, Horizon (vision à long terme), Niveau des interlocuteurs et Proactivité.

(2) Leviers et impacts jugés statistiquement significatifs pour l'établissement de relations collaboratives (analyse du modèle d'après le test de corrélation de Pearson).

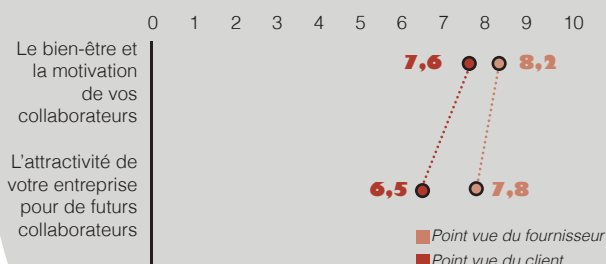
3 Une collaboration plus faible en amont

Comment situez-vous le niveau de collaboration avec votre partenaire sur les 3 étapes clés de la chaîne de valeur ? (0 = niveau faible, 10 = niveau élevé)



4 Un impact social fort pour les fournisseurs

D'une manière générale, quels effets attendez-vous de vos relations collaboratives sur (0 = pas d'impact, 10 = impact fort)



Enquête réalisée via Internet, du 25 mars au 26 avril 2013. Analyses réalisées sur un échantillon de 155 entreprises dans le secteur de l'industrie principalement. Les répondants ont évalué leur relation avec leur principal partenaire (celui qui représente le CA le plus élevé).



Le second baromètre PEAK Collaborative Index® est une étude produite par Thésame en partenariat avec le cabinet Socrates.

Cette étude a été réalisée avec le soutien :

- des entreprises et chercheurs partenaires du programme PEAK
- du Cabinet Premium Contact
- de la CDAF
- du Cluster Polepharma
- de l'IAE de Grenoble
- du réseau PME Centrale
- du Pôle de Compétitivité Arve Industries
- de l'UIMM/UDIMERA (Chambres Syndicales de la Métallurgie du Rhône et de la Haute-Savoie), et de l'UIMM/F2I
- du Conseil Général de la Haute-Savoie, du Conseil Régional Rhône-Alpes

Avis et analyses...

Jean BRETON, directeur du programme PEAK - THESAME

« L'indice progresse et les attentes sont fortes. »

Le PEAK Collaborative Index® 2013 confirme le rôle essentiel de la confiance comme facilitateur de la collaboration, identifié dans l'édition 2012. Les bases de la relation sont saines, mais il y a un déséquilibre de la relation. Pour agir sur le niveau de collaboration, des actions concrètes doivent être mises en place :

— **Élargir la gestion de la relation au-delà des achats** : remonter le collaboratif dans la chaîne de valeur (impliquer les directeurs d'innovation) et valoriser l'impact social du collaboratif (impliquer les Responsables RH et Responsables RSE)

— Développer la gestion de la relation en **mode projet**

— Travailler sur l'**équilibre de la relation** (partager la valeur ajoutée ?)

— Travailler sur les **attitudes en cas de difficultés** : reconnaissance positive, solidarité et retenue. »

Jérôme EININGER, directeur développement et relations fournisseurs - PME Centrale

« Travailler en mode collaboratif : n'ayons pas peur d'innover dans notre organisation ! »

De nouveaux outils peuvent être imaginés pour optimiser la collaboration entre partenaires. Quelques exemples concrets :

— **favoriser les actions de groupe et de réseau** : un terreau idéal pour la mutualisation, les échanges et la valorisation des bonnes pratiques.

— **augmenter le champ d'action des responsables QSE** pour enraciner les valeurs de la RSE et développer les échanges avec les parties prenantes.

— **créer dans les grands groupes une ressource fonctionnelle** dédiée aux relations avec les TPE et PME partenaires de l'entreprise.

La nouvelle génération et son mode de fonctionnement faciliteront cette période de transition. Et pourquoi ne pas agir maintenant ?

Travailler en mode « projet collaboratif » est une réelle opportunité, synonyme de valeur ajoutée ! »



PEAK®
Collaborative
Index
2013

2^e édition nationale

PEAK®
by thésame