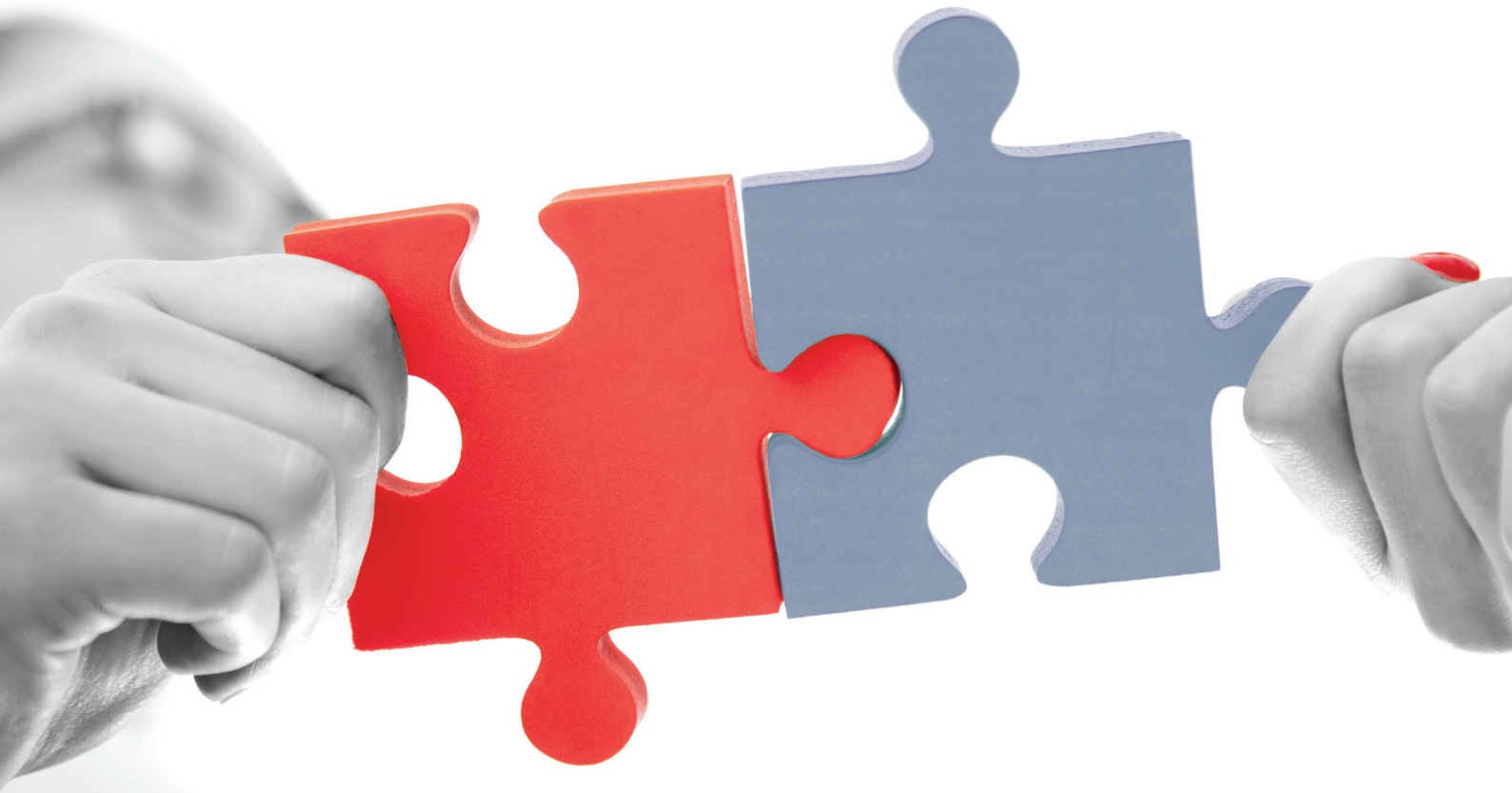
Collaboration entre Clients et Fournisseurs

PEAK Collaborative Index© • Photographie 2014



3ème édition nationale

Remerciements

L'édition 2014 du PEAK Collaborative Index© est une étude Thésame conçue avec le Cabinet Socrates, dans le cadre du programme PEAK. Cette édition est réalisée avec le soutien des acteurs suivants :

Entreprises et Chercheurs partenaires de PEAK • UDIMERA • Fonds pour l'Innovation & l'Industrie / UIMM • Conseil Général de la Haute-Savoie • Conseil Régional Rhône-Alpes • Pôle de compétitivité Arve Industries • CDAF • Chambres Syndicales de la Métallurgie du Rhône et de la Haute-Savoie • ESSEC Business School • IAE DESMA Grenoble • IREGE – IAE Savoie Mont-Blanc • Club des Entreprises de l'Université de Savoie • Fédération des Industries Mécaniques (FIM) • IUT Aix-Marseille section TC • La Lettre des Achats • Médiation des relations inter-entreprises • PME Centrale • Polepharma • Premium Contact • Supply Chain Magazine

que nous remercions tous très chaleureusement pour leur soutien.

• L'étude a été administrée en ligne, via Internet, sur la période du 11 mars au 11 avril 2014 •

Résultats Clés

1. LE MODÈLE

Le PEAK Collaborative Index© est un indicateur de mesure de la collaboration et de la confiance entre clients et fournisseurs.

Il vise à :

- Réaliser un état des lieux des collaborations inter-entreprises verticales ;
- Identifier les leviers et impacts perçus d'une relation collaborative ;
- Poser les bases d'un plan d'actions visant à développer des relations collaboratives entre clients et fournisseurs ;
- Contribuer au développement d'une culture du collaboratif au niveau national.

Publié pour la 3ème année consécutive, cet indice s'appuie sur les études et travaux de plusieurs chercheurs partenaires du programme PEAK. Le modèle qui sous-tend le PEAK Collaborative Index© est celui des pratiques managériales basées sur les Normes Collaboratives (normes relationnelles et management par les valeurs).

La performance de la relation est ainsi analysée à travers le niveau de confiance et le niveau de collaboration.

- **Le niveau de maîtrise des normes collaboratives** par les acteurs de la relation, clients et fournisseurs (19 items) ;
- Des indicateurs de **leviers** et **d'effets** qui viennent enrichir la mesure de la performance collaborative.

L'édition 2014 du PEAK Collaborative Index© a permis de confirmer le modèle testé depuis 3 ans : la confiance relationnelle se compose de deux dimensions clés, qui sont le **respect** et **les normes relationnelles.**

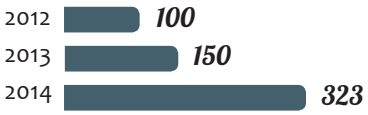
Le respect se traduit par la **Courtoisie et la Retenue.**

Les normes relationnelles se traduisent par **l'Equilibre de la Relation, le Progrès Partagé, l'Honnêteté Intellectuelle, la Consistance, la Solidarité, le Développement des Compétences et la Transparence.**

2. L'ENQUÊTE

L'analyse des premiers résultats nous livre quelques enseignements importants.

Nombre de réponses en nette croissance

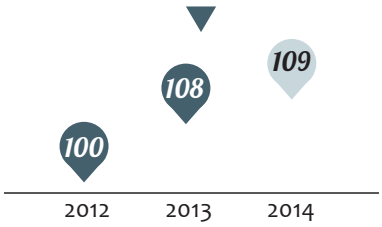


En 2014, 323 entreprises ont répondu à l'enquête (soit +115% par rapport à 2013). Parmi elles, **58% de fournisseurs et 42% de clients.**

Les répondants sont aussi bien des **TPE** (23%), que des **PME** (37%), ou bien encore des **ETI** (24%) ou des **Grandes Entreprises** (16%). Sans surprise toutefois, les fournisseurs qui répondent sont plutôt des TPE et des PME (80%) et les clients sont plutôt des ETI et des Grandes Entreprises (70%).

Les secteurs d'activités les plus représentés sont la Métallurgie / Mécanique (33% des répondants) et les services (22% des répondants).

L'indice PEAK Collaborative Index© en légère évolution positive



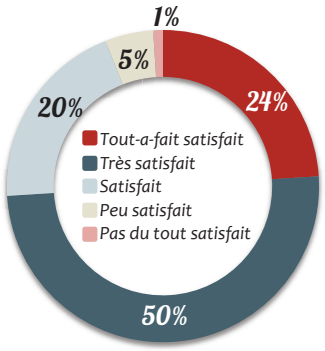
L'indice 2014 des **Services** est de :
soit en dessous de la moyenne des répondants

103

L'indice 2014 de la **Métallurgie / Mécanique** est de :
soit au dessus de la moyenne des répondants

114

74% des entreprises sont satisfaites ou très satisfaites de leur relation avec leur partenaire



Un signal encourageant dans la morosité ambiante, d'autant que cet indicateur est une conséquence directe de la performance de la relation (voir p.3)

Des fournisseurs plus positifs que les clients

Sur la quasi-totalité des réponses données, les fournisseurs expriment un point de vue plus positif (entre +5% à +10%) sur leurs relations avec leurs clients, que ces derniers. Comment expliquer cette différence ?

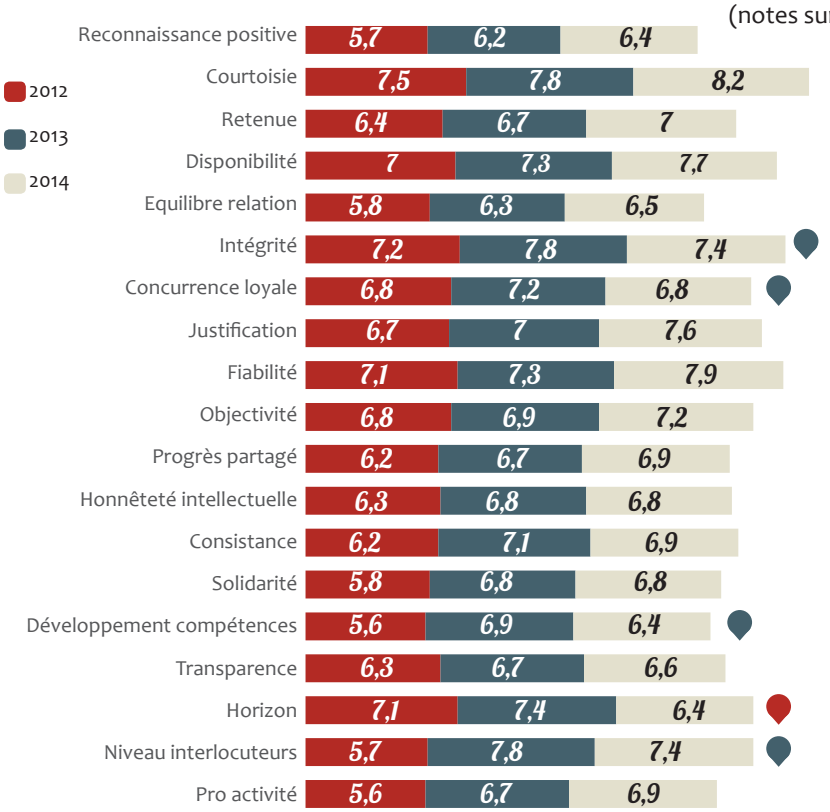
– les clients sont-ils plus exigeants que leurs fournisseurs ?

– les responsables achats (80% des répondants clients) sont-ils les mieux placés pour évaluer précisément la relation ?

– les fournisseurs sous-estiment-ils les attentes / exigences des clients ?

3. LA CONFIANCE

Evolution des 19 pratiques managériales constitutives de la confiance, depuis 3 ans (notes sur 10)



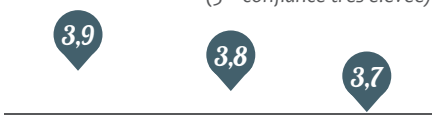
Depuis 3 années consécutives, la **Courtoisie, la Disponibilité, l'Intégrité et la Fiabilité** sont les items les mieux notés et donc les plus performants. Toutefois, si **la plupart des items progressent depuis 2012**, certains restent préoccupants :

- **Horizon** : -13% par rapport à 2013, -10% par rapport à 2012
- **Concurrence loyale, Intégrité, Niveau des interlocuteurs et Développement des compétences** : - 5% environ entre 2013 et 2014

Le temps altère-t-il la confiance ?

Le temps qui passe semble avoir un effet négatif sur la confiance. En effet, celle-ci se dégrade légèrement au fur et à mesure que l'ancienneté de la relation augmente.

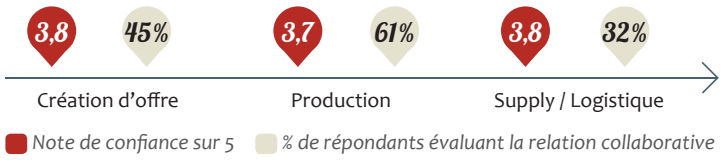
note sur 5 (5 = confiance très élevée)



Le turn-over des acheteurs influence-t-il la confiance dans le temps ? La financiarisation de l'économie peut-elle jouer un rôle dans cette baisse ? Les partenaires investissent-ils plus en début d'une relation que dans sa gestion sur le long-terme ?

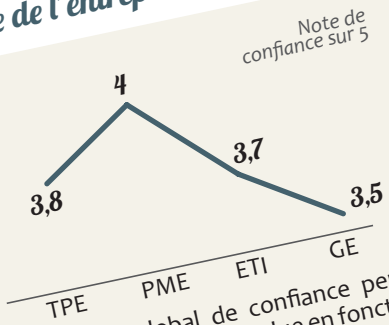
Pour nos chercheurs, la confiance est par définition la capacité à prévoir le comportement du partenaire dans une situation donnée. S'il n'y a pas de continuité, de constance et de management de la politique achat ou vente (SRM ou CRM), il y a moins de confiance et de sérénité. Les efforts doivent s'inscrire dans la durée.

Confiance, Collaboration et cycle de vie du produit / service



Si l'intensité de la pratique collaborative diffère selon les phases du cycle de vie du produit ou du service, il n'en est pas de même pour la confiance globale, qui ne semble pas impactée par les différentes phases de la collaboration.

Taille de l'entreprise & confiance



Le niveau global de confiance perçu envers le partenaire évolue en fonction de la taille de l'entreprise. Les TPE et PME semblent faire plus confiance à leur partenaire que les ETI et Grandes Entreprises. Ce résultat est toutefois à mettre en perspective avec le profil des répondants. En effet, les répondants TPE et PME sont majoritairement des fournisseurs, qui, rappelons-le, ont une vision plus positive que les clients.

Les items les plus contributifs à la note de confiance

- *Equilibre de la Relation*
- *Progrès partagé*
- *Honnêteté intellectuelle*
- *Consistance*
- *Solidarité*
- *Développement des compétences*
- *Transparence*

53%

du niveau global de confiance dans la relation est expliqué par ces 7 indicateurs. Il s'agit donc de leviers essentiels de management à actionner pour améliorer le niveau de confiance

4. LA COLLABORATION

Résultats clés

Comme chaque année, la confiance et la collaboration sont étroitement corrélées. **Plus la maîtrise des compétences managériales associées à la confiance augmente, plus la collaboration augmente.**

Les données de l'édition 2014 du Peak Collaborative Index© nous permettent de voir que **la confiance et la collaboration interne sont deux conditions indispensables** pour développer des relations collaboratives avec son client ou son fournisseur.

Confiance + **Collaboration interne**

Plus la relation est étroite, plus elle contribue aux bonnes performances des partenaires. Les pratiques de management basées sur la collaboration et la confiance permettent de :

Accroître la satisfaction

3,7/5
Point de vue client

4/5
Point de vue fournisseur

Le niveau de satisfaction est un des impacts des relations collaboratives et de confiance.

74 % des entreprises sont satisfaites ou très satisfaites de leur relation avec leur partenaire ! Malgré une crise durable qui touche plus particulièrement le secteur de l'industrie, les relations clients / fournisseurs restent donc au beau fixe et semblent même se renforcer dans ces périodes plus difficiles.
Un signe d'optimisme qui tranche avec la morosité ambiante et encourage à poursuivre toutes les initiatives favorisant tout particulièrement les approches collaboratives.

Réduire les conflits

La gestion de conflits dans les relations, qu'ils soient de nature financière, contractuelle ou humaine, représente un coût important pour les entreprises. De nombreux outils existent pour les prévenir.
Notre étude montre qu'un management de la relation basé **sur la collaboration et la confiance** (voir bonnes pratiques ci-contre), permet de réduire les conflits.

Favoriser l'innovation

3,4/5
Point de vue client

3,7/5
Point de vue fournisseur

Pour les clients et fournisseurs de l'édition 2014, les relations qu'ils entretiennent actuellement ne permettent pas complètement de favoriser l'innovation. Malgré tout, il s'agit bien d'un des impacts de relations partenariales collaboratives et de confiance.

Comment agir ?

Les bonnes pratiques de management qui impactent prioritairement la performance de la relation sont :

1. Rechercher la performance dans le cadre d'une relation équilibrée (**Equilibre relation**).
2. Dire ce que l'on pense et penser ce que l'on dit (**Honnêteté intellectuelle**).
3. Inscrire ses propres décisions dans le cadre d'une stratégie de collaboration claire (**Consistance**).
4. Chercher à faire progresser son partenaire (**Progrès partagé**).
5. En cas de difficulté, soutenir son partenaire et ne pas dégager sa responsabilité (**Solidarité**).
6. Aider son partenaire à développer les compétences mobilisées dans les progrès communs (**Développement des compétences**).
7. Être pleinement transparent dans les échanges (**Transparence**).
8. Partager des objectifs communs.
9. Développer des collaborations en interne.

Témoignage

PÔLE ARVE INDUSTRIES, THÉSAME

Le pôle de compétitivité Arve Industries est par nature un écosystème de PME et ETI (310 entreprises). Il œuvre sur les principales filières manufacturières françaises (auto, aéro, médical…). Il accompagne ses clients sur les nouveaux marchés les plus dynamiques et dispose d'une croissance à l'international exceptionnellement forte. Notre écosystème de fournisseurs est particulièrement remarqué des clients pour sa grande agilité grâce à un fonctionnement en réseau et la recherche de nouveaux procédés, produits, et organisations. La dynamique économique est telle que cet écosystème est souvent comparé à une petite Allemagne !

Arve Industries répond aux enjeux de l'entreprise manufacturière du futur (nouveaux procédés d'usinages et moyens de production robotique innovants, nouveaux produits contenant des fonctionnalités basées sur la mécatronique pour plus d'intelligence). Son originalité depuis sa création en 2005 : avoir mixé des programmes d'innovation technologique et des programmes d'innovation organisationnelle, notamment :

- Mise en œuvre de son propre outil de développement fournisseur mutualisé : **un label exigeant 360°** qui propose une feuille de route pour répondre aux meilleurs standards des clients, et qui développe une véritable culture de l'auto évaluation ;

- Articulé avec son **programme Performance collaborative** porté par Thésame et destiné à accompagner nos adhérents comme leurs clients vers plus de co-innovation. Pour ce, un nouveau référentiel de pratiques clients / fournisseurs devait être bâti, fondé plus sur la performance de la relation que sur le court terme et la seule transaction, orienté confiance et création de valeur, soit gagnant-gagnant en limitant les comportements opportunistes. **La démarche PEAK Collaborative Index© est ainsi au cœur de cette initiative innovante.** Le PEAK Collaborative Index©, soutenu depuis l'origine par le pôle Arve Industries, est désormais établi et visible au niveau français, et ce, auprès de réseaux de directions Achats et de décideurs.

Pour l'édition 2014 du PEAK Collaborative Index©, plusieurs enseignements significatifs retiennent notre attention :

- **Un niveau important de satisfaction** de la relation des entreprises engagées dans une relation stratégique avec leur client : 74 % des entreprises sont satisfaites ou très satisfaites de leur relation avec leur partenaire, avec même un niveau à 33% de très satisfaits pour la filière mécanique-métallurgie ! Un signe d'optimisme qui tranche avec la morosité ambiante et encourage à poursuivre toutes les initiatives favorisant tout particulièrement les approches collaboratives ;

- **« Mention Bien » pour le niveau de collaboration** apprécié par les clients comme les fournisseurs, même si un décalage est constaté. Cette évaluation conforte notre stratégie de pôle de compétitivité d'accompagner nos adhérents sur des propositions d'offre innovante plus adaptées aux attentes des clients ouverts à la collaboration ;

- **La pérennité de ce niveau de relation est fragile.** Il doit être consolidé sans cesse par une qualité de contact entre acteurs à entretenir sur le long terme.

A partir de 2015, ce référentiel sera communiqué de façon pro active aux principales filières industrielles clientes du pôle Arve Industries afin d'avoir une connaissance plus approfondie du climat par secteur. **Par ailleurs, ce référentiel sera articulé encore plus opérationnellement avec le label Mont-Blanc Excellence Industries,** et ce, afin d'engager des plans de progrès individuels de nos adhérents dans le management de leur relation avec leurs clients.

Jean-Marc André
Directeur Général
Pôle Arve Industries

Jean Breton
Directeur programme Performance Collaborative du Pôle Arve Industries
Directeur programme PEAK by Thésame

En savoir plus :
www.arve-industries.fr • www.thesame-innovation.com • www.peak-purchasing.com

Jérôme Eininger
Directeur développement & relations fournisseurs
PME Centrale

LE TRAVAIL COLLABORATIF DANS LES PME :
Une création de valeur au service de stratégies d'alliance

Les groupements d'entreprises, qui naissent de la volonté de plusieurs dirigeants de travailler ensemble, se sont multipliés en France ces dernières années.

PME CENTRALE, groupement de mutualisation des achats de 4.000 petites et moyennes entreprises, s'inscrit pleinement dans cette démarche novatrice où « la collaboration fait la force ».

Constituer un groupement a en effet de multiples avantages pour l'entreprise qui en est membre : être mieux armé pour répondre à un appel d'offre, accéder plus facilement à l'international, résister à un concurrent, acheter ensemble à moindre prix, couvrir une plus large partie du territoire, augmenter sa notoriété, participer à la création d'un écosystème et un réseau d'échanges de bonnes pratiques...
Surtout, cette stratégie d'alliance est un moyen très efficace pour assurer la pérennité des entreprises qui la constituent, sans remettre en cause leur indépendance à laquelle le dirigeant de PME est généralement très attaché.

Le Peak Collaborative Index© est donc un outil précieux au service de cette vision.
C'est en effet en évaluant la performance collaborative que nous pouvons en tirer des enseignements et des leviers d'amélioration.

Chez PME CENTRALE, à côté des équipes permanentes, les Adhérents, par le cumul de leurs compétences, jouent un rôle actif dans la mise en place des accords-cadres négociés.

Un travail collaboratif de référencement qui garantit la pertinence de la réponse apportée par le Fournisseur.
Cette participation va même encore plus loin : les dirigeants des entreprises adhérentes sont en effet regroupés dans le comité de pilotage. Un organe de décision qui définit la stratégie de PME CENTRALE !

Mais, pour rencontrer le succès et, fort de notre expérience, il est nécessaire que cette stratégie d'alliance s'appuie sur des valeurs partagées :

- **La confiance, reposant sur la connaissance de l'autre**
- **La transparence**
- **Le professionnalisme**
- **La loyauté**
- **Le partage**
- **L'engagement réciproque car plus on donne, plus on reçoit !**

L'édition 2014 du PEAK Collaborative Index© met d'ailleurs l'accent de manière remarquable sur un point primordial : la nécessité d'entretenir tous les jours cette confiance pour pérenniser la « performance collaborative ».

En conclusion, nous nous devons d'accentuer la mise en réseau de nos entreprises en additionnant nos savoir-faire, nos moyens et nos compétences !
C'est à l'ensemble des décisionnaires de l'Entreprise de se saisir de cet enjeu et de travailler à ce projet commun passionnant !

En savoir plus : www.pmecentrale.fr

Interview

FÉDÉRATION DES INDUSTRIES MÉCANIQUES (FIM), UNION

En tant que partenaires du PEAK Collaborative Index©, UDIMERA et FIM Rhône-Alpes réitèrent leur soutien aux travaux qui participent à faire évoluer les pratiques collaboratives entre les entreprises industrielles.

Les résultats du PEAK Collaborative Index© 2014 apportent une information encourageante : les entreprises de nos secteurs d'activités collaborent mieux que la moyenne de tous les secteurs confondus. Cette information traduirait-elle la complexité de nos produits et le niveau d'exigence en termes de qualité et de savoir-faire ?

Confrontés à des enjeux de performance et de compétitivité, les industriels que nous représentons sont constamment en train d'adapter leurs façons de produire et de vendre. Fournisseurs comme clients, lors de nos réunions, multiplient les témoignages sur les vertus des relations partenariales basées sur la confiance et la difficulté à être innovant dans des relations purement transactionnelles.

Les pratiques de collaboration restent néanmoins peu exploitées, ce pourquoi nous œuvrons, à travers différents types d'actions, à impulser leur développement.
Pour souligner quelques leviers de progrès et pour un éclairage complémentaire aux informations fournies par le PEAK Collaborative Index©, nous avons demandé à 5 représentants étant en position soit de fournisseur, soit de client, ce qu'ils attendaient mutuellement les uns des autres pour développer plus de projets collaboratifs.

Céline HUGOT – Présidente de Viollet Industries, Présidente de FIM Rhône-Alpes

Nous attendons de nos clients qu'ils puissent se réorganiser en interne, de façon à adapter la rémunération de leurs collaborateurs acheteurs non plus en fonction des réductions de prix, mais sur des objectifs plus qualitatifs qui sont la qualité de la relation entre les clients et les fournisseurs. Tant qu'il n'y aura pas cette qualité de relation évaluée on ne pourra pas, je pense, demander à nos clients d'avoir une bonne approche de la relation client fournisseur.

Nous demandons aussi à nos clients qu'ils fassent confiance à leurs fournisseurs, notamment en termes de conception produit et process. Dans notre entreprise, la co-conception est la vraie valeur ajoutée à notre métier de tôlier chaudronnier. Nous concevons des racks métalliques spécifiques et le fait de travailler pour des nombreux secteurs nous a permis d'accumuler une expérience dans la conception de nos produits, que ne peuvent pas avoir nos clients.

Françoise PFISTER – Directrice Générale de Siam Ringspann

Pour développer plus de projets collaboratifs avec nos clients, je pense qu'un point essentiel est que l'organisation du client laisse ses services techniques avoir une collaboration réelle avec les services techniques de ses fournisseurs. Ces derniers ont des savoir-faire dont les services techniques clients doivent bénéficier. Cela nécessite des temps d'échanges, des rendez-vous individuels ou des visites sur des salons. Ces temps d'échanges sont de plus en plus raccourcis, ce qui est certainement dommageable à une collaboration positive pour les deux parties.
Tous les services techniques doivent collaborer, la R&D, les bureaux d'études et bien sûr les services maintenance, pour une satisfaction commune au client et au fournisseur, celle du client final.

> « *Fournisseurs comme clients, lors de nos réunions, multiplient les témoignages sur les vertus des relations partenariales basées sur la confiance et la difficulté à être innovant dans des relations purement transactionnelles.*

En savoir plus :
www.uimm.fr • www.fim.net

Florence NOEL – Acheteur Sourcing de Montabert

Pour Montabert, la base de la collaboration client-fournisseur est la transparence. Nous nous efforçons de communiquer de manière transparente avec nos fournisseurs, les bonnes comme les mauvaises nouvelles. Par conséquent nous attendons de nos fournisseurs qu'ils soient transparents en retour, et aussi qu'ils écoutent véritablement nos besoins. Quand on communique des prévisions, on attend que le fournisseur tienne compte de ces prévisions, quand on communique une analyse et une étude d'écart de prix avec la concurrence ou avec des études menées en interne, on attend que le fournisseur prenne en compte ces études, fasse lui-même son analyse et soit transparent et à l'écoute de ce que nous avons à lui dire.

Christophe RAVAZ – Responsable Achats Europe de Mersen

Au-delà de mettre en place des projets collaboratifs, que nous pratiquons déjà de manière régulière, je pense que l'important est de les développer. Un des axes et un des messages que je souhaiterais faire passer aux fournisseurs est d'assumer, au-delà du co-développement et de la co-innovation, la co-responsabilité, se sentir responsable également dans la vie série, dans la qualité du produit, qualité co-conçue ou co-réalisée avec l'entreprise cliente. Aussi, le fait de nous aider jusqu'à la résolution d'éventuels problèmes chez nos clients, peut être une source d'opportunité de développement de business pour nous comme pour eux, puisqu'un client satisfait au-delà d'une non-conformité peut imaginer l'avenir de manière plus avantageuse pour les deux sociétés.

Franck SARRUS – Directeur R&D de Mersen

Pour développer des projets collaboratifs, avec ma fonction Recherche et Développement, ce qu'on attend principalement des fournisseurs, c'est de leur impulser la vision du client, notamment en termes de *time to market*. Je pense que c'est essentiel dans nos marchés aujourd'hui d'être rapide et ce *time to market* va donner le timing à la performance des projets ou des produits qui vont arriver sur les marchés. Pour cela, il faut réellement la partager et qu'il y ait des engagements des fournisseurs et des équipes autour, de façon à être bons au bon moment et prêts sur le marché quand il le faut.

Persuadés que la collaboration entre clients et fournisseurs est plus que jamais un gisement de valeur, nos organisations s'associent pour créer les conditions d'un échange pragmatique entre les fournisseurs et les responsables achats.
Aussi, nous organisons à Lyon, le 19 juin 2014, la Journée du Dialogue Client-Fournisseur.

Céline Vareille
Déléguée Régionale Rhône Alpes
FIM - Fédération des Industries Mécaniques

Nicoleta Leca
Chargée de développement industriel
UDIMERA - UIMM - Métallurgie Rhodanienne

Regards d'experts

GROUPE ESSEC, UNIVERSITÉ DE SAVOIE, SOCRATES

L'enquête PEAK Collaborative Index© 2014 présente des résultats très intéressants pour les entreprises en termes de management de la relation collaborative clients/fournisseurs.

En effet, sur un échantillon d'environ 300 répondants, les statistiques confirment que l'index de la collaboration est composé de deux dimensions sous-jacentes principales : la première traduit le respect, la seconde est relative à la gestion de la relation collaborative, ou aux normes comportementales qui prévalent au sein de cette relation.

Il s'agit donc d'une part de traits fondamentaux de la personnalité qui déterminent le comportement individuel (comme le sens du respect, de la politesse) et relèvent de l'éthique, d'autre part de normes collaboratives qui facilitent la relation inter-organisationnelle (aide au développement de compétences, solidarité, consistance des décisions, honnêteté, équilibre de la relation, progrès partagé, transparence, etc.).
Ces normes relèvent de la stratégie et de l'organisation mise en place par l'entreprise pour la relation collaborative. Ces deux sous-dimensions sont corrélées, ce qui signifie qu'elles doivent être en ligne pour que le système de management de la relation soit efficient. Ces résultats ressortent tant pour les entreprises clientes que pour les fournisseurs.

Autres résultats majeurs issus de l'analyse des données : lorsqu'on construit un modèle explicatif avec, d'une part, des antécédents ou facteurs explicatifs de ces deux dimensions et, d'autre part, des résultats en termes de performance de la relation, on constate 2 points essentiels :

- **Au niveau des antécédents**, des variables importantes comme le fait de **collaborer en interne ou le fait d'avoir des objectifs partagés** (partage, donc, de la vision stratégique quant à la collaboration) ressortent comme expliquant les items du PEAK Collaborative Index©. Ceci signifie notamment que les entreprises au sein desquelles la collaboration (notamment inter-fonctionnelle ou inter-départements / divisions) est une pratique courante auront plus de facilité et plus tendance à adopter des normes relationnelles « adéquates » dans leurs relations inter-organisationnelles, et notamment dans leurs collaborations clients / fournisseurs ;

- **Au niveau des mesures de performance de la relation**, et c'est sans doute le résultat majeur, on constate que seule la dimension appelée « normes collaboratives » explique les variables de performance, et ce quelle que soit la variable considérée : niveau de collaboration, satisfaction de la relation, innovation et bénéfices issus de la relation (qu'ils soient d'ordre financiers ou opérationnels). Ce résultat est tout à fait intéressant en termes de recommandations managériales. En effet, s'il est difficile d'agir sur les effets des traits de personnalité des individus en dehors des politiques de recrutement ou d'affectation, il est en revanche possible d'actionner des leviers managériaux pour « manager » la relation et inciter les acteurs à adopter des normes collaboratives. Aussi, le fait que la dimension principale du PEAK Collaborative Index© (les normes collaboratives) ait un impact statistiquement très significatif sur ces variables de performance est-il clé d'un point de vue managérial.

Aussi pouvons-nous désormais affirmer que le PEAK Collaborative Index© est un instrument essentiel dans le management des relations collaboratives entre clients et fournisseurs. En proposant quelques axes simples de gestion de cette relation, toute entreprise pourra s'engager vers le succès de la relation dans une optique **« gagnant-gagnant » en s'appuyant sur ces normes collaboratives.**

En savoir plus :
www.essec.fr • www.univ-savoie.fr
• www.socratesonline.com

Caroline Mothe
Directrice de l'IREGE
IREGE, Université de Savoie

Jean-Jacques Nillès
Enseignant - chercheur
IREGE, Université de Savoie, Socrates

Carole Donada
Professeur, département Management
Groupe ESSEC Business School

MÉDIATION DES RELATIONS INTER-ENTREPRISES

Interview

Françoise Odolant
Chargée de mission
Médiation des relations inter-entreprises

La Médiation inter-entreprises connaît la démarche lancée par Thésame-PEAK depuis son origine, avec le pôle de compétitivité Arve Industries, les entreprises implantées dans la région Rhône-Alpes sur le thème des relations collaboratives clients / fournisseurs.

La Médiation Inter-entreprises a relayé cette année la 3ème édition de l'enquête PEAK auprès de sa communauté de signataires et labellisés « Relations fournisseurs responsables » afin de contribuer au PEAK Collaborative Index© 2014. **Cette mesure du niveau de la collaboration et de la confiance dans les relations inter-entreprises, l'évaluation de l'impact de cette collaboration sont des données éclairantes pour les entreprises et les pouvoirs publics.**

Ces travaux conduits par PEAK vont dans le même sens que ce que John Henke exploite au départ des Etats-Unis avec le WRI (Working Relation Index). Ces approches sont complémentaires et il est intéressant de s'appuyer sur les deux. D'année en année, l'installation de ce référentiel Peak Collaborative Index© facilitera la mise en place des pratiques d'achats responsables en France.

L'enjeu est de taille, il s'agit de réformer dans notre pays les pratiques du rapport de forces dans les relations inter-entreprises, de générer les bénéfices financiers et opérationnels d'une relation collaborative, d'augmenter les chances d'innover ensemble, de dégager des avantages compétitifs, de développer l'emploi et d'exporter.

Le nombre de répondants a encore augmenté cette année par rapport aux deux éditions précédentes, ce qui montre l'appropriation progressive de cette enquête par les acheteurs et les dirigeants chez les fournisseurs et renforce l'intérêt de l'exploitation des résultats. C'est une première satisfaction.

Quelques binômes clients / fournisseurs ont répondu à l'enquête : l'analyse réciproque de leur appréciation de la relation sera riche d'enseignements pour les deux parties. **Un client a proposé à ses fournisseurs de répondre, et 70 d'entre eux ont joué le jeu dans le délai imparti : cette expérience permettra de tisser des liens importants entre ce client et toutes ces entreprises.**

Globalement, les résultats disponibles montrent que **le partage d'objectifs est une des conditions de la confiance, et que la collaboration interne au sein des organisations est une des conditions de succès de la collaboration externe.**

Tout en gardant une certaine continuité dans le questionnaire, **une piste pourrait être utilement explorée dans les prochaines éditions concernant l'axe : « mieux se connaître pour mieux travailler ensemble »**. Il est certain que les chercheurs mobilisés par PEAK ont encore beaucoup d'explorations à mener, d'hypothèses à vérifier, de variables à isoler, et nous sommes très heureux de collaborer à ce programme inédit.

> « D'année en année, le Peak Collaborative Index© facilitera la mise en place des pratiques d'achats responsables en France. »

En savoir plus :
www.redressement-productif.gouv.fr/mediation-interentreprises

PEAK®

bythésame

THESAME
20, Avenue du Parmelan
74041 ANNECY Cedex
www.thesame-innovation.com
www.peak-purchasing.com

Jean BRETON
Directeur du programme PEAK
jean.breton@thesame-innovation.com

SOCRATES
14, rue du Pré Paillard
PAE des Glaisins
74940 ANNECY LE VIEUX
www.socratesonline.com

Sabrina DIRAND
Directrice associée
sabrina.dirand@socratesonline.com

Copyright Mai 2014 • **Conception :** SOCRATES • **Crédit photos :** Fotolia, PEAK