

FORUM DU COLLABORATIF PEAK

Vers des champions de la collaboration clients fournisseurs

Dans la suite des travaux qu'ils mènent depuis plusieurs années avec le concours des enseignants chercheurs de master achats, de donneurs d'ordres et de sous-traitant du grand Sud-Est, les animateurs de Peak (Purchasing European Alliance for Knowledge) ont organisé leur premier Forum du Collaboratif, près de Lyon fin novembre.

Les adhérents de Peak bénéficiaient pour l'occasion du partenariat de la Cdaf (Compagnie des dirigeants et acheteurs de France), représentée par son président, le directeur des achats du Conseil régional du Centre, Marc Sauvage, qui a réaffirmé, dans son discours inaugural, sa conviction selon laquelle « le collaboratif ouvre pour la fonction achats de nouvelles missions, de nouvelles compétences, voire un nouveau positionnement dans les entreprises ».

En dépit de l'usage de plus en plus fréquent de ce terme dans les relations fournisseurs, il ressort en effet de l'ensemble de la journée que de nombreux efforts demeurent pour donner corps au concept. De l'avis de Carole Donada, professeur à l'Essec qui a présenté une étude portant sur la filière automobile, cela nécessitera plusieurs changements : un changement de stratégie, dans la mesure où il faut ouvrir cette dernière à ses fournisseurs ; de nouvelles structures et de nouveaux outils ; et enfin une évolution du mode de rémunération des acheteurs.

Des exemples à ne pas suivre

Avant que les quelque 200 participants à cette journée ne se répartissent dans différents ateliers de travail, une première table-ronde a aidé à cerner le sujet, en montrant ce qu'il convient d'éviter en termes de relation fournisseurs. Premier à évoquer ces contre-exemples, le président d'Arve Industries, Etienne Piot a rappelé les demandes de rétrocession dont la Médiation des relations interentreprises s'est fait l'écho et la situation de la plate-forme de la filière automobile (PFA) restée selon lui « dans une situation de blocage ». Autre contre-exemple, délivré en forme de coup de théâtre par Philippe Eyraud, patron de la société Mixel et président du Gific (Groupement interprofessionnel des fournisseurs de l'industrie chimique), la lettre adressée à sa société par un de ses clients. Ce grand groupe, dont les paiements tardent depuis plusieurs mois, lui annonçant tout simplement qu'il suspend tous règlements le temps de mettre en place son nouvel ERP. Le président de l'Observatoire Com'Media, Dominique Scalia a

pour sa part apporté un autre son de cloche en rappelant que les abus ne sont pas toujours à sens unique dans une relation client-fournisseur. « Avant de jeter l'opprobre sur les grands donneurs d'ordres, il n'est pas inutile de nous demander si nous-mêmes, prestataires, sommes loyaux et équitables entre nous, a-t-il fait remarquer. C'est après avoir fait un peu de ménage en notre sein que nous avons pu nous tourner vers les grands groupes pour ouvrir un vrai débat. »

Seul représentant des grands donneurs d'ordres autour de cette table, le directeur général délégué d'Alcatel Lucent France, Albert Goyet, (par ailleurs médiateur interne du groupe) a pu témoigner de la volonté de nombreux patrons d'assainir leurs relations fournisseurs pour les rendre plus constructives. « Mais cette volonté des patrons met très longtemps à descendre au niveau de l'acheteur. Il faut changer les mentalités en profondeur », a-t-il suggéré. Pour soutenir son propos, il l'a assorti de propositions concrètes, notamment que chaque acheteur ait une vue en temps réelle de l'état des factures en



De gauche à droite, Carole Donada, professeur l'Essec, Etienne Piot, président d'Arve Industries, Philippe Eyraud, président du Gific, Dominique Scalla, président de l'Observatoire Com'Media et Albert Goyet, directeur général délégué d'Alcatel-Lucent France.

cours de règlement pour chaque fournisseurs.

Le reste de la journée était heureusement plus encourageant, chaque atelier donnant à entendre des témoignages de binômes gagnant, donneurs d'ordres fournisseurs, ou de grands groupes s'interrogeant sur leur conduite des relations fournisseurs. Ainsi Marc Liagre, responsable pôle méthodes et professionnalisation des achats de la SNCF (10,6 milliards d'euros d'achats), a présenté le *benchmark* mené dans le cadre de Peak par son groupe, avec Somfy (400 millions d'euros d'achats) et NTN SNR (environ 800 millions d'euros de chiffres d'affaires), sur leurs forces et faiblesses respectives en matière de collaboratif. Pour la SNCF, le défi se situerait au niveau de la taille et de la complexité des projets, pour Somfy, plutôt au niveau de l'intégration d'innovations dans un processus achats opérationnel, tandis que pour NTN SNR ce sont des contraintes particulièrement fortes sur les délais qui brident la collaboration fournisseurs.

Augmenter le chiffre d'affaires par les partenariats

Une série de témoignages a également démontré la nécessité pour les achats, avant même d'envisager de mettre en place des partenariats vers l'externe, de pratiquer ce mode de relation en interne. C'est une évidence que le directeur des achats

Europe de Mersen, Christophe Ravaz et le directeur de la R&D, Franck Sarrus ont clairement démontré en s'exprimant à deux voix. Ces derniers ont organisé ensemble une première journée fournisseurs en décembre sur le thème de la protection électrique, avec une cinquantaine d'entreprises. Si la journée s'est révélée riche en réflexion et débats elle a aussi permis à ses visiteurs de faire des rencontres avec des profils singuliers, qui dessinent peut-être la fonction achats de demain. Ainsi celui de Fayçal Rezgui, directeur achats du constructeur d'équipements pour marina Poralu Marine, qui cumule cette fonction avec celle de directeur

de l'innovation. Venu des achats de Renault et du groupe Trèves, il a d'abord créé la fonction achats, dont il a exploité les leviers classiques de performance économique, avant de plaider pour la création d'une direction de l'innovation qui lui permettrait d'aller plus loin. Son patron lui a naturellement confié cette tâche. Rien d'étonnant lorsqu'on l'entend décrire sa mission : « augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise en mettant en place des projets collaboratifs ». Il se pourrait bien qu'à l'avenir cet axe devienne le principal levier de performance de la fonction achats.

Guillaume Trécan

Les lauréats du premier prix du collaboratif

Le premier prix du collaboratif a été remis au cours du Forum au binôme original formé par le distributeur d'outillage et de fournitures industrielles Outilacier (30 millions d'euros de chiffre d'affaires) et la TPE LID, fabricant d'éclairage qui réalise environ 1 million d'euros de chiffre d'affaires avec sept salariés. Pierre-Yves Lévy, le charismatique patron d'Outilacier a joué à fond son rôle d'intermédiaire vis-à-vis de l'un de ses clients, Eurocopter en faisant développer par LID un produit sur mesure pour les besoins des ateliers de l'hélicoptériste. Une expérience déjà pratiquée avec d'autres clients auparavant, tels qu'Areva et la SNCF. « Jusqu'ici la distribution s'était un peu fourvoyée en devenant une distribution d'importation, plus qu'une distribution rattachée à des fournisseurs

de notre territoire », a témoigné Pierre-Yves Lévy pour résumer le sens de sa démarche.

Un prix coup de cœur a également été remis aux régionaux de l'étape, le fabricant de clips de fixation A Raymond (116 millions d'euros de chiffre d'affaires) et son prestataire de traitement de surface Charbon Couchoud (5,4 millions d'euros de chiffre d'affaires), pour un plan de développement mené sur trois ans, afin d'augmenter la performance industrielle de ce dernier. Optimisation des process, optimisation des flux, engagement commercial de long terme, partage des gains, instauration de relations personnels grâce à des visites des équipes de A Raymond chez Charbon Couchoud... La démarche des deux partenaires s'est avérée très approfondie.

Agenda

Présentation du référentiel des pratiques achats

L'EBG organise une présentation du référentiel des pratiques achats, à Paris, le 9 janvier. Cet ouvrage, deuxième édition du Référentiel des pratiques achats 2011-2012 sera présentée par Jean-Pierre Clamadieu, PDG de Solvay et premier directeur achats arrivé à la tête d'un groupe du CAC40. Une dégustation de vins animée par le sommelier du Royal Monceau cloturera l'événement.

Matinale RSE

GESTFORM organise une matinale RSE le 21 janvier 2014, à Paris. Conférences et tables rondes présenteront une vision concrète d'un nouvel enjeu : « Choisir une externalisation responsable ». <http://www.gestform.com/rse/inscription.htm>

Table ronde EBG

L'EBG organise un débat sur le thème suivant : « RH et achats : comment détecter les talents, les fidéliser et les faire évoluer ? », le jeudi 23 janvier, à Paris. <http://www.ebg.net>

Sous-traitance industrielle

FIM Sous-Traitance, en partenariat avec le CENAST, centre national de la sous-traitance, présente ses deuxièmes rencontres nationales de la sous-traitance industrielle, qui auront lieu les 22 et 23 janvier, à Lyon. <http://www.rencontres-sous-traitance.com/>

ObsAR

Les résultats du cinquième baromètre des achats responsables seront présentés lors du colloque annuel de l'ObsAR, le Forum des achats responsables, le 12 février à Paris. www.barometre-obsar.fr

Salon industrie et sous-traitance

Le salon industrie et sous-traitance du grand-Ouest se déroulera à Nantes, du 18 au 20 mars. Plus de 450 exposants y sont attendus sur 15 000 m² de surface, avec des pôles expertises et des conférences. www.industrie-nantes.com

EUROCOPTER

Ouverture d'un portail fournisseurs

Début décembre, l'hélicoptériste a ouvert un portail fournisseurs dans le cadre du déploiement des solutions liées à SRM, son programme global d'amélioration des processus achats et logistique.



Ce programme, qui a d'abord conduit à la définition d'un « processus de gestion dématérialisé » pour les 3,3 milliards d'euros d'achats réalisés chaque année, se concentre principalement sur la relation avec les fournisseurs. « Ceux que nous retenons dans le cadre de la fabrication de nos hélicoptères s'engagent pour vingt à trente ans, parfois davantage, explique Laurent Espié, responsable des outils et méthodes à la direction des achats de l'entreprise, en charge du programme. Les enjeux de pérennité et de gestion des problématiques d'obsolescence sont donc cruciaux, d'où la nécessité de disposer des meilleurs dispositifs de gestion des processus et de suivi ». Depuis le début de 2013, le programme a déjà conduit à la création d'un intranet documentaire et d'un système de reporting (portefeuille achats, performance fournisseurs, anomalies sur les commandes, etc.), ainsi qu'à la mise en place d'une équipe dédiée à la gestion des données. « Avec l'ouverture de ce « cockpit », sous SAP, les fournisseurs disposent désormais

d'une entrée unique pour accéder à leurs indicateurs de performance, à un espace collaboratif (stockage et partage de documents, bureau virtuel, etc.), à des fiches d'informations, etc., détaille Laurent Espié. Ils peuvent aussi se connecter aux différents systèmes e-achat, en accès restreint et sécurisé, pour suivre les processus d'appels d'offres, de commandes, de facturation, etc. ». Dans un premier temps, seuls sont concernés les 400 fournisseurs les plus récurrents, sur les quelque 1 500 activés chaque année par le groupe. En parallèle, une nouvelle solution d'e-sourcing et de gestion du cycle de vie des contrats, déployée à l'échelle d'EADS, est aussi en phase de démarrage. Toujours fondée sur Ariba, elle complète les plates-formes d'e-procurement AirSupply (développée sous SupplyOn) et de dématérialisation des factures (solution Ariba/B-Process), en lien avec SAP. « Aujourd'hui, via ces deux plates-formes, déjà 70 % des commandes et 70 % des factures sont traitées en mode dématérialisé, avec des gains importants », se félicite Laurent Espié.