

► RECHERCHE - ACTION

THÉSAME VEUT FAIRE DE L'ACHETEUR INDUSTRIEL UN PERSONNAGE CLÉ DE LA RELATION DONNEUR D'ORDRE - SOUS-TRAITANT.

Peak met l'acheteur en jeu



L'évolution des systèmes d'entreprises l'a placé au centre du jeu, mais jusqu'à présent le monde de la recherche l'a plutôt ignoré. Qui s'inquiétait, il y a vingt ans, de la profession d'acheteur ? Lorsqu'il existait, il était simplement là pour veiller à obtenir le meilleur prix. Puis, lorsqu'il a fallu baisser les prix, il est devenu celui par qui les points de productivité pouvaient être gagnés. Au détriment des sous-traitants ? Sans doute, mais qui s'inquiétait réellement des sous-traitants ? Eh bien, à peu près tous les autres services de l'entreprise : tout ceux qui avaient affaire au fournisseur pour la réalisation de la pièce. Approvisionnements, méthodes... et, de plus en plus, recherche et développement. L'essor de la co-conception a mis en évidence le double

discours des donneurs d'ordre qui, d'un côté, souhaitent développer avec leurs sous-traitants des partenariats durables, autour de produits conçus et développés ensemble ; et de l'autre n'hésitaient pas à sacrifier ces mêmes "partenaires" pour quelques "pour cent" en moins.

Bref : au moment où tout le monde annonce la disparition des "murs" de l'entreprise, son ouverture sur son environnement, l'avènement de systèmes entrepreneuriaux beaucoup plus souples, l'acheteur se crispait dans une fonction de contrôleur.

Tous les acheteurs ? Non, bien sûr. Depuis des dizaines d'années, d'autres couples clients-fournisseurs ont su construire des relations réellement gagnant-gagnant, inventer la manière, pour l'un de contrô-

ler le prix, pour l'autre de faire payer tout ses services. Mais bizarrement, sans que personne ne prenne vraiment le temps de collecter ces expériences, de les analyser, de les diffuser, et même de les théoriser. Travaillant sur les processus d'innovation et sur les relations donneurs d'ordres - sous-traitants, Thésame a pris conscience de l'importance du sujet et décidé de s'y attaquer. L'an dernier, il lançait l'idée d'une plateforme européenne pour développer les achats collaboratifs. «*Tout est parti en 2008 d'une enquête auprès de 105 directeurs des achats, explique Jean Breton, qui a permis de mieux comprendre vers quoi évolue la profession : on demande à l'acheteur de manager l'interface client-fournisseur, rien de moins. Mais aussi de prendre la*

EN SAVOIR PLUS

UN GRAND TÉMOIN : ALAIN MÉRIEUX

La notion de juste prix, Alain Mérieux en a touché du doigt la complexité dans les années soixante-dix. «*Un jour, je vais manger dans un restaurant près de l'entreprise. Je vois arriver un gars avec un sourire jusqu'aux oreilles, qui dit à tout le monde : "je viens de chez Mérieux, ils sont extraordinaires, ils ne discutent jamais les prix !"* Je me suis dit qu'il y avait

sans doute là de l'argent à gagner... mais en 1975, lors de la dernière grande épidémie de méningite, tous nos fournisseurs ont répondu présent pendant tout le mois d'août, nous permettant de gérer l'urgence. Alain Mérieux avait été invité à introduire la réunion de lancement de la plateforme Peak. Il l'a fait à sa manière, débonnaire et terriblement efficace. «*Nous vivons dans un*

monde de plus en plus complexe et savoir acheter n'est pas simple. Méfions-nous au moins des recettes qui paraissent trop simples. Pour ma part, j'ai toujours préféré cultiver la proximité, la richesse et la réalité du rapport humain. Acheter une fois le prix le moins cher pour prendre le risque de tuer pour toujours son partenaire de proximité ? C'est vraiment trop risqué.



mesure de la distance existant entre la théorie et la pratique. Pour l'instant, il existe un véritable "plafond de verre" autour des aspects de propriété industrielle, pour ne citer qu'un exemple. C'est ainsi qu'est née l'idée de Peak, pour promouvoir une nouvelle école de pensée achats, pour construire la maison du collaboratif».

Il faut croire que l'initiative répondait à un besoin, puisqu'un an après, la plateforme Peak vient d'être officiellement lancée. «Nous avons obtenu les lettres de soutien de nos partenaires issus de la recherche, de la formation, et de l'entreprise, bien sûr», assure Jean Breton. Coup de chance : un tiers du potentiel français en formation-achat est situé dans une grande région Rhône-Alpes. Toutes les grandes écoles étaient réunies dans la salle du Veyrier-du-Lac aux côtés de directeurs achats de grands groupes et de quelques dirigeants de PME. Et toutes les grandes écoles ont mordu à l'idée.

Dans la pratique, Peak est aujourd'hui opérationnel. Thésame en est le maître d'œuvre avec un chargé de mission, Pierre Jarniat, lui-même ancien directeur achat du groupe Salomon. L'Imus joue, avec Benoît Calloud, le rôle de maître d'œuvre délégué. Marie-Anne Le Dain, de G-Scop, est responsable scientifique du programme. La structure juridique qui abrite la plateforme existe : c'est la fondation Haute-Savoie Avenir, elle-même portée par la fondation Rhône-Alpes Futur.

Et la volonté d'avancer ? Elle existe, au moins dans les discours. Le président de la chambre de commerce et d'industrie de la Haute-Savoie Guy Métral, a livré son témoignage de participant aux Etats Généraux de l'industrie. «La dernière crise a permis de comprendre qu'il faut une équipe de France de l'industrie solide et solidaire. Et que dans une équipe, il ne faut pas que des attaquants, mais aussi des ailiers, des passeurs... Mais voilà, l'esprit d'équipe s'est dilué ces dernières années. Depuis 2000, les comportements des donneurs d'ordre se sont trop durcis vis-à-vis de leurs sous-traitants. On n'a plus vu que le prix et on a oublié le coût, qui intègre tout ce qu'apporte une entreprise à une autre, et qui fait toute la richesse de la relation». Peak va donc dans le bon sens, qui «privilégie une approche d'écosystème».

Des actes concrets ont déjà été posés. Le club des directeurs d'achats de France



(CDAF) vient de rédiger une charte des bonnes pratiques, qui définit dix engagements généraux, généraux, et déjà adoptée par 21 grands groupes (représentant plus de 100 milliards d'euros d'achat). C'est un début.

Reste que les non-dits étaient perceptibles pendant la réunion. Oui pour dialoguer, pour mieux se comprendre, pour échanger. Mais qui en tire le plus de profit, comment monnaie-t-on tout cela ?

«Il faut développer la confiance, reconnaît Yann Pages, directeur des achats de Plastic Omnium, (groupe où les achats pèsent 60 % du chiffre d'affaires). Nous avons besoin de capter l'innovation de nos fournisseurs, et pour cela de développer une collaboration active et sereine. La seule solution est de manager le fournisseur comme un collaborateur. Au vrai sens de "manager" : obtenir le meilleur dans un esprit gagnant-gagnant à long terme. Et pour avoir des partenaires motivés, pas de mystère : il faut lever leurs doutes».

Mais aussi, parfois, savoir rester dans le flou. Jérôme Brochier, directeur d'une

► Acheteurs, fournisseurs et chercheurs côte à côte pour décortiquer une relation complexe.

PME, a préféré ne pas faire entrer des problèmes de propriété industrielle dans ses relations avec son donneur d'ordre pour ne pas casser le beau partenariat.

Autant dire que la plateforme Peak a de quoi travailler. Elle va commencer par collecter les expériences d'achats collaboratifs, faire émerger les besoins de formation pour petit à petit, faire évoluer les mentalités, et développer une école de pensée originale sur le sujet. Des premiers workshops sont attendus dès l'été, et les premiers travaux de recherche devraient être lancés l'an prochain.

«Il a fallu quinze ans pour que le service du personnel devienne celui des «ressources humaines», résumait une personne du public. Faudra-t-il aussi attendre quinze ans pour que la direction des achats devienne celle des «ressources fournisseurs» ?»

Philippe Claret

EN SAVOIR PLUS



LES PARTENAIRES

La plateforme Peak est portée par huit écoles de formation de Rhône-Alpes et Suisse (EIPM, Archamps ; l'école polytechnique fédérale de Lausanne ; les écoles de management de Lyon et Grenoble, les Instituts d'administration des entreprises de Grenoble et Lyon, l'ESC de Saint-Etienne, et l'institut de management de l'université de Savoie. Cinq instituts de recherche en sont partenaires : le Cerag (centre d'étude et de recherches appliquées à la

gestion), IML (institut international de management de la logistique), Irege (institut de recherche en gestion et économie), Irima (institut de recherche et d'innovation en management des achats) G-Scop (sciences pour la conception, l'optimisation et la production). Enfin, une vingtaine de grands groupes se sont d'ores et déjà montrés intéressés par les travaux, dont Alcan, Aldes, Mavic, Bosch Rexroth, Salomon, Samse, Seb, SNCF, Somfy...