

ACTUALITÉ DE PEAK[®] : **« l'Observatoire du Collaboratif client / fournisseur »**

- *Présentation de la démarche*
- *Modèle et méthodologie*
- *Résultats de la version pilote de l'Observatoire du Collaboratif de PEAK[®]*
- *Projet d'évolution de l'Observatoire du Collaboratif*
- *Projet d'étude: Propriété industrielle et partage de la valeur*

Benoit CALLOUD - Responsable Opérationnel PEAK[®]

Jean-Jacques NILLES - Cabinet SOCRATES

Richard CALVI - Professeur - IREGE / IAE Savoie Mont-Blanc

Arnaud BELLADON – chargé de projet - THESAME

Piloté par



En partenariat avec



Observatoire du Collaboratif de PEAK[®]

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE

« L'Observatoire du collaboratif client / fournisseur »[®]

Le contexte

PEAK, une plateforme créée pour favoriser les relations collaboratives sur un périmètre national et avec une visibilité internationale

Etat des lieux:

- **des relations collaboratives mutuellement bénéfiques pour les parties : source de valeur**
- **des relations dénoncées comme peu collaboratives (France),**
- **qu'en est-il réellement de façon objective ?**

« L'Observatoire du collaboratif client / fournisseur »[®]

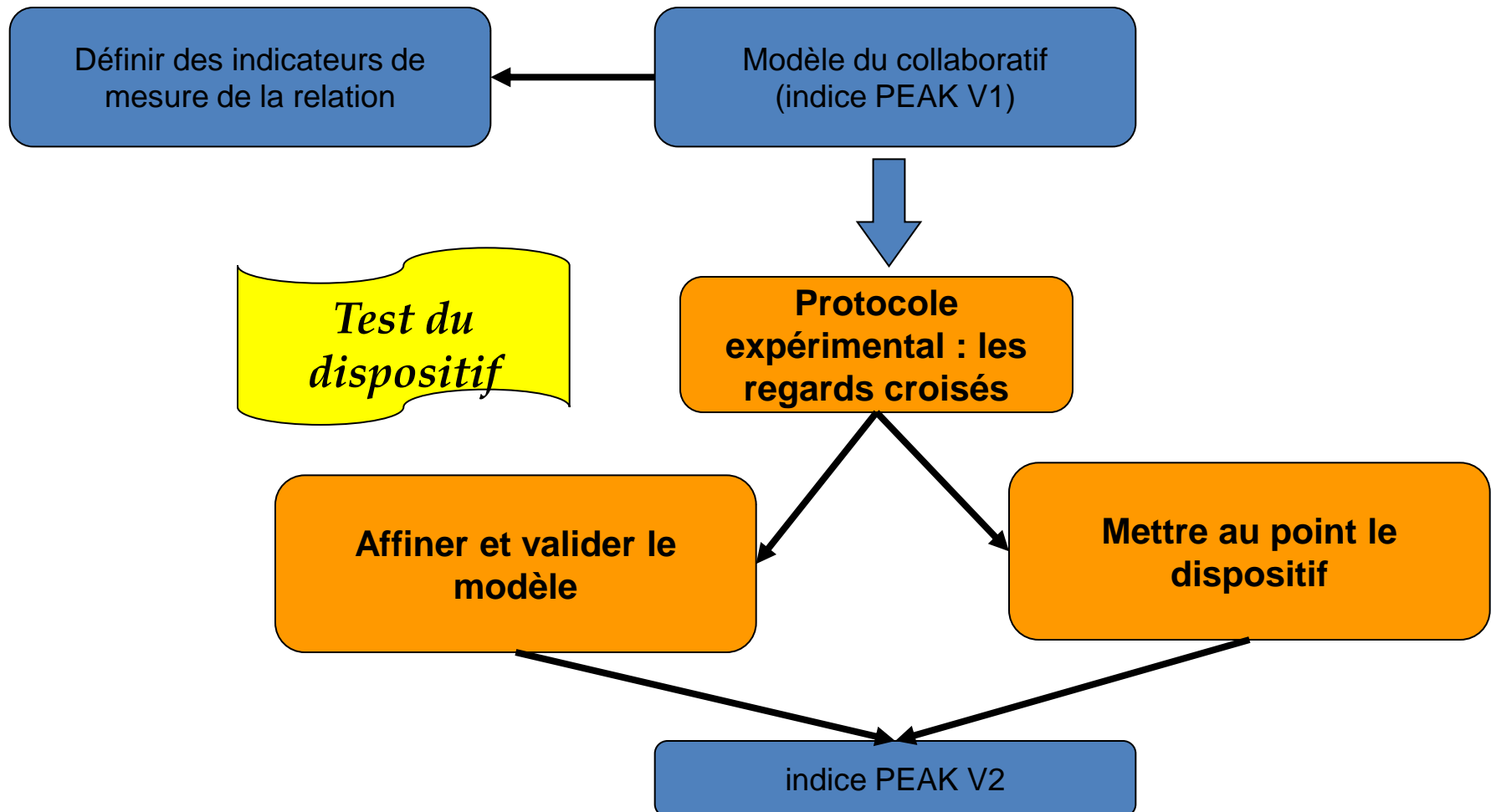
Les objectifs

Rappel: PEAK a pour principal objectif, la conception d'un nouveau référentiel de la relation client / fournisseur grâce à ses travaux scientifiques.

- concevoir un indice de la relation interentreprises, client / fournisseur et en identifier les paramètres facilitateurs ou à l'inverse les freins
- un outil permettant l'évaluation comparée des pratiques
- un véritable outil de veille et de mesure des évolutions

« L'Observatoire du collaboratif client / fournisseur »[®]

Le concept



Observatoire du Collaboratif de PEAK[®]

MODÈLE ET MÉTHODOLOGIE

« L'Observatoire du collaboratif client / fournisseur »[®]

La méthodologie

Le modèle, dimensions et indicateurs :

- Croisé avec d'autres modèles étudiés et validés dans la littérature de recherche ou professionnelle ;
- Elaboré en partenariat avec le cabinet SOCRATES, expert en évaluation de l'éthique et de la confiance dans les relations professionnelles.

Ce modèle est basé sur les dimensions de la relation suivantes :

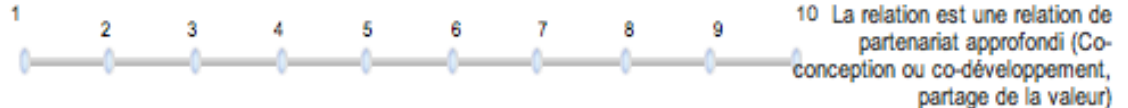
- Les stratégies des entreprises et leur impact sur la relation ;
- Le niveau de confiance (5 dimensions, 20 indicateurs) ;
- La gestion opérationnelle de la relation (moyens et ressources alloués, fréquence des échanges, etc.) ;
- La typologie des acteurs de la relation (taille, niveau de dépendance, ancienneté de la relation, etc.).

L'outil en ligne...

I. Stratégies d'entreprises et impact sur la relation

1. Évaluez sur l'échelle ci-dessous le niveau de collaboration de votre relation client / fournisseur ?

La relation est une relation de simple sous-traitance.



2. Sur quels types d'activités la relation client / fournisseur est-elle collaborative?

	Oui	Non
Recherche et Innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Définition du besoin (cahier des charges)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conception produit / service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Industrialisation (Ingénierie)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Production / Réalisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logistique / Approvisionnement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing / Commercialisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

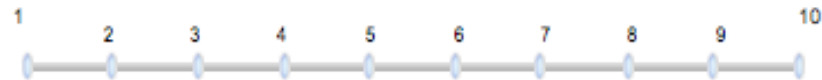
Autre

3. Quel est selon vous le niveau de confiance dans la relation ?



4. Quelle est la nature de la relation client / fournisseur ?

La relation entre entreprise cliente et entreprise fournisseur est essentiellement de l'ordre du rapport de force.



La relation entre entreprise cliente et entreprise fournisseur est essentiellement coopérative.

thésame

Enregistrer ma saisie

L'outil en ligne...

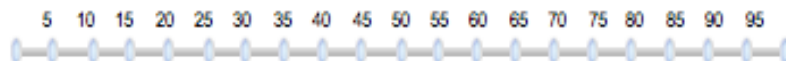
II. Niveau de confiance dans la relation

■ Je suis le fournisseur, ~~je suis le fournisseur~~, je suis le fournisseur, je suis le fournisseur, je suis le fournisseur.

LE RESPECT : Évaluez chacun des critères ci-dessous à l'aide de l'échelle proposée (de 0 à 100)

1. Considération

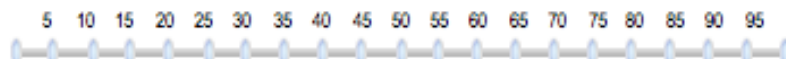
L'entreprise partenaire ignore nos compétences, nos méthodes, nos contraintes et notre point de vue.



L'entreprise partenaire prend en compte nos compétences, nos méthodes, nos contraintes et notre point de vue.

2. Reconnaissance positive

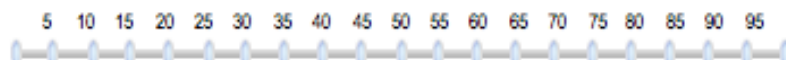
Lorsque l'entreprise partenaire nous évalue, elle ne voit que ce qui ne va pas.



Lorsque l'entreprise partenaire nous évalue, elle voit d'abord ce qui est positif.

3. Solidarité

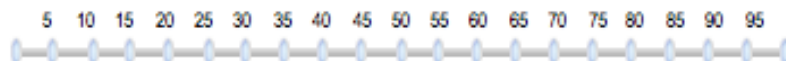
En cas d'erreur ou de difficulté, l'entreprise partenaire cherche uniquement à dégager sa responsabilité.



En cas d'erreur ou de difficulté, l'entreprise partenaire nous accompagne dans une démarche d'amélioration continue.

4. Courtoisie

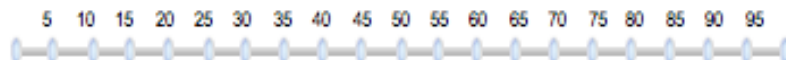
Les collaborateurs de l'entreprise partenaire manquent en général de courtoisie.



Les collaborateurs de l'entreprise partenaire font, en toute circonstance, preuve de courtoisie.

5. Retenue

Face à un événement positif ou négatif, les collaborateurs de l'entreprise partenaire réagissent à chaud, sans retenue.



Face à un événement positif ou négatif, les collaborateurs de l'entreprise partenaire font preuve de retenue.

Observatoire du Collaboratif de PEAK[®]

RÉSULTATS DE LA VERSION PILOTE

« L'Observatoire du collaboratif client / fournisseur » ®

L'échantillon sondé

Echantillon total : 30 répondants représentant 18 entreprises

Echantillon clients : 17 répondants représentant 8 entreprises
adhérentes du dispositif PEAK

(ROUTIN, BIOMERIEUX, LEGRAND, ALDES, TEFAL Groupe SEB,
BLEDINA Groupe DANONE, GERFLOR, BOSCH REXROTH)

Echantillon fournisseurs : 13 répondants représentants 10
entreprises

(Groupe MASSILLY, LGR, Groupe BAUD Industries, METALIS, RHODIA,
MPI, EFFIPLAST, SQUARE, PORCHER Industries, SAVOY
MOULAGE)

CA achats: 4 600 Millions €

Divers secteurs d'activité

Taux de réponse : 80%

Les questions qui ont guidé l'expérimentation

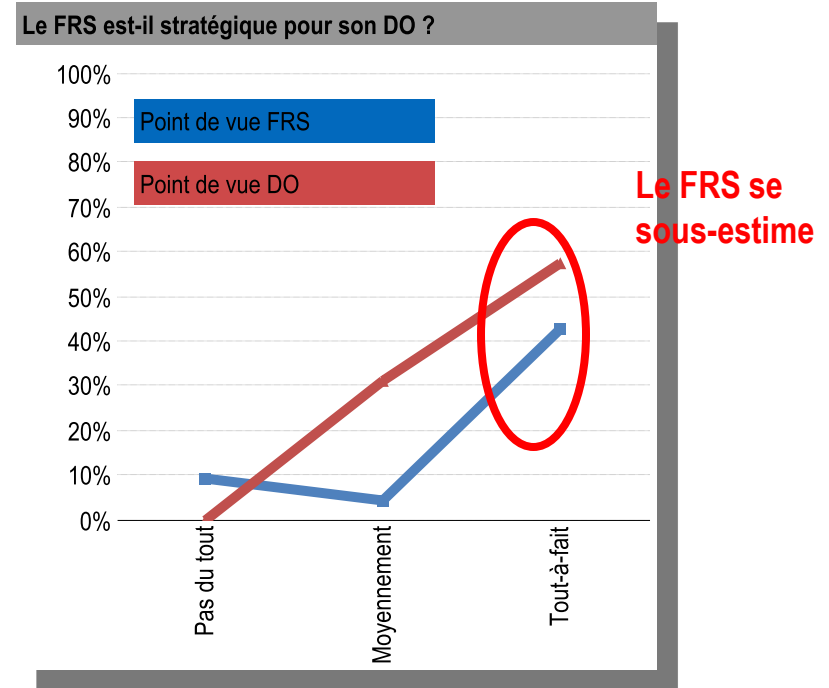
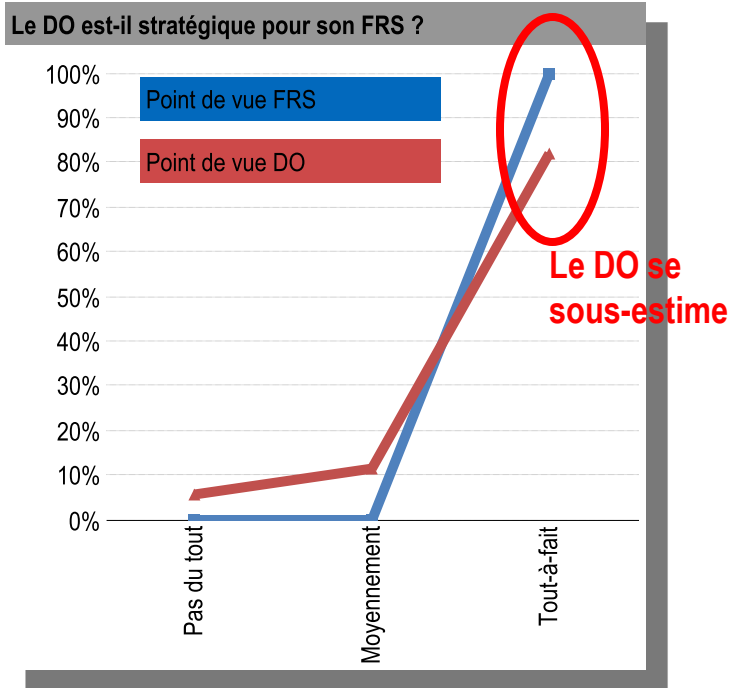


- L'outil expérimenté permet-il de saisir des données pertinentes pour répondre aux questions de recherche / d'étude ?



- Quels enseignements tirer de la phase pilote ?

1. Poids stratégique des acteurs de la relation



Questions :

- L'entreprise cliente est-elle stratégique pour l'entreprise fournisseur ?
- L'entreprise fournisseur est-elle stratégique pour son client ?

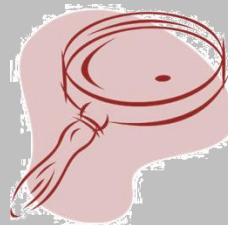


Illustration exploratoire :

- vision symétrique du niveau stratégique DO / FNR l'un pour l'autre
- chacun sous-estime le poids qu'il représente pour l'autre.

2. Degré d'influence du fournisseur vis-à-vis de son client

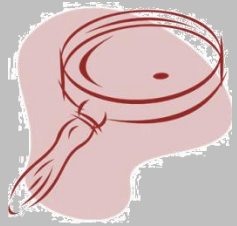


Question :

- Le degré d'influence du fournisseur sur les décisions du donneur d'ordres est-il cohérent avec son niveau stratégique ?

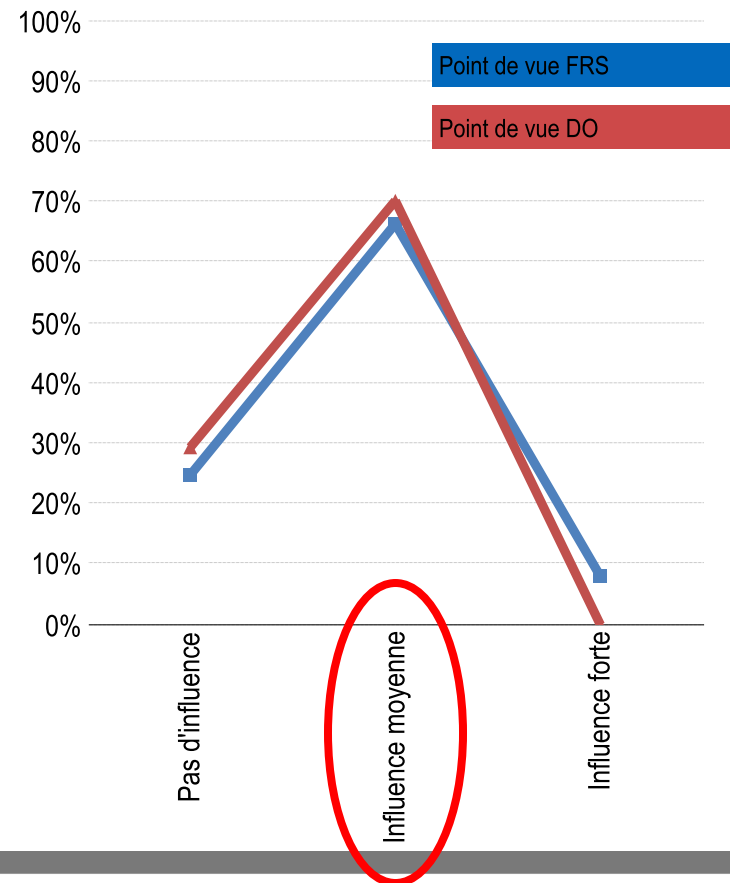
Illustration exploratoire :

- écart entre la vision stratégique supposée (graph. 1)
- et l'influence réelle du fournisseur sur son donneur d'ordre



Note moyenne obtenue : 5/10
(0 pas d'influence – 10 influence forte)

Influence du FRS sur les décisions du DO



3. Dépendance réciproque



Questions :

- L'entreprise cliente dispose-t-elle d'une compétence indispensable pour développer le produit ou le service, dont le fournisseur ne dispose pas ?
- Le fournisseur dispose-t-il d'une compétence indispensable pour développer le produit ou service, dont l'entreprise cliente ne dispose pas ?

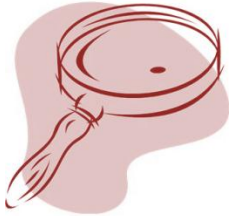
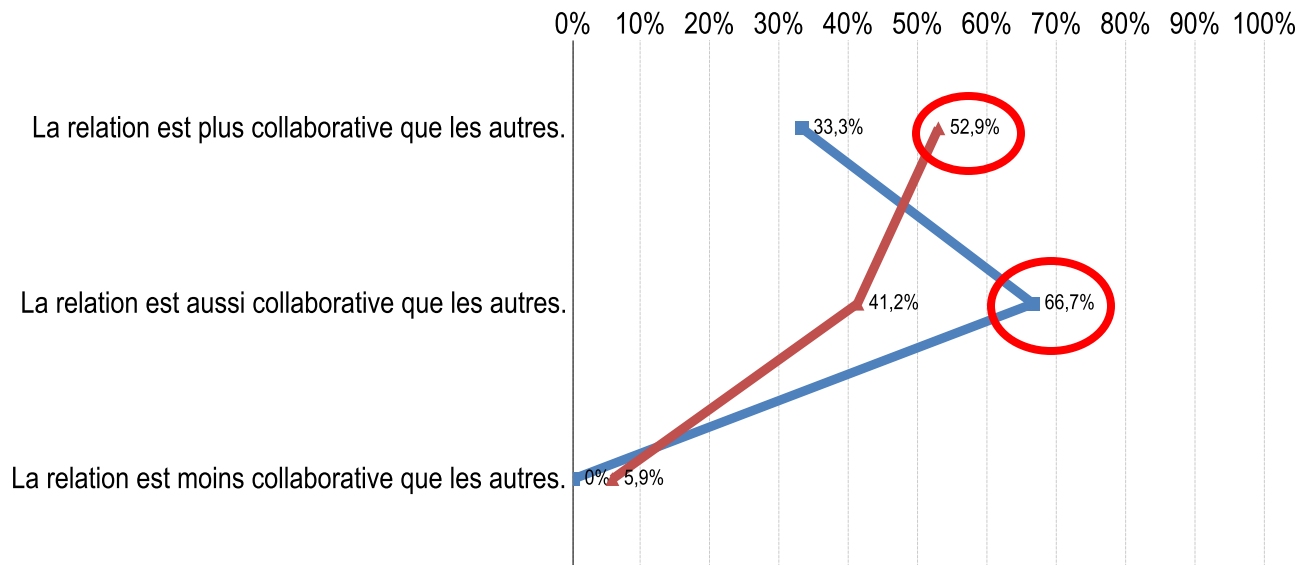


Illustration exploratoire :

- Situation d'interdépendance
- Fondée sur des compétences spécifiques (sous-traitance de spécialité plus que de capacité)

4. Positionnement relatif de la relation

Comparaison de cette relation avec d'autres relations DO / FRS



Question :

- La relation est-elle plus collaborative ou moins collaborative que d'autres ?

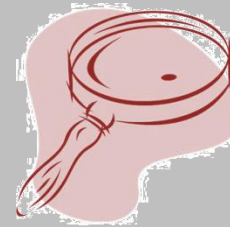


Illustration exploratoire :

- Points de vue divergents
- Vision plus positive des DO
- Vision plus mitigée des FRS

5. Etapes du processus les plus collaboratives

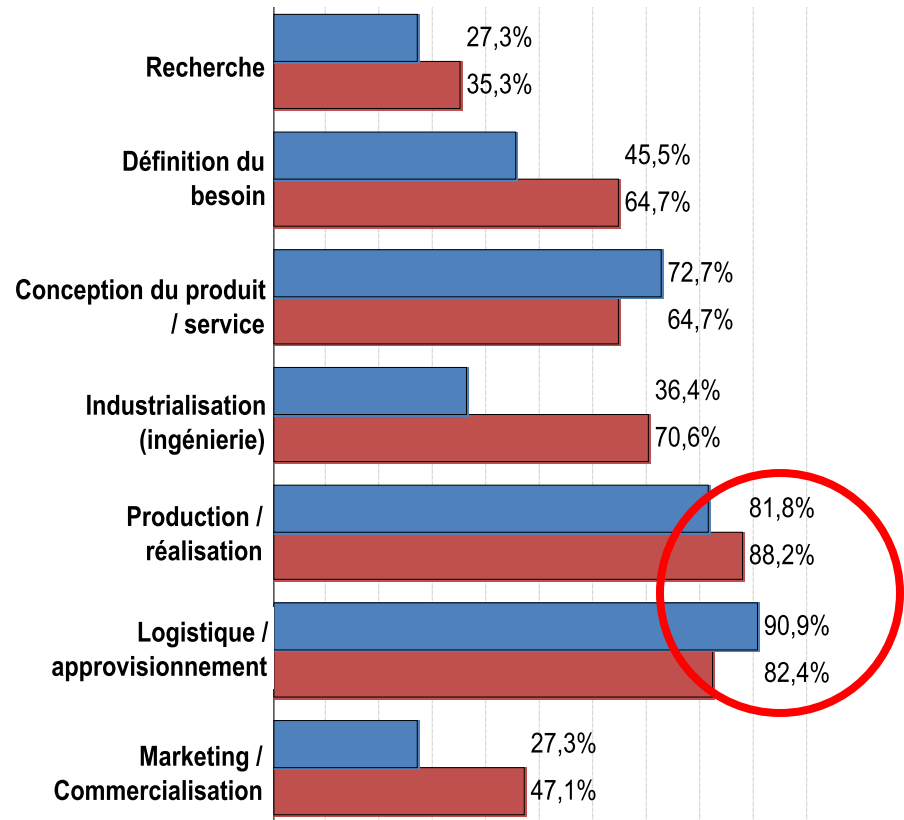


Questions :

- Quelles sont les étapes du processus d'achat dans lesquelles la relation donneur d'ordre / fournisseur est la plus collaborative ?
- Le point de vue est-il partagé ?

Illustration exploratoire :

- Faible voir très faible collaboration AMONT
- Faible collaboration AVAL



6. Niveau de confiance



Objectif de l'observatoire :

- Quel est le niveau de confiance dans la relation ?

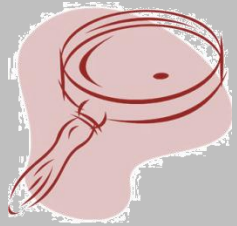
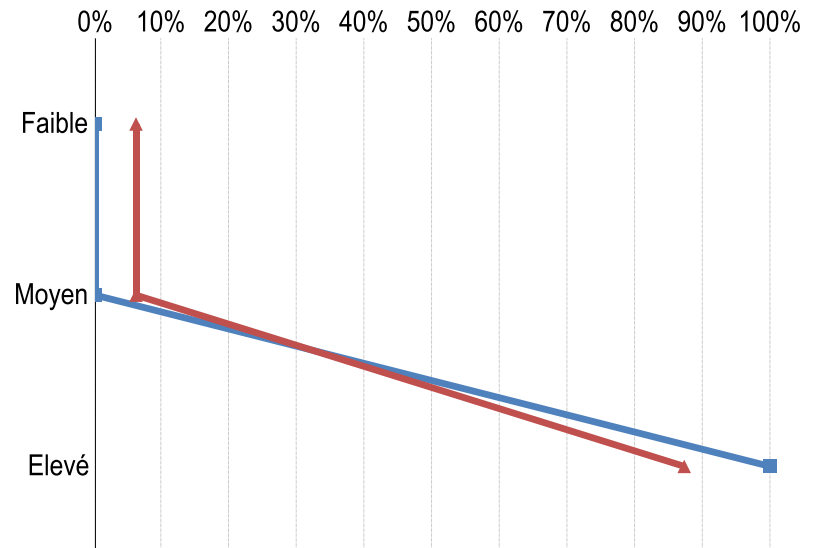


Illustration exploratoire :

- Niveau très élevé
- Vision partagée entre DO et FRS

Note moyenne obtenue : 8.1/10
(0 confiance faible – 10 confiance élevée)

Niveau de confiance dans la relation



7. Facteurs de la coopération

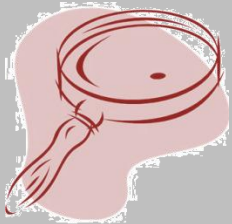


Question :

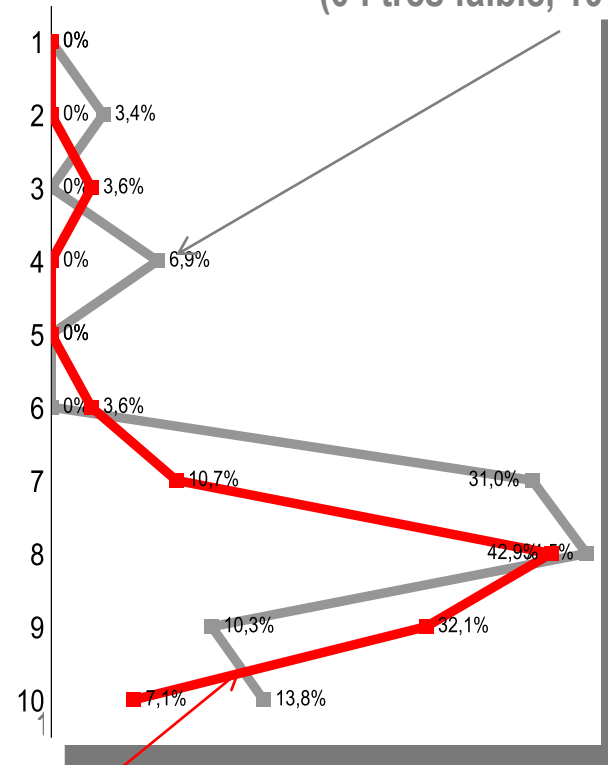
- La confiance favorise-t-elle la coopération?

Illustration exploratoire :

- la coopération est étroitement liée au niveau de confiance (les deux réponses sont corrélées de façon significative)



Niveau de coopération
(0 : très faible, 10 : très élevé)



Niveau de confiance
(0 : très faible, 10 : très élevé)

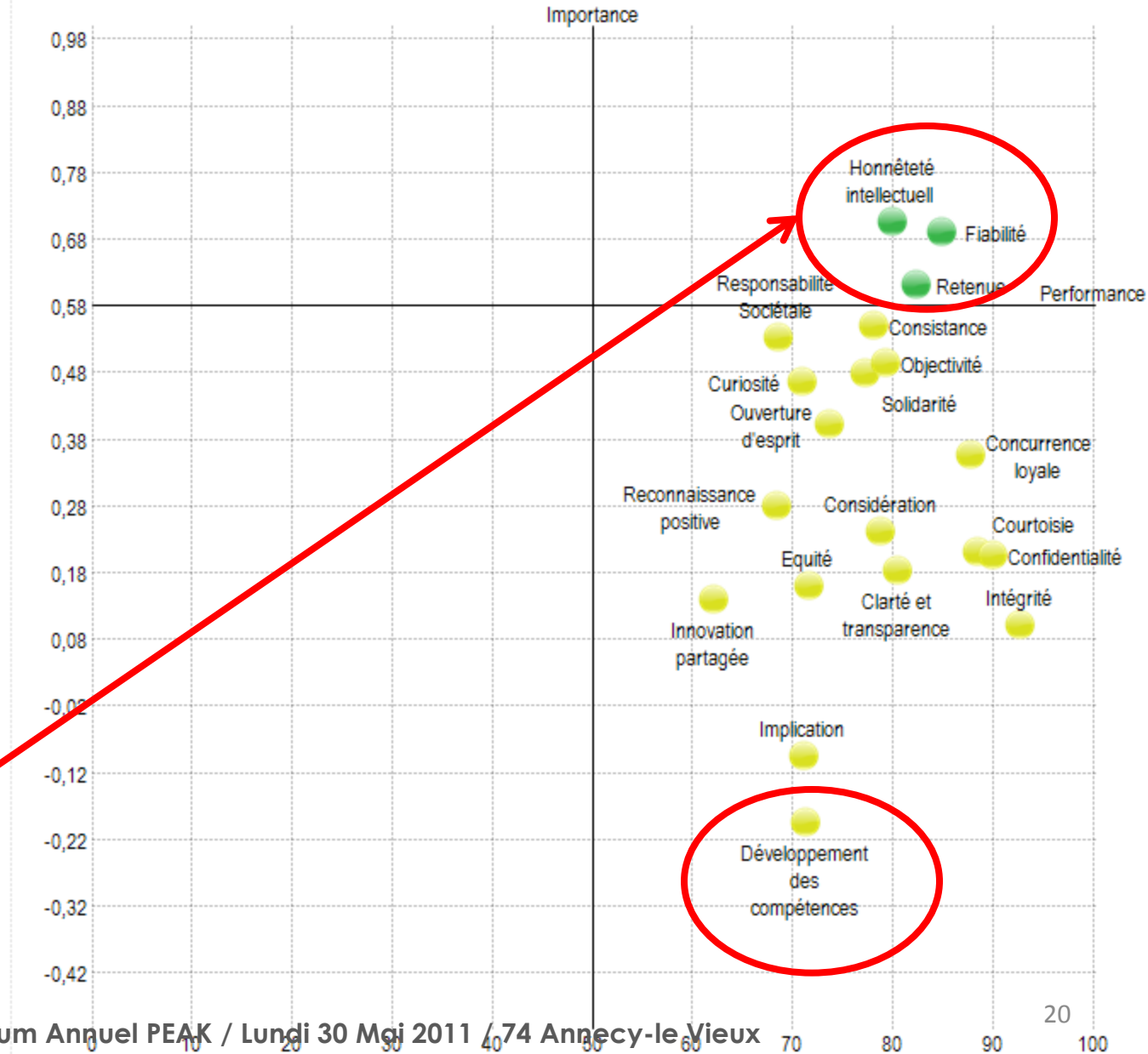
8. Les indicateurs qui favorisent la confiance

Question :

- Parmi les 20 indicateurs de la confiance, lesquels favorisent le plus les relations de confiance et donc la collaboration?

Illustration exploratoire :

- Les indicateurs de type « relationnel » contribuent fortement à la confiance globale

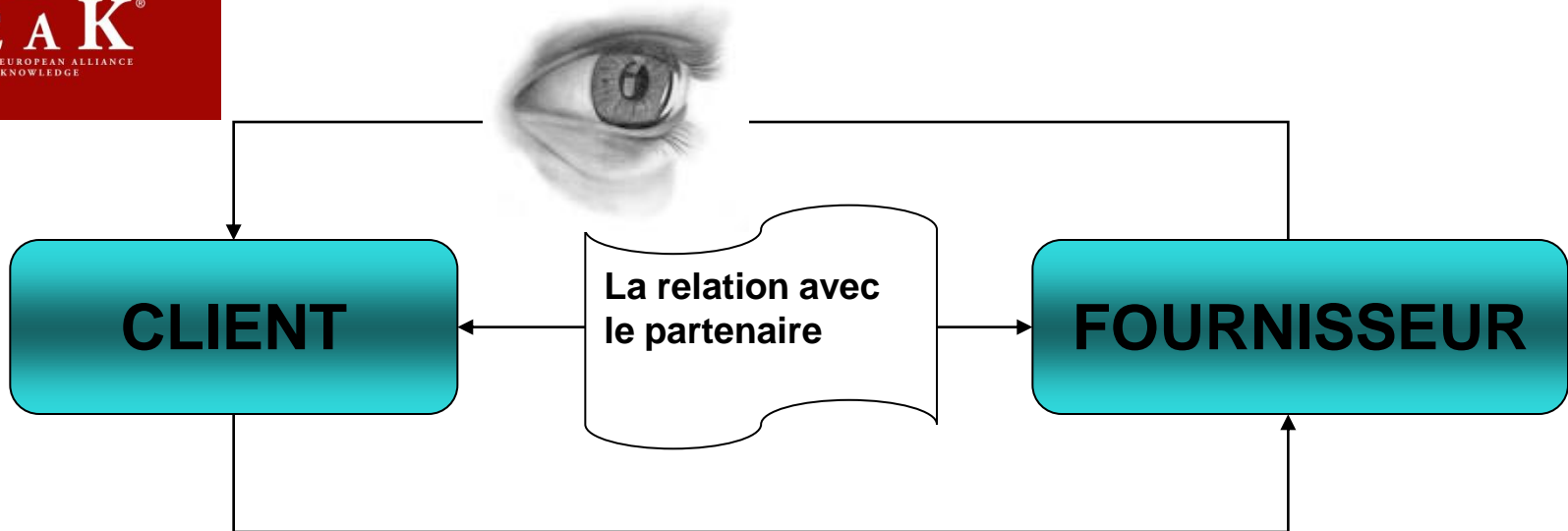


Observatoire du Collaboratif de PEAK[®]

PROJET D'EVOLUTION

Projet d'évolution de « L'Observatoire du collaboratif client / fournisseur »[®]

Richard CALVI, Professeur – IREGE / IAE Savoie Mt-Blanc



Etape pilote : vision croisée de la relation client / fournisseur

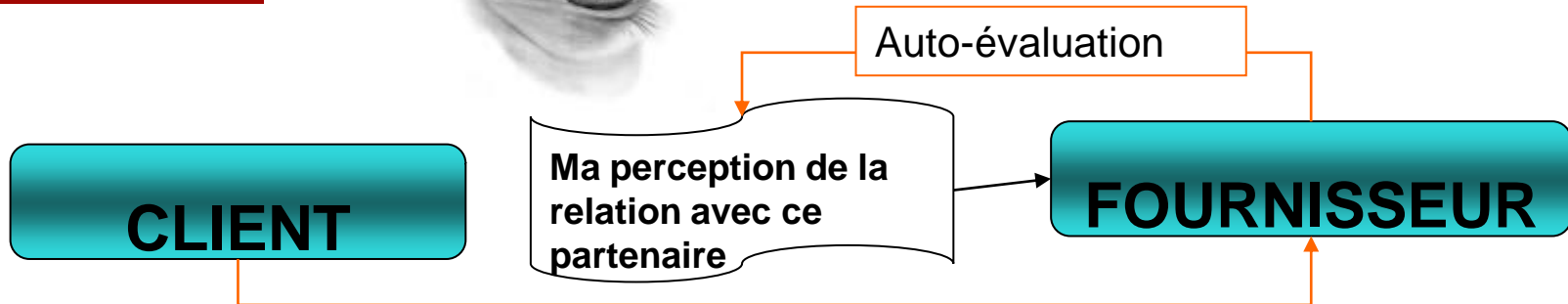
Chaque partenaire de la relation donne son point de vue sur des indicateurs identiques.

« Je suis le fournisseur « A » et j'évalue la relation avec mon client « B » ».

« Je suis le client « B » et j'évalue la relation avec mon fournisseur « A » ».

Obj: Faire un état de la relation collaborative

Evolution 1



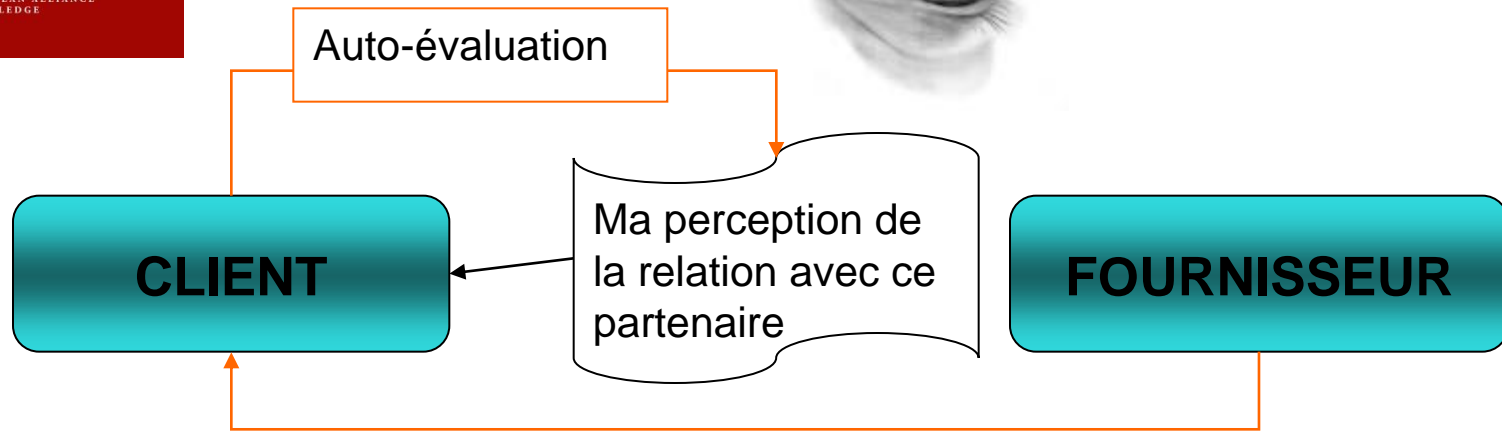
Evolution 1a :

« Je suis le client « B » et j'évalue la relation avec mon fournisseur « A » ».

« Je suis le fournisseur « A » et je m'auto-évalue dans la relation avec mon client « B » ».

Chaque partenaire de la relation donne son point de vue sur des indicateurs identiques.

Obj: identifier des écarts de perception, des ambiguïtés dans la relation collaborative: vision « fournisseur »



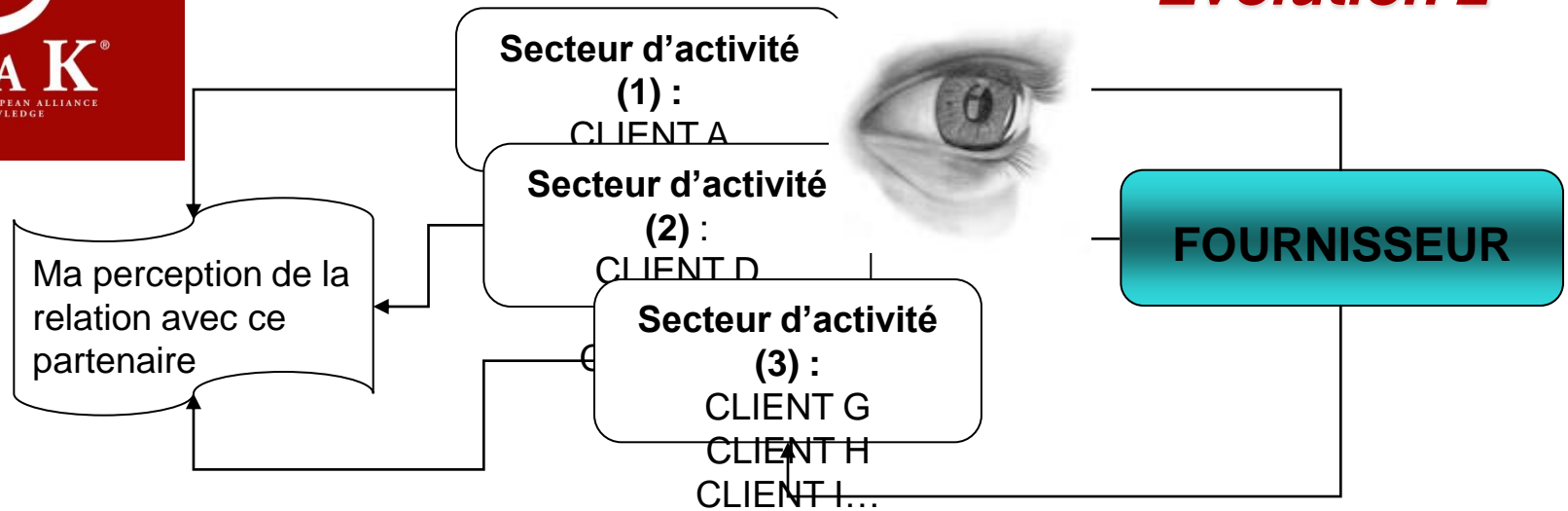
Evolution 1b :

« Je suis le fournisseur « A » et j'évalue la relation avec mon client « B » ».

« Je suis le client « B » et je m'auto-évalue dans la relation avec mon fournisseur « A » ».

Obj: idem mais avec une vision « client ».

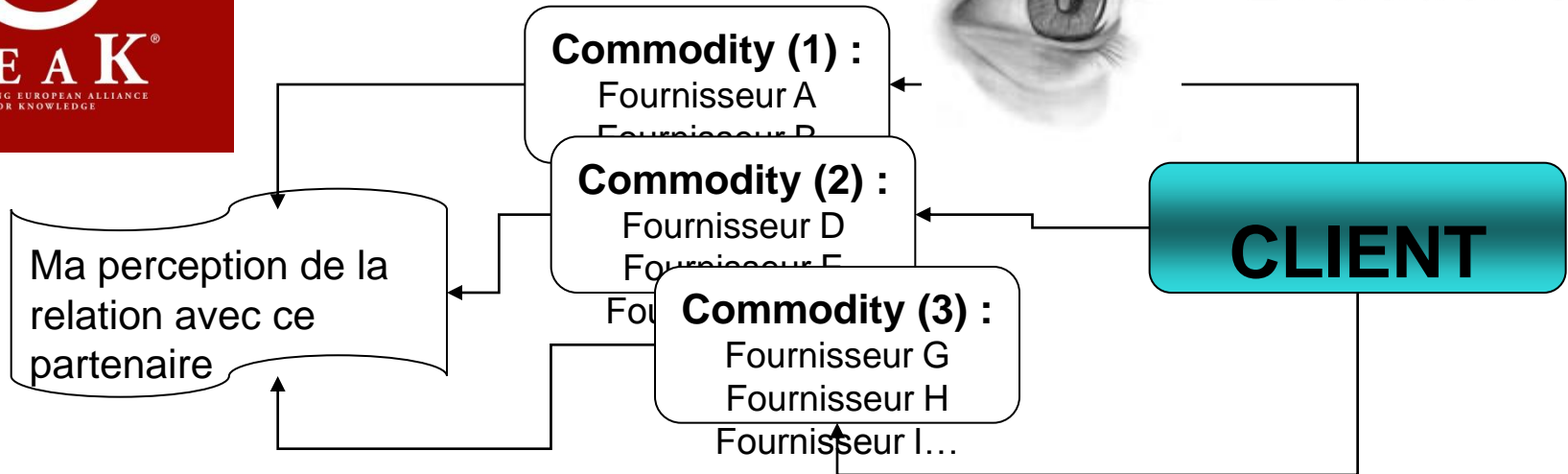
Evolution 2



Evolution 2 : évaluation de la relation du point de vue du fournisseur en fonction du domaine d'activité des clients

« Je suis le fournisseur « A » et j'évalue la relation avec mes clients « B » du secteur 1 »...

Obj: identifier des différences sectorielles dans la perception du collaboratif.



Evolution 2 : évaluation de la relation du point de vue du client en fonction du secteur technologique ou commodity de ses fournisseurs

« *Je suis le client « B » et j'évalue la relation avec mon fournisseur « A » ».*

Obj: identifier des différences dans la perception du collaboratif selon les segments d'achats considérés.

Objectifs et ressources ?

- Compléter l'enquête récurrente sur le collaboratif par un protocole de recherche capable de faire avancer l'état de l'art sur ce thème
- Faire perdurer et évoluer le système existant
- Constitution d'un projet (dossier APS)
- Demande de subvention (Thèse)
- Collaborations envisagées (GEM, experts dans le domaine...)
- Élargissement pour des comparaisons internationales

Modalités et Planning

- **Modalités :**
 - **Comment :** enquête en ligne (quantitative)
 - **Où :** France mais fournisseurs Européens puis élargi à l'Europe pour les entreprises clientes
 - **Quand :** version 2 premier trimestre 2012

- **Pilotage :**
 - **PEAK : Benoît CALLOUD – chargé opérationnel PEAK**
 - **IREGE / IAE Savoie Mt Blanc : Richard CALVI**
 - **Cabinet SOCRATES – Jean-Jacques NILLES et Sabrina DIRAND**
 - ...

Projet d'étude : Propriété Intellectuelle et Partage de la Valeur

Arnaud BELLADON , Chef de projet - Thésame

thésame

IEEPI
INSTITUT EUROPÉEN ENTREPRISE
ET PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

WINNOVE

Contexte et objectifs du projet

- **Contexte:**

- Fournisseur de + en + en amont de processus de développement des produits (recherche, définition du besoin, conception du produit)
- De + en + d'actifs immatériels mais souvent non pris en compte dans la négociation (connaissances nouvelles, droit d'auteur,...)
- Parfois pas de contractualisation ou mal définie
- Asymétrie d'information (objectif commun mais attentes différentes,...)
- Relation n'est pas sans rapport de force
- Forte dépendance entre client et fournisseur → il faut pérenniser la relation
- De nombreuses études sur le partage lors de collaboration horizontale mais peu en verticale
- Etude PRAXIS sur le partage de la valeur (juillet 2009)

→ **Très difficile d'estimer si le partage est véritablement équilibré ou non!**

- **Objectifs:**

- **Quel état des lieux?** Comment les résultats sont-ils partagés (en fonction du type de résultat)?
- **Le rôle de la PI:** facilitateur ou frein
- **Compétences des Achats?** Amélioration des formations
- **Surveiller l'évolution des pratiques?** Aujourd'hui et demain → observatoire du collaboratif

Points clés de l'étude

- **5 grandes parties de l'étude:**
 - **La gestion opérationnelle de la relation sous l'angle de la PI**
 - Quels sont les attentes et objectifs du projet collaboratif pour le client et pour le Frs?
 - La collaboration est-elle toujours contractualisée ?
 - Profil des négociateurs des actifs
 - Identification du background, sideground et foreground.
 - **L'utilisation de la PI**
 - L'acheteur utilise-t-il un contrat cadre ? Ce contrat cadre est-il adaptable ou rigide ?
 - Un juriste valide-t-il ou non le contrat de collaboration, et si oui à quel stade du projet ? A quel moment de la négociation la question de la PI est-elle abordée ? Dans quel type de collaboration ?
 - Comment le partage est-il effectué/matérialisé ? Quels sont les scénarii envisageables de propriété des résultats ? Comment est perçue l'hypothèse de copropriété ?
 - De quels moyens de preuve les partenaires disposent-ils ? (en particulier concernant les savoir-faire antérieurs)
 - **Les freins et les craintes**
 - La « peur » de l'intervention du juriste est-elle une réalité ?
 - Pour quelles raisons , les partenaires se sont-ils déjà trouvé dans l'incapacité de négocier les droits de PI ?
 - Le client fait-il couramment jouer un rapport de force en sa faveur ? Si oui, par quels leviers ?
 - Quels sont les risques pour le client ? Le client évoque t'il un problème de stratégie achats lorsqu'un titre de PI protège la technologie détenue par le Frs ?
 - Le client accepte t'il d'engager sa responsabilité, ou d'aider son fournisseur, face à un problème de contrefaçon de la technologie qu'il a achetée?
 - Quels sont les risques pour le Fournisseur ? Exigence d'exclusivité temporaire par le client, captation autoritaire de la PI comme condition d'obtention du contrat, fuite de savoir-faire par une décision unilatérale du client d'industrialiser hors de l'UE sans garanties sur la PI, etc.....
 - **Les bonnes pratiques identifiées ou souhaitées, modélisation sous forme d'étude de cas**
 - **Formation des acteurs : Cahier des charges (contenu, profondeur des aspects juridiques, pour quel type d'acheteur et de fournisseur...)**

Modalités et Planning

- **Modalités :**

- **Qui:**

- Direction Générale, Achat, R&D et PI
- Clients et fournisseurs

- **Comment:**

Enquête en ligne (quantitative) et entretiens en vis-à-vis (qualitative)

- **Où:**

France puis élargi à l'Europe

- **Quand :**

Lancement 2^{ème} semestre 2011

- **Premiers résultats:**

courant 2012

- Publication d'une synthèse publique dans le cadre de **l'Observatoire du Collaboratif** ®

- Expérimentation des formations auprès des Ecoles partenaires et des adhérents de PEAK

- **Pilotage :**

- **PEAK : Arnaud BELLADON (THESAME)**

En partenariat avec des experts de dimension européenne reconnus sur le sujet :

- Philippe SIMON Cabinet Winnove – Groupe Grandir (également Animateur GT3 PI Afnor – CEN (Comité Européen de Normalisation)
- IEEPI Institut Européen Entreprise et Propriété Intellectuelle
- A venir : Université de Strasbourg, ...

Merci

Si vous souhaitez participer à l'étude:

Arnaud BELLADON – Thésame

abe@thesame-innovation.com

04 50 33 58 15

