

# ACTUALITÉ DE PEAK® : le Programme Scientifique

Point à date sur les 3 thèmes d'Etudes et de Recherche de PEAK® et le Programme Scientifique 2011/2013

**Marie-Anne Le DAIN** - Responsable Scientifique PEAK®  
G-SCOP/Grenoble INP-Génie industriel



*en partenariat avec*

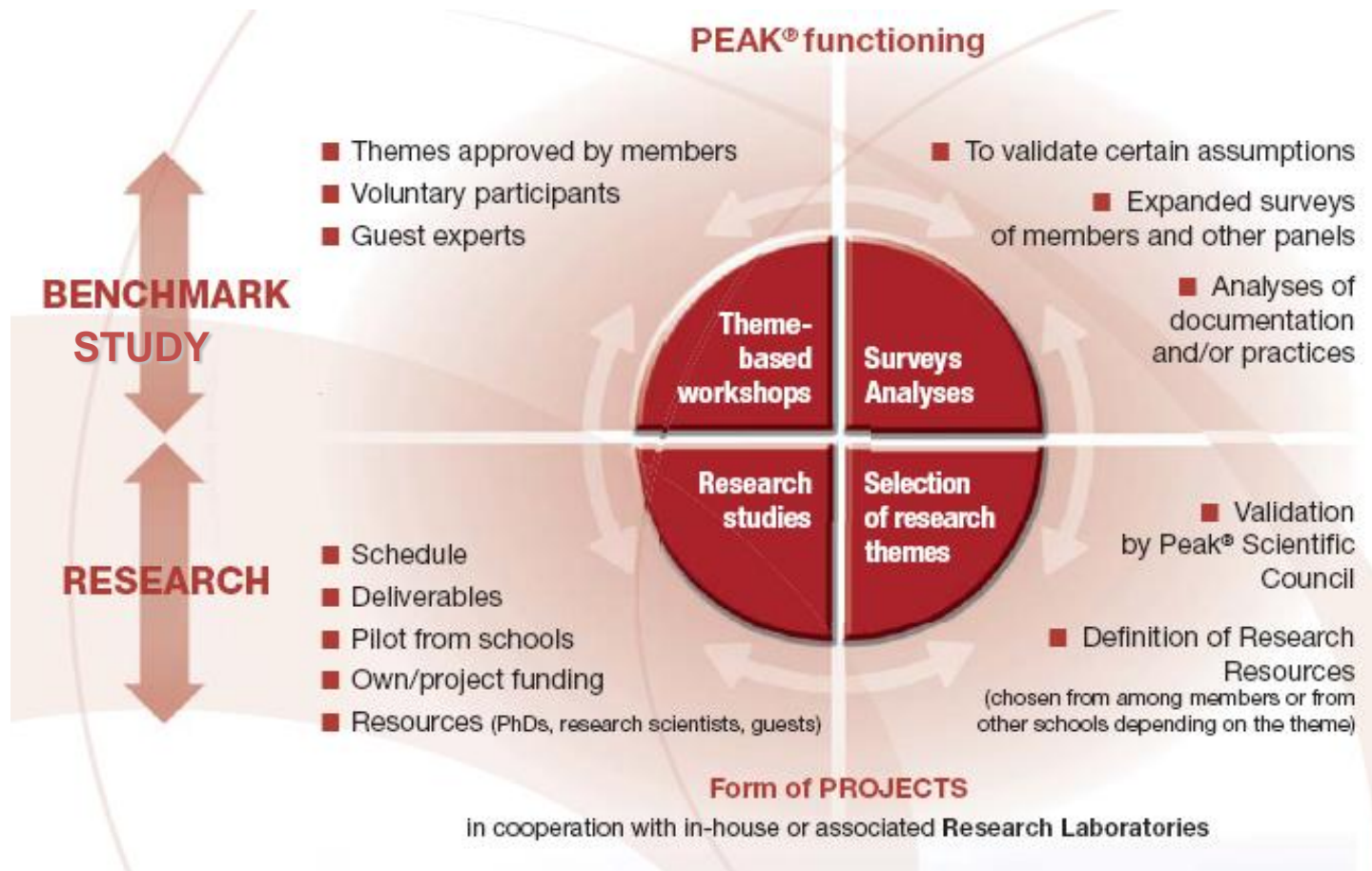


# Présentation des thèmes d'étude & recherche PEAK

Marie-Anne le Dain  
*Responsable scientifique PEAK*



# Fonctionnement PEAK





## 3 thèmes d'étude PEAK 2010-2011

### ❖ Achats et projets

✓ Pilotes :

- Marie-Anne le Dain
- Richard Calvi



### ❖ Achats durables

✓ Pilotes :

- Bénédicte Serrate
- Nathalie Merminod

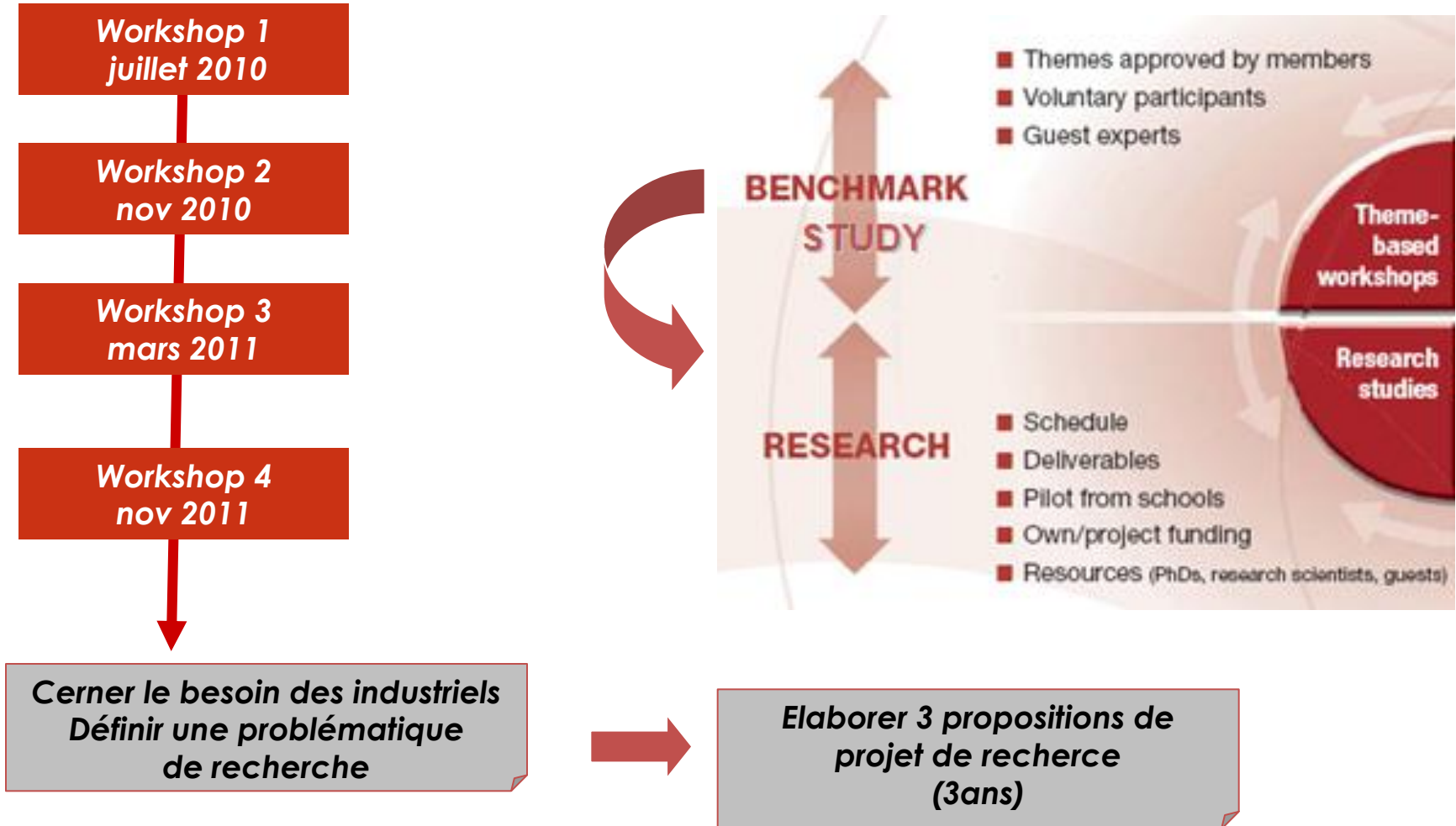
### ❖ Collaboration client fournisseur et création de valeur

✓ Pilotes :

- Gilles Neubert



# De l'étude à la recherche



# Projets de recherche

Thème achats et projet

→ **Proposer une théorie des achats dans les projets**

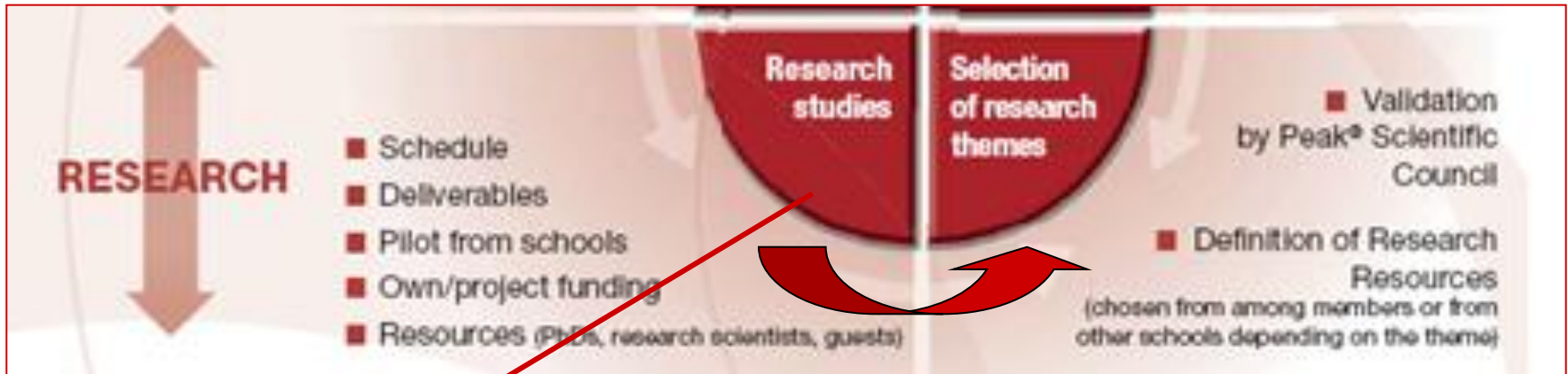
Thème achats durables

→ **Développer un tableau de bord achats durables**

Thème co valeur

→ **Proposer un modèle de référence innovant du processus achat intégrant les pratiques du collaboratif**

# Next step : montage des projets



**go!** janvier 2012

Projets de recherche PEAK  
(3 ans)

Sujet de recherche



Equipe projet incluant  
Industriel (s)  
Chercheurs seniors  
Chercheur junior



1er Forum Annuel PEAK / Mercredi 14 Mars 2012 14h-18h  
**Financement**

# Thèmes d'étude & recherche PEAK:

## Les achats dans les projets

**Marie-Anne le Dain**

G-SCOP/Grenoble INP

**Richard Calvi**

IREGE/IAE Savoie Mont Blanc

**Philippe Portier**

EM Lyon



# Organisation

## ❖ Pilotage:

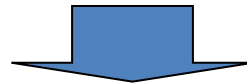
<i>G-SCOP/ Grenoble INP GI</i>	<b>Marie-Anne LE DAIN</b>	Conception collaborative
<i>IREGE/ IAE Savoie Mont-Blanc/ IMUS</i>	<b>Richard CALVI</b>	Management des achats

## ❖ Contributeurs:

<i>EM Lyon</i>	<b>Philippe PORTIER</b>	Management des achats/management innovation
----------------	-------------------------	---

# Contexte

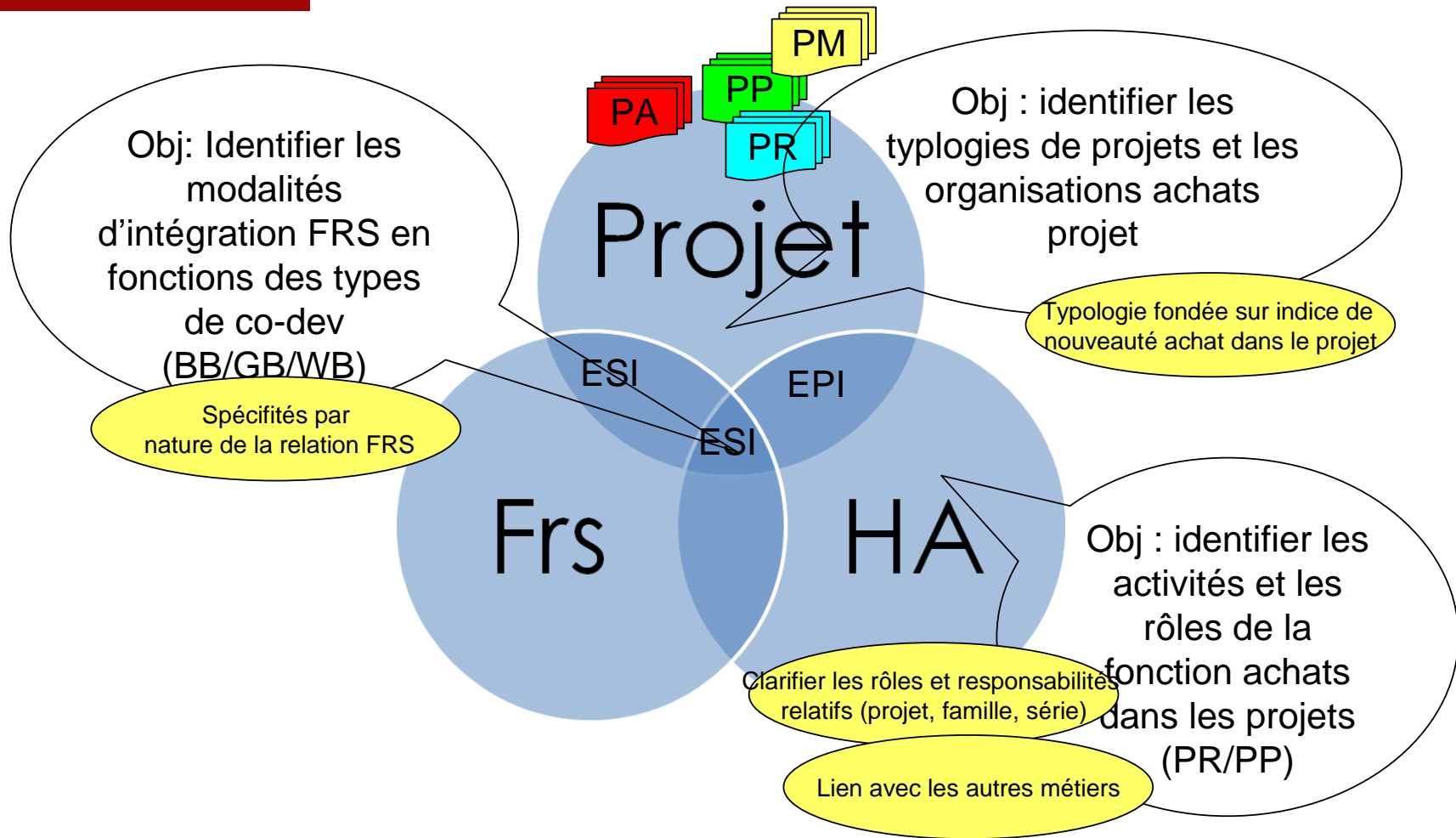
- ❖ Innovation, poids des composants achetés, réduction des budgets de R&D, intégration de nouvelles technologies.... Beaucoup de facteurs plaidant pour une intégration de la vision “achats” dans les projets.
- ❖ Pourtant les fonctions achats peinent à s’imposer dans les projets



Comment intégrer au mieux la voix des Achats dans les projets ?

Comment intégrer au mieux les fournisseurs dans les projets ?

# Structure de la recherche



# Achat projet : Partie étude PEAK

- ❖ 12 participants industriels dans le thème/ 3 thèmes/ 1 pilote par thème
- ❖ Déroulement de la partie étude:
  - ✓ **Workshop 1: 8 juillet 2010**
    - Objectif:
      - Lancement de l'étude sur les achats projet
      - Lancement d'une étude préparatoire sur la cartographie des projets et la typologie d'intégration des fournisseurs dans les projets
  - ✓ **Workshop 2 : 17 novembre 2010**
    - Objectif:
      - Restitution de l'étude préparatoire
      - Profiter de l'expertise des participants sur les 3 thématiques du workshop
    - Comment :
      - Réalisation d'un « word café » par les animateurs.
      - Lancement d'une étude de terrain avec les étudiants de l'EM Lyon
  - ✓ **Workshop 2010 : 23 mars 2011**
    - Objectif:
      - Présentation des résultats de l'enquête menée auprès de 8 entreprises du groupe d'étude + présentation des projets de recherche
    - Comment :
      - Restitution et débat avec les participants.

# Thèmes du projet de recherche

- ❖ Rôles et responsabilités des achats dans les projets:
  - ✓ Hypothèse de départ = dépend de la typologie des projets (PR, PP, PA, PM) et des phases du projet.
  - ✓ A priori plus complexe = comprendre les différentes variables qui influencent ce rôle
  - ✓ Tenter de définir des récurrences
- ❖ Modalités d'intégration des fournisseurs selon la typologie de leur contribution (WB, GB, BB)
  - ✓ Quels sont les *business model* attachés à ces différents cas d'intégration?
  - ✓ Quels sont les rôles et responsabilités des acheteurs selon les cas?
- ❖ Méthodologies
  - ✓ Études de cas (description en profondeur des situations)
  - ✓ Discussion des observations au regard de la littérature
  - ✓ Préconisations et modèles

# Résultats attendus

- ❖ Typologie de portefeuilles de projets (identification des critères)
- ❖ Typologie des organisations achats et de leur mode de gouvernance en fonction de la structure des projets
- ❖ Représentation processus de la contribution des achats (rôles, responsabilités et interactions avec les autres métiers impliqués dans un projet) selon les différentes phases d'un projet et la nature des relations fournisseurs.
- ❖ Modalité d'intégration fournisseur selon la nature de la relation.
- ❖ Proposition de nouveaux métiers d'acheteurs en précisant leur profil de compétences.

# Thèmes d'étude & recherche PEAK:

## Les achats durables

**Nathalie Merminod**  
IAE Grenoble/CERAG

**Hugues POISSONNIER**  
GEM/IRIMA

**Bénédicte SERRATE**  
IMUS/IREGE



Centre d'Etudes et de Recherches  
Appliquées à la Gestion - C.N.R.S UMR 5820



# Contexte

Prise de conscience de l'importance des achats responsables en tant que levier essentiel de la RSE

Mais disparités des pratiques et écart de maturité entre discours et outils :  
De nombreuses entreprises disent faire du Développement Durable mais n'en font pas vraiment (au mieux s'agit-il de « green washing » ou de « social washing », le critère image devient essentiel);  
Alors que de nombreuses entreprises font du Développement Durable sans arriver à l'identifier précisément (partenariat fournisseurs, choix de certains modes de transport,...)



*Benchmarking des pratiques et création d'outils*

# Achats durables: Partie étude PEAK

- ❖ 15 participants entreprises dans le thème
- ❖ Déroulement de la partie étude:
  - ✓ **Workshop 1: 8 juillet 2010**
    - *Objectif:* Identifier les questions relatives aux achats durables et l'état des pratiques pour les différents participants
    - *Comment:* Echanges avec l'ensemble des participants
  - ✓ **Workshop 2 : 17 novembre 2010**
    - *Objectif:* Travailler sur les thèmes clés ayant émergé du 1<sup>er</sup> workshop : « logistique », « relations fournisseurs », « pilotage de la performance durable »
    - *Comment :* Constitution de 3 groupes et partage des pratiques
  - ✓ **Workshop 3 : 23 mars 2011**
    - *Objectif:* Valider le questionnaire portant sur les pratiques achats responsables et les pratiques collaboratives internes et externes  
Proposer un 1<sup>er</sup> outil de diagnostic sous forme de matrices
    - *Comment :* Echanges avec l'ensemble des participants, le questionnaire devient un outil de management des achats responsables...

4 entretiens  
approfondis sur  
les enjeux et  
pratiques achats  
responsables

Construction d'un  
questionnaire sur  
les pratiques  
achats durables  
et pratiques  
collaboratives  
internes et  
externes  
Envoi et analyse  
de 7  
questionnaires

# Objectif du projet de recherche

- ❖ Aider les entreprises volontaires à combler l'écart de maturité entre :

Une prise de conscience évidente de l'importance des achats durables et de la nécessité de développer des pratiques collaboratives associées

Des pratiques hétérogènes



Des outils de pilotage inadaptés

# Résultats attendus

- ❖ Mise en évidence des bonnes pratiques spécifiques à l'entreprise
- ❖ Création d'un tableau de bord type achats responsables
  - ✓ Pour le niveau « performance acheteur »
  - ✓ Pour le niveau « performance fournisseurs »
  - ✓ Pour le niveau « performance du service achats »
- ❖ Proposition d'indicateurs génériques et d'indicateurs spécifiques construits sur mesure en fonction de la stratégie visée par le participant

# Thèmes d'étude & recherche PEAK:

## Collaboration Client Fournisseur et création de valeur

**Gilles NEUBERT** - ESC St Etienne

*Arnaud Belladon, Carine Dominguez, Ridha Derrouiche*



ESC Saint Etienne  
innovating in business



thesame  
MECATRONIQUE & MANAGEMENT



IEEPI  
INSTITUT EUROPEEN ENTREPRISE  
IT PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

# Organisation

## ❖ Pilotage:

<i>ESC Saint ETIENNE</i>	<b>Gilles NEUBERT</b>	Achats / Supply Chain collaborative
------------------------------	-----------------------	--

## ❖ Contributeurs:

<i>ESC Saint ETIENNE</i>	<b>Ridha DERROUCHE</b>	
<i>Université St ETIENNE</i>	<b>Carine DOMINGUEZ</b>	
<i>THESAME</i>	<b>Arnaud BELLADON</b>	Propriété Industrielle

# Contexte

- ❖ En démarche collaborative Client/Fournisseur, les acheteurs se trouvent souvent dans la difficulté de caractériser et d'évaluer leur contribution à la création de valeur.
  - ✓ Les leviers traditionnels, comme la mise en concurrence ou la négociation ne suffisent plus :
    - Management des ressources externes
    - Fournisseur = collaborateur
  - ✓ Les Achats doivent désormais adopter une approche plus globale de la notion de performance.
    - Réduire les coûts peut diminuer la valeur pour les parties prenantes : illusion de la performance

# Comment répondre à cette problématique

- ❖ **Caractériser la collaboration : problématique du management des ressources externes**
  - ✓ Qu'est ce qui a changé : forme, contrat, durée, risque, confiance, etc..
  - ✓ Les bonnes pratiques, les expériences
  - ✓ Outil de caractérisation des relations collaboratives
  - ✓ Etude (questionnaire,...) des pratiques collaboratives
  - ✓ Impact sur la performance ou la création de valeur
  
- ❖ **Caractériser la valeur**
  - ✓ Définir la notion de valeur, valeur et performance
  - ✓ Capital matériel/capital immatériel
  - ✓ Pour qui : parties prenantes et externalités
  - ✓ Comment le rendre visible et explicite

# Collaboration et création de valeur : Partie étude PEAK

- ❖ 13 participants “entreprise” dans le thème
- ❖ Déroulement de la partie étude:
  - ✓ **Workshop 1**: 8 juillet 2010
    - Objectif:
      - Initier le thème
  - ✓ **Workshop 2** : 17 novembre 2010
    - Objectif:
      - Caractériser la collaboration
      - Caractériser la notion de valeur
    - Comment :
      - 3 groupes de réflexion tournant
  - ✓ **Workshop 2010** : 23 mars 2011
    - Objectif:
      - Identifier les pratiques actuelles des entreprises
    - Comment :
      - 1 groupe de travail collectif, plus 4 entretiens individuels

# Objectif du projet de recherche

- ❖ L'objectif de ce travail de recherche est de **proposer un modèle de référence (reference model) innovant du processus achat.**
- ❖ Points d'ancrage de la recherche :
- ❖ Mettre en évidence la contribution des achats aux objectifs stratégiques de l'entreprise, sur d'autres critères que financiers ou logistiques.
- ❖ Proposer des outils d'aide à la décision permettant de développer d'autres pratiques managériales pour la fonction achats :
  - ✓ intégration de nouvelles grilles d'analyse de la valeur,
  - ✓ prise en compte d'un ensemble élargi de parties prenantes
  - ✓ maîtrise des externalités propres aux relations clients fournisseurs.
- ❖ Intégrer l'horizon temporel des décisions et faire apparaître les effets à long terme de ces nouvelles pratiques.

# Résultats attendus

- ❖ Proposition d'un modèle de référence du processus achat intégrant les pratiques collaboratives et une vision élargie de la notion de création de valeur
- ❖ Elaboration d'un recueil des pratiques collaboratives et des bonnes pratiques Achats
- ❖ Proposition de tableaux de bord de la fonction achats intégrant capital matériel et capital immatériel
- ❖ Proposition d'outils permettant de collecter et mettre en forme l'information pour communiquer sur la performance achats.
- ❖ Lien entre valeur et performance.
- ❖ Contextualisation de ces propositions : secteur d'activité, poids du fournisseur, nature de l'interaction, etc..