

Photographie 2012 de la

# COLLABORATION ENTRE CLIENTS ET FOURNISSEURS

Plus de 100 entreprises industrielles françaises ont participé à la première étude nationale visant à évaluer la qualité de leurs relations collaboratives<sup>(1)</sup> avec leur principal partenaire. Cette évaluation a permis d'élaborer le Peak Collaborative Index® 2012. Une contribution à l'évaluation des politiques de Responsabilité Sociale des Entreprises et à la mise en œuvre de l'ISO 26000.

## Pourquoi évaluer la qualité de la collaboration entre clients et fournisseurs ?

La collaboration entre clients et fournisseurs est au cœur des nouveaux enjeux industriels de performance et d'innovation. Disposer d'un **état des lieux objectif** de la qualité de cette collaboration ainsi que de **son évolution dans le temps** est l'un des défis pour mieux comprendre les changements de mentalité. Pour répondre à ce défi, la plateforme PEAK® a conçu l'indicateur de mesure de l'état de la collaboration entre clients et fournisseurs, appelé PEAK Collaborative Index®. **Véritable mesure d'impact** des actions industrielles individuelles mais aussi des politiques publiques, le PEAK Collaborative Index® peut permettre **la mise en place d'actions de progrès**.

L'édition 2012 de cet index nous livre 3 enseignements majeurs :

### « Une marge de progrès avec un potentiel bien réel. »

**Niveau de collaboration : une marge de progrès entre partenaires stratégiques** (graph. 1). Quelle est la perception du niveau global de collaboration du point de vue des deux acteurs de la relation ? Où se situe le curseur ? L'évaluation du niveau de collaboration est de 5,9/10 (0 = nous sommes dans un rapport de force pur et 10 = nous partageons des stratégies, des objectifs et agissons l'un avec l'autre en cohérence et en préservant les intérêts réciproques ?). Ce résultat est plutôt faible pour une évaluation portant sur la relation avec son principal partenaire (celui qui représente le CA achats ou vente le plus élevé).

Pour autant, **les entreprises déclarent collaborer tout au long de la chaîne de la valeur** (graph. 2).

**Le niveau de confiance interentreprises est très élevé** (7,8/10), pour 2/3 des répondants (qu'ils soient fournisseurs ou clients) (graph. 3) ! **Ce niveau de confiance reste d'ailleurs élevé, quel que soit le taux de dépendance des partenaires** (graph. 4). Voici finalement de bonnes nouvelles pour les entreprises qui souhaitent collaborer davantage : le potentiel de confiance est là... Mais attention...

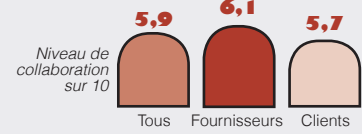
### « Une confiance à cultiver si l'on veut collaborer davantage »

La confiance est précieuse et déterminante pour la collaboration entre partenaires. Plus la confiance est élevée, plus la collaboration est forte (graph. 5). Cette confiance est d'ailleurs acquise dès les premiers temps de la collaboration (graph. 6). Elle semble cependant suivre une courbe en « U » au fil des années. Cette hypothèse reste à confirmer lors des prochaines éditions de l'index PEAK®.

Les acteurs doivent préserver et développer la collaboration. Mais comment ? Quels sont les facilitateurs de la relation collaborative, leviers principaux de progrès ?

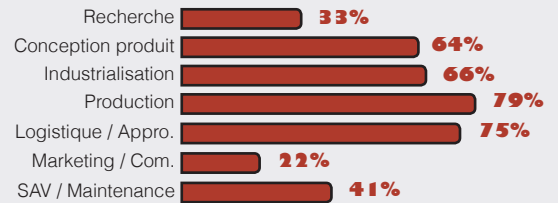
<sup>(1)</sup> La collaboration désigne couramment le fait de travailler ensemble à une même tâche ou un même projet. Dans un sens plus technique, et c'est le sens retenu par PEAK®, elle désigne un état d'esprit partenarial fondé sur le respect mutuel et la confiance.

## 1 Niveau de collaboration : une marge de progrès entre partenaires stratégiques...

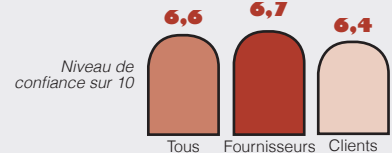


## 2 ...Avec cependant une collaboration tout au long de la chaîne de valeur.

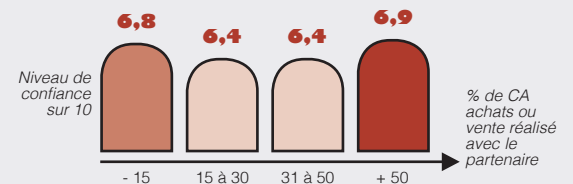
(% de répondants ayant déclaré que la relation était collaborative)



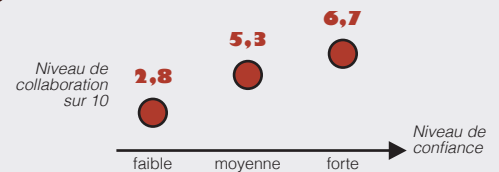
## 3 Une qualité de la relation traduite par un niveau de confiance élevé...



## 4 Bonne nouvelle : il est possible de mettre en place des relations collaboratives, quel que soit le niveau de dépendance.



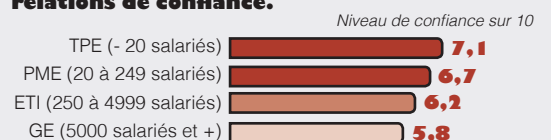
## 5 Plus la confiance est élevée, plus la collaboration est forte.



## 6 Un capital confiance initial élevé, mais mis à l'épreuve au fil du temps.



## 7 TPE et PME, la formule gagnante pour des relations de confiance.



## « Dimensions humaine, relationnelle et juridique : les clés de la collaboration »

Les 3 dimensions qui constituent visiblement les facilitateurs majeurs de la relation collaborative sont : la Justice (6,8/10), le Respect (6,7/10) et la Responsabilité (6,4/10). A l'intérieur de ces dimensions, les critères les plus importants sont :

- la **considération** (*prise en compte des compétences, des méthodes, des contraintes et des suggestions*) ;
- la **courtoisie** ;
- l'**intégrité** (*respect strict des règles de droit*) ;
- le **niveau des interlocuteurs** (*avoir la possibilité d'accéder en permanence au bon niveau de contact nécessaire pour la qualité de la relation*) ;
- le **respect d'une concurrence loyale**.

### Pour conclure...

Le PEAK Collaborative Index® 2012 confirme **le rôle essentiel de la confiance comme facilitateur de la collaboration**. Pour comprendre et analyser cette **mesure du ressenti des partenaires**, différentes études devront être menées :

- Les niveaux de collaboration élevés dans un contexte relationnel tendu : un effet lié à des acteurs en relation stratégique, donc moins soumis à ces tensions ? Une interprétation très ouverte du terme «collaboration» ?
- La prime à la confiance aux TPE/PME : une primauté à l'interpersonnel sur l'interorganisationnel ?
- L'érosion de la confiance avec les années : un défaut de mise en place de règles justes, stables et prévisibles ?

...Autant de connaissances à acquérir pour guider l'action.



### REMERCIEMENTS POUR LEURS CONTRIBUTIONS RESPECTIVES :

- Le cabinet Socrates pour la conduite de l'étude.
- Premium Contact et le Pôle de Compétitivité Arve Industries pour la mobilisation de leurs réseaux d'entreprises.
- Les entreprises adhérentes de la plateforme PEAK® pour leur participation à l'enquête et leur cofinancement.
- Le laboratoire IREGIE IAE Savoie Mont-Blanc et le laboratoire IRIMA Grenoble Ecole de Management pour la validation scientifique de cette étude et le cabinet Big Fish pour ses avis critiques.
- Les collectivités locales pour leur cofinancement de la plateforme PEAK®.

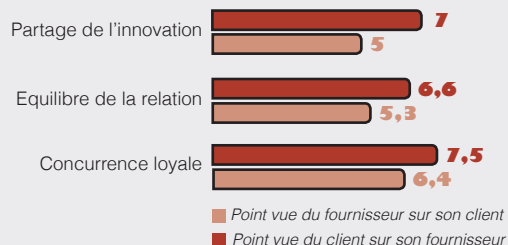
## ZOOM SUR LES 25 FACILITATEURS DE LA COLLABORATION

Les 25 facilitateurs de la relation sont répartis en 5 dimensions :

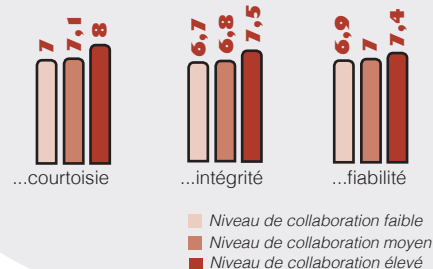
- Le respect de son partenaire ;
- La justice et l'équité ;
- La responsabilité dans les décisions et les actions ;
- L'engagement et l'implication dans la relation ;
- L'échange et le partage.

### 8 Des points de vue divergents : des fournisseurs plus critiques que leurs clients sur 3 critères notamment.

Lorsque les partenaires évaluent leur relation au regard des 25 facilitateurs de la collaboration, les fournisseurs portent un regard plus sévère que les clients sur (notes sur 10) :



### Que le niveau de collaboration soit élevé ou non, toutes les relations interentreprises ont été jugées empreintes de... (notes sur 10)



L'enquête a été réalisée pour le compte de Thésame, via Internet, du 26 avril au 18 mai 2012. Les analyses ont été réalisées sur un échantillon de 40 clients et 62 fournisseurs dans le secteur de l'industrie. Les répondants ont évalué leur relation avec leur principal partenaire (qui représente le CA le plus élevé).

## PEAK Collaborative Index® 2012

Le PEAK Collaborative Index® édition 2012 permet de qualifier et mesurer le niveau collaboratif des relations interentreprises sur la base du postulat suivant : des relations collaboratives, pour pouvoir exister et perdurer, doivent être basées sur une confiance réciproque des acteurs de la relation.



Figure 1. Le PEAK Collaborative Index® 2012

Cet index est calculé sur la base du niveau de collaboration entre entreprises (graph. 1), du niveau de confiance et de ses composantes

(graph. 2 et suivants). Une pondération de ces indicateurs en fonction de leur niveau de corrélation nous permet de vous présenter le PEAK Collaborative Index® des relations industrielles 2012 défini pour l'année de référence à 7,08/10 (fig. 1).

**Le PEAK Collaborative Index® et la RSE.** Les relations clients / fournisseurs constituent l'une des dimensions majeures de développement de la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise). L'ISO 26000 l'inscrit en effet au cœur de son référentiel. Elle est notamment prise en compte :

— au niveau central de la gouvernance de l'entreprise : quelle place l'entreprise accorde-t-elle à ses parties prenantes dans ses décisions (en particulier à ses clients et à ses fournisseurs) ?

— au niveau de la loyauté des pratiques et du respect d'une concurrence loyale, qui conditionnent les relations de confiance ;

— au niveau opérationnel des pratiques d'achats (auxquelles les relations clients / fournisseurs ne se réduisent pas, mais qui sont conditionnées par elles).

On peut donc considérer que la capacité des entreprises à établir des relations collaboratives avec leurs parties prenantes, telle qu'elle est mesurée à travers le PEAK Collaborative Index®, constitue – au-delà des déclarations d'intention et des discours – l'un des indicateurs clé de la politique RSE de ces entreprises.

Contact : Jean BRETON – Thésame – [jb@thesame-innovation.com](mailto:jb@thesame-innovation.com)



PEAK Collaborative Index® 2012

PEAK®