

Les achats chez ALVEO : cinq projets e-business

(ce cas est extrait d'une communication de O. Allal-Chérif au congrès de l'AIM)

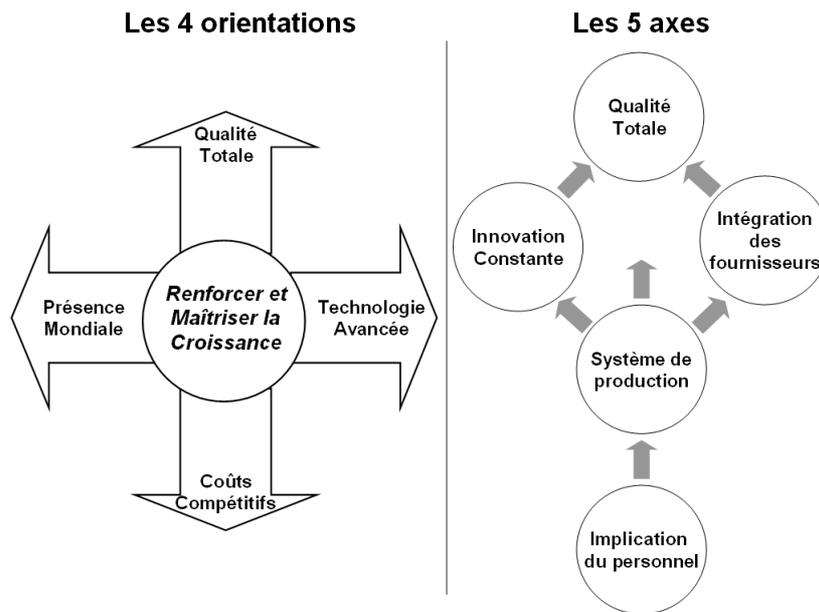
1. Présentation du groupe ALVEO

Le groupe français ALVEO est né de l'association progressive de nombreuses petites entreprises parfois centaines, d'abord exclusivement françaises puis européennes, et est devenu un des leaders mondial de la fabrication de composants destinés à l'automobile. Ce groupe industriel présent dans 20 pays emploie 50000 personnes de 50 nationalités différentes, dispose d'une centaine d'usine, de 40 centres de recherche et réalise un chiffre d'affaires de 7 milliards d'euros. La concurrence est rude dans ce secteur, mais le groupe parvient à obtenir un résultat d'exploitation de 500 millions d'euros. La recherche et développement représente 6% du chiffre d'affaires soit un investissement de plus de 400 millions d'euros.

Le groupe est organisé selon une structure décentralisée en 10 branches qui correspondent aux lignes de produits qu'il commercialise, de B1 à B10 et travaille pour 15 clients, C1 à C15. L'organisation de la société ALVEO évolue constamment pour coller au plus près aux exigences de ses clients et aux évolutions du marché. La culture d'entreprise favorise l'initiative et la responsabilisation des collaborateurs. Il s'agit donc d'une entreprise high-tech ou imagination et invention ont une place très importante car ils permettent au Groupe ALVEO d'être le partenaire de ses clients qui le considèrent comme une force de proposition et une source d'avantage concurrentiel.

Pour assurer la satisfaction des clients, ALVEO utilise la méthode 5 Axes, pierre angulaire de la culture de l'entreprise. Cette méthode est appliquée partout dans le monde, par tous les salariés et les fournisseurs afin de livrer "zéro défaut" au client.

- l'implication du personnel avec la volonté de valoriser ses compétences, de favoriser son évolution grâce à des formations et des validations d'acquis et en l'incitant à prendre des initiatives et des responsabilités ;
- le système de production est destiné à améliorer la productivité avec une flexibilité importante ;
- l'innovation constante pour concevoir les produits du futur ;
- l'intégration des fournisseurs afin de bénéficier de leur capacité d'innovation ;
- la qualité totale pour répondre aux attentes des clients.



2. La place des achats dans la société ALVEO

La part des achats représente environ 60% du chiffre d'affaires, c'est-à-dire plus de 6 milliards d'euros. Les achats constituent donc une activité stratégique pour la société ALVEO. Économiser 1% aux achats correspond environ à réaliser 10% de chiffre d'affaires en plus. Les achats sont non seulement un centre de profit important, mais également le service qui permet de garantir la qualité des composants achetés chez les fournisseurs, et donc des produits fabriqués par ALVEO.

Les achats ont évolué de la façon suivante :

- Avant 1975 : les achats ne sont pas encore critiques pour l'entreprise. Les fournisseurs ne sont pas intégrés : ils sont choisis essentiellement selon le critère du meilleur prix. La mise en concurrence est très intense et les fournisseurs sont remis en question à chaque commande.
- Entre 1975 et 1985 : c'est le début de la délocalisation, conséquence directe de la croissance très forte du groupe. Le volume des achats augmente considérablement et la qualité totale prend le pas sur la notion de prix.
- Entre 1985 et 1995 : le groupe s'internationalise et la course à l'innovation commence. La durée de vie des produits se raccourcit et il devient nécessaire de construire des partenariats avec un réseau de fournisseurs privilégiés à la capacité d'innovation importante afin de construire et de maintenir un avantage concurrentiel. Les relations sont à long terme. ALVEO se positionne comme le leader d'une équipe de fournisseurs qui travaillent ensemble à leur succès commun.
- Depuis 1995, le groupe s'oriente radicalement vers le partenariat global. La recherche systématique de l'innovation s'intensifie avec des études conjointes avec les fournisseurs pour le développement de nouveaux produits sous la forme de projets. La notion de co-makers apparaît et si ALVEO collabore de plus en plus étroitement

avec ses fournisseurs, ses clients lui demande également d'être beaucoup présent dans leur usines et de participer à leurs recherches.

Chez ALVEO, les achats de frais généraux ne représentent qu'environ 10% des achats globaux. 14% des acheteurs s'occupent spécifiquement de ces achats. Deux objectifs sont fixés, tant pour les achats de production que pour les achats hors production :

- réduire le nombre de fournisseurs d'une année sur l'autre ;
- réduire les coûts d'acquisition d'une année sur l'autre : le *cost avoidance* n'est pas considéré comme une performance : éviter les augmentations n'est pas suffisant.

ALVEO décide de réduire les coûts en globalisant les volumes achats auprès d'un nombre de fournisseurs restreints grâce à l'utilisation de contrats cadres et de catalogues en ligne. Les catégories de fournisseurs sont les suivantes :

- le fournisseur local, souvent régional, de petite taille et monosite. Ce type de fournisseur ne permet pas d'utiliser l'effet volume ;
- le fournisseur national, qui a une activité plus importante que le local et plus réactif que l'international ;
- le fournisseur international avec lequel on peut travailler dans plusieurs pays différents. Il a souvent un savoir-faire spécifique qui le rend indispensable et génère des volumes très importants qui rendent le poids de chaque client relativement négligeable.
- le fournisseur low-cost avec lequel on travaille essentiellement pour réduire les coûts. Ces fournisseurs low-cost évoluent assez rapidement et présentent de forts dangers de défaillances en termes de qualité et de délais.

La fonction achat se décompose en trois grands sous-groupes, opérationnel, tactique et stratégique.

Le premier groupe fonctionnel des achats est la fonction Stratégie d'Achat. Cette fonction consiste à déterminer la politique achat, à fixer un budget, des objectifs, des missions, des projets, à effectuer des audits de fournisseurs, à négocier des marchés ou encore à rédiger des contrats cadre ou des accords spécifiques.

Le deuxième groupe fonctionnel des achats est le Marketing Achat. Il s'agit d'avoir une connaissance très précise de l'environnement économique, commercial, juridique et technologique afin de permettre au groupe ALVEO de s'y adapter le plus parfaitement possible.

Le troisième groupe fonctionnel des achats est l'Approvisionnement. Cette fonction gère la relation à court terme avec les fournisseurs. Les employés chargés des approvisionnements sont en contact quotidien avec les fournisseurs. Ils passent les commandes, assurent le suivi des contrats et des litiges et contrôlent les performances des fournisseurs.

3. Description du « projet e-business »

Le e-business est très ambigu et comporte des facettes très variées. Il recouvre des réalités très différentes dans l'esprit des différents acteurs. Les objectifs du projet e-business chez ALVEO sont à la fois nombreux et très hétérogènes. C'est ce qui va expliquer le déroulement du projet en deux phases distinctes.

Après avoir désigné un chef de projet e-business, Madame Ibiz Inès, la Direction Générale lui confie la responsabilité de répondre aux exigences suivantes :

- réduire de façon significative les coûts d'acquisition et d'approvisionnement (O1) ;
- réduire le nombre de fournisseurs sans créer de dépendance, ni dans un sens ni dans l'autre (O2) ;
- homogénéiser les processus d'appels d'offre et les grilles de spécifications techniques destinées aux fournisseurs partout dans le monde (O3) ;
- avoir une meilleure connaissance des fournisseurs, c'est-à-dire de leurs compétences, de leurs moyens de production, de leur structure financière, de leur clientèle (O4) ;
- permettre le suivi de la performance des fournisseurs de façon globalisée et au jour le jour (O5) ;
- améliorer la gestion des litiges en rapidité et en qualité afin de solutionner les incidents de production plus vite et de façon beaucoup plus efficace (O6) ;
- permettre aux acheteurs de capitaliser leurs connaissances et de réaliser un *benchmarking* interne (O7) ;

La Direction Générale est prête à investir dans des solutions qui vont lui permettre d'obtenir un avantage concurrentiel décisif en améliorant sa productivité et en développant de nouveaux partenariats avec des fournisseurs innovants.

Madame Ibiz décide d'appeler son projet e-business E@SI, c'est-à-dire *E-business at Supplier Integration*. La notion de *Supplier Integration* est un des 5 axes stratégiques d'ALVEO. Le nom du projet a également un côté rassurant pour l'ensemble des acteurs qui vont y participer. Le projet se déroulera en deux temps :

un premier temps consacré essentiellement à la normalisation, l'optimisation et la globalisation des transactions avec un gros effort de **réductions des coûts** ;

un deuxième temps **plus qualitatif** autour des problématiques de gestion de la relation fournisseur, de la mise en place de nouvelles formes de collaborations et de capitalisation du savoir et du savoir-faire spécifiques aux achats.

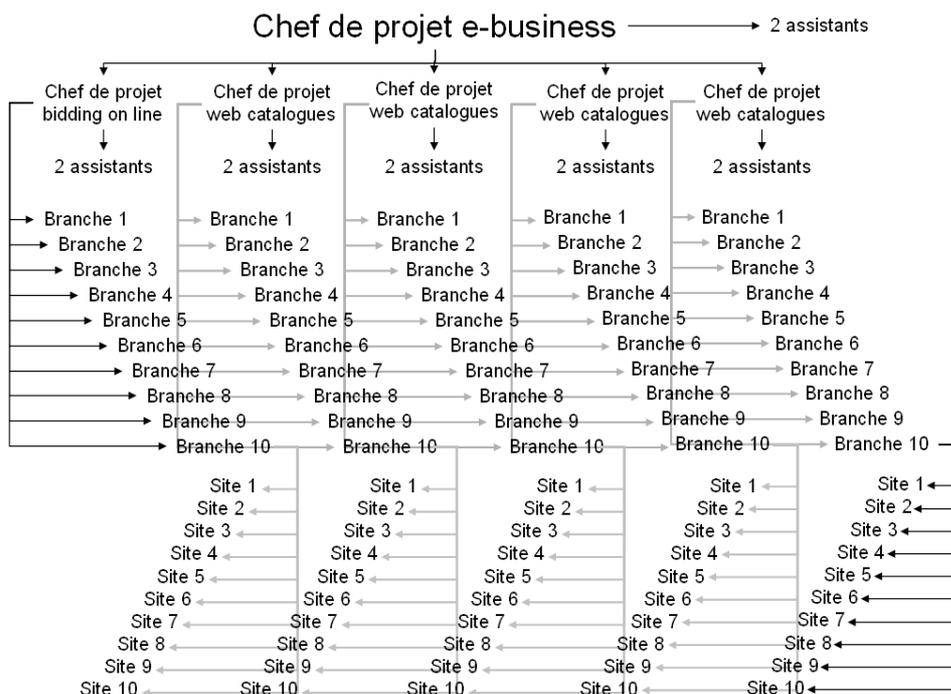
Après une exploration des outils et solutions disponibles dans le marché des progiciels e-business comme les places de marché électroniques, Madame Ibiz constate qu'aucun d'entre eux ne peut répondre à tout les besoins exprimés par ALVEO. Elle décide alors de lancer plusieurs sous projets qu'elle va confier à des chefs de projet différents qui auront pour tâche de trouver la solution optimale à une problématique particulière du e-business chez ALVEO.

Ce n'est donc pas un mais cinq projets e-business qui vont être conduits en parallèle avec un décalage de deux ans entre la phase consacrée aux transactions et aux coûts et celle consacrée aux relations et aux savoirs.

- Le premier sous projet (P1) est le projet de Bidding Online, c'est-à-dire la mise en oeuvre d'une solution d'enchères inversées destinée à certains types d'achats. Ce projet se déroule en phase 1 et commence en l'an 2000.

- Le deuxième sous projet (P2) est le projet de web-procurement, c'est-à-dire d'achats sur des catalogues électroniques normalisés. Ce projet se déroule en phase 1 et commence également en l'an 2000.
- Le troisième sous projet (P3) est le projet SUMO, SUPPLIER MONITORING, c'est-à-dire la mise en place d'un logiciel de référencement fournisseur. Ce projet se déroule en phase 1 et commence début 2001.
- Le quatrième sous projet (P4) est le projet de SRM ou gestion de la relation fournisseur (Supplier Relationship Management), qui permettra essentiellement de gérer les litiges qualité et les incidents dus aux fournisseurs avec la solution Incident Management System (IMS). Ce projet d'extranet collaboratif se déroule en phase 2 et commence en 2002.
- Le cinquième sous projet (P5) est le projet baptisé ALVEO Collective Memory (ACM), c'est-à-dire le projet d'Intranet réservé aux achats, projet qui sera géré conjointement avec la Direction des Services Informatiques de ALVEO.

L'arrivée de Monsieur Kalité, nouveau responsable de la qualité corporate et ancien salarié d'une grande entreprise japonaise, va accélérer le passage de la première à la deuxième phase avec une implication très forte du top management dans le projet e-business et un encrage puissant dans la stratégie du groupe.



4. Les cinq cahiers des charges simplifiés

4.1. Cahier des charges de la plate-forme d'enchères électroniques ou *bidding on line*.

ALVEO avait un cahier des charges très précis concernant ce premier projet. L'outil devait être simple, facile d'utilisation tout en apportant une valeur ajoutée très importante. Les enchères inversées ont une aura mythique, avec une réputation assez négative, beaucoup d'idées reçues et donc un risque très fort de rejet par les acheteurs d'ALVEO.

Les enchères selon ALVEO ne doivent surtout pas déposséder les acheteurs de leur fonction de négociation et d'achat. Le rôle des acheteurs est au contraire complexifié et leur charge de travail alourdie au lieu d'être allégée. En effet les enchères inversées nécessitent un travail de préparation très important. L'objectif est de gagner du temps sur les tâches qui génèrent peu de valeur ajoutée et de consacrer ce temps à améliorer l'adéquation entre les besoins et les produits et les services achetés.

Le profil des acheteurs doit cependant évoluer car les compétences requises sont non seulement techniques et industrielles, mais également des compétences dans le domaine de l'analyse financière des marchés et l'analyse de la structure des coûts d'achat.

Le prestataire qui sera choisi ne devra pas seulement proposer une plate-forme d'enchères inversées, mais également des services comme l'assistance dès la préparation des enchères, le travail sur l'ergonomie des interfaces, la gestion de l'interopérabilité avec d'autres outils et le développement de fonctionnalités complémentaires à celles déjà existantes dans les versions standards. Ce projet est prioritaire et sera le premier à être lancé dès le début de la phase 1 du projet e-business.

4.2. Cahier des charges de la solution Web Catalogue

Au début du projet, ALVEO constate une certaine immaturité des éditeurs de solutions dans la connaissance de la fonction achat, et en particulier des attentes en termes de gestion des approvisionnements et de mesure de la performance. Elle souhaite développer certaines fonctionnalités permettant de normaliser les grilles de spécifications techniques, de globaliser les achats en les regroupant sur un nombre beaucoup moins important de fournisseurs, de développer des contrats cadres mais surtout de disposer de nouveaux outils de « reporting ».

ALVEO souhaite donc développer la place de marché conjointement avec un prestataire qui aurait à la fois l'ouverture d'esprit suffisante pour être à l'écoute des requêtes émises par la maîtrise d'ouvrage du projet et une vision de la fonction Achat proche de celle du groupe.

Ce projet est lancé en parallèle au projet de bidding on-line, c'est-à-dire en phase 1 du projet e-business, mais pour des branches d'achats différentes.

4.3. Cahier des charges de l'outil de référencement et de suivi des fournisseurs (SUMO)

Cet outil doit permettre de mesurer la qualité des prestations des fournisseurs, leur viabilité, leur potentiel d'innovation, la valeur de leurs actifs et les compétences clés dont ils disposent.

De plus il est particulièrement difficile au départ du projet d'avoir une vision consolidée des achats et de mesurer la performance globale de cette fonction de l'entreprise

Il s'agit donc de disposer d'une base de données fournisseur avec une codification et un interfaçage SAP (progiciel de gestion intégré utilisé dans l'ensemble du groupe ALVEO). Les managers du service achat mais aussi les acheteurs pourront effectuer des requêtes d'analyse et de la prospective.

4.4. Cahier des charges du portail extranet collaboratif (SRM)

ALVEO souhaite concevoir un outil très stratégique et spécifique aux relations particulières que le groupe a développées avec ses fournisseurs. Deux applications doivent être conçues avec l'aide de prestataires externes, essentiellement des consultants.

La première application est un outil de gestion des incidents qualité fournisseurs qui devra faciliter le suivi de ces incidents, améliorer leur résolution et empêcher leur répétition.

La deuxième application sera une application de partage des principaux indicateurs de performance avec les fournisseurs avec une vision consolidée de l'efficacité du fournisseur en tant que créateur de valeur chez ALVEO. Les fournisseurs auront donc une meilleure idée des axes de progression sur lesquels ils devront travailler pour être plus performants selon les critères d'ALVEO.

Ce projet de SRM est lancé en 2002, c'est-à-dire en phase 2 du projet e-business, en même temps que la plate-forme intranet.

4.5. Cahier des charges du portail intranet (ACM)

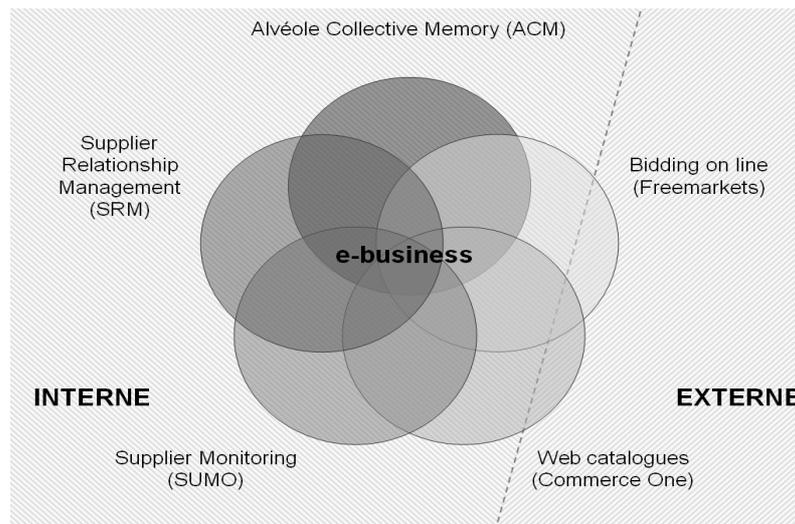
Ce sous projet fait partie à la fois du projet e-business d'ALVEO et du projet de « knowledge management » global du groupe. La DSI, responsable de ce projet de gestion des connaissances, incite toutes les directions fonctionnelles à utiliser un « framework » générique et à y mettre du contenu.

Le but de cet outil de partage du savoir et du savoir faire des achats est de réaliser un « benchmarking » interne afin de formaliser et de diffuser rapidement les meilleures pratiques de l'entreprise. Pourront ainsi être consultés les principes de segmentation de marchés, les méthodes d'analyses financières, les principes de formation, les panels cibles ou les approches stratégiques. Les formats des documents principalement partagés sont word ou excel.

Les documents publiés devront être en anglais, ce qui est un frein majeur, particulièrement en France. Cet outil devra également proposer des forums de discussion thématiques avec des FAQ (Frequently Asked Questions) et la possibilité pour chaque acheteur de faire partie d'un réseau qui pourra répondre à ses questions.

Ce projet est lancé en dernier, en deuxième phase du projet e-business.

5. Présentation et déroulement des cinq solutions



Le projet e-business du groupe ALVEO

5.1. La plate-forme d'enchères électroniques ou *bidding on line*

Après avoir testé plusieurs plates-formes, dès avril 2000, ALVEO signe un partenariat avec Freemarkets, place de marché spécialisée dans les enchères inversées, avec un accord sur la gestion de 300 millions de dollars de transactions sur deux ans avec ses fournisseurs. Ces achats concernent essentiellement des biens de production tels que des composants électro-

niques ou mécaniques, des produits chimiques ou des matières organiques. Freemarkets s'est montré très à l'écoute des attentes exprimées par ALVEO.

Le principe des enchères électroniques est le suivant : les participants suivent en direct les cotations de leurs concurrents et ajustent leurs offres en temps réel. ALVEO attribue le marché en fonction de la performance globale du fournisseur dont le prix n'est qu'un des composants. La mise en concurrence sur les prix ne s'effectue qu'après une sélection des fournisseurs grâce à un cahier des charges très rigoureux. Le but n'est pas seulement de réaliser des économies, mais également de réduire et de rationaliser le portefeuille de fournisseurs d'ALVEO. Si un fournisseur qui travaille déjà pour ALVEO participe aux enchères et les remporte, il satisfait les conditions en termes de qualité de produits et de services requise par ALVEO et il permet également à ALVEO de faire des *quick savings* (économies directes) sans transferts d'outillage qui auraient pu engendrer des coûts.

Freemarkets en plus d'être un opérateur de place de marché a joué le rôle de consultant avec un grand nombre de services en amont et en aval. La vision qualitative du processus d'enchères, en plus des aspects quantitatifs, sont un avantages qui ont conduit ALVEO à choisir Freemarkets.

Deux types de services peuvent être proposés par Freemarkets : le Fullsource et le Quicksourc. En fonction du montant de l'enchère, Freemarkets peut soit ne servir que de plate-forme support de l'enchère avec un rôle exclusivement technique (le Quicksourc), soit se charger de proposer et de sélectionner les fournisseurs et de vérifier toutes les informations qu'ils donnent.

Ces services sont particulièrement chers, mais ALVEO est prêt à investir car le groupe espère faire des économies considérables grâce à ce système.

Le déploiement de la plate-forme d'enchères

Très déstabilisant tant pour les acheteurs que les fournisseurs cet outil a été imposé comme une pratique standard, avec un plan de communication et de formation intensif pour les acheteurs. Les fournisseurs (surtout les français), bien sur, continuent à percevoir cette pratique comme abusive et déloyale, simplement parce qu'elle les met très factuellement face à une concurrence mondiale. Les autres fournisseurs - notamment ceux des pays à forte compétitivité - voient cela comme une opportunité pour eux de prendre de nouvelles parts de marche chez ALVEO.

Au fur et à mesure, c'est presque 800 acheteurs sur près de 1000 qui utilisent Freemarkets et qui gèrent toutes les phases des enchères dont ils ont la responsabilité. Les acheteurs concernés sont surtout ceux des branches frais généraux, ingénierie, transport et matières premières.

L'ensemble des acheteurs suivent un plan de formation encadré par les « key users » qui ont permis les tests et le « débogage » de la plate-forme, tandis que Freemarkets prenait en charge la préparation des enchères. Puis petit à petit, ce sont les acheteurs eux-mêmes qui ont géré toutes les étapes et qui sont devenus une force de proposition après avoir développé une certaine maîtrise de l'outil.

Des points hebdomadaires étaient organisés tout au long du déploiement de la place de marché avec un découpage du projet en zones géographiques avec une structure pyramidale du projet : chaque personne d'un niveau hiérarchique du projet ne devait pas encadrer plus de 10 personnes du niveau hiérarchique inférieur.

La solution va atteindre en quelques années 20% des achats soit plus d'un milliard d'euros avec une réduction des coûts entre 9% et 12%

5.2. Les achats sur catalogue électronique ou web catalogues

ALVEO s'associe à IBM Business Consulting qui est choisi comme intégrateur de la solution Commerce One de catalogues électroniques. Il s'agit d'une structure logicielle permettant de normaliser des catalogues entre eux et de les customiser en fonction des besoins.

Cependant Commerce One ne parvient pas non seulement à définir un standard mais également à atteindre une taille critique suffisamment rapidement pour recouvrir les investissements engagés dans le développement de la solution. Commerce One a donc de grandes difficultés financières et se retrouve dans une position de faiblesse par rapport à ses clients.

ALVEO propose à Commerce One d'investir dans sa solution et une opportunité se présente donc dès 2001 au groupe qui bénéficie d'un « Escrow Agreement », c'est-à-dire d'un contrat qui lui permet d'obtenir la propriété intégrale du code source Java du noyau de l'application. A partir de ce noyau, IBM Business Consulting complète les fonctionnalités déjà existantes avec de nouvelles fonctionnalités propres à ALVEO

Le déploiement des Web catalogues

Il s'agit de disposer d'un progiciel customisé hébergé en interne, et non pas d'utiliser une place de marché externe. Les déboires de Commerce One constituent finalement une opportunité pour ALVEO qui après s'être approprié le noyau de leur « marketplace » construit un portail sur mesure.

La solution web catalogue est lancée en 2000 et déployée sur tout les sites à travers le monde à partir de 2002. L'utilisation des catalogues ne couvrent que 10% des achats hors production, mais ALVEO à la possibilité d'effectuer des appels d'offre en ligne.

Très favorables au début, les acheteurs ont ensuite été relativement déçus car ils avaient des attentes très importantes. La place de marché a connu la rançon du succès : des limites techniques ont beaucoup gêné les utilisateurs jusqu'à la mise en place d'une nouvelle version. Désormais, utilisateurs et fournisseurs en sont très satisfaits.

5.3. Le suivi de la performance fournisseur (SUMO) : un développement spécifique

C'est sur la base d'un cahier des charges produit par le chef de projet P3 d'ALVEO qu'une solution est développée pour palier l'absence de solution existante qui pourrait être satisfaisante. Compte tenu des enjeux importants en question, ALVEO investit dans une plate-forme unique dont la conception est sous-traitée à une petite SSII avant d'être confié à Cap Gemini.

Ce progiciel de référencement fournisseur est construit module par module, c'est-à-dire fonctionnalité par fonctionnalité pour une mise en place progressive et pour garantir une meilleure gestion des coûts d'investissement particulièrement importants.

L'avantage du sur-mesure est entièrement assumé par ALVEO qui supervise de prêt chaque étape du projet, valide chacune d'entre elles en appliquant rigoureusement son cahier des charges avant de passer à la suivante, et n'hésite pas à financer tous les développements nécessaires à l'obtention de certaines fonctionnalités extrêmement spécifiques à son métier.

Au bout d'un an, ALVEO accole à SUMO le module Business Data WareHouse de SAP afin d'accroître la puissance de la plate-forme en termes d'analyse de données, d'aide à la décision, de simulation et de management stratégique anticipatif.

Le déploiement du Supplier Monitoring

Le suivi de la performance est principalement focalisé sur les achats de production. Il permet d'avoir une vision globale et segmentée des achats réalisés dans le monde par les acheteurs de ALVEO, et de suivre les principaux indicateurs Qualité, Coût et Délais. L'extension aux achats hors production est en cours en 2006.

Cet outil a été vécu comme assez contraignant au début de sa mise en place, car requérant une mise à jour mensuelle systématique. Puis il a peu à peu pris sa place comme une source d'information clef pour le management des fournisseurs. La principale faiblesse reste néanmoins la fiabilité des informations, qui sont parfois incomplètes, redondantes ou obsolètes. La rigueur des utilisateurs et leur implication très forte dans la mise à jour de l'outil au fur et à mesure dont ils disposent des informations est encore à améliorer.

5.4. La solution SRM : le portail extranet collaboratif

La première application de la solution SRM est la plate-forme de gestion des incidents qualité fournisseurs appelée IMS (Incident Management System) qui doit favoriser, structurer et accélérer le traitement de ces incidents. S'il se produit un incident, le responsable de la qualité enregistre cet incident sur l'IMF et crée un dossier avec des photos, des enregistrements effectués avec des outils de mesure et de contrôle, et envoie l'ensemble au fournisseur concerné.

Ce fournisseur dispose alors d'un délai strict pour répondre en plusieurs étapes grâce à une méthode baptisée QRQC (Quick Response Quality Contrôle) :

- en moins de 24 heures, le fournisseur doit mettre en œuvre des actions conservatoires, c'est-à-dire proposer un plan d'action immédiat pour endiguer les défauts et empêcher que des nouvelles matières défectueuses n'atteignent ALVEO.
- en moins de 5 jours, le fournisseur doit fournir une analyse des causes de l'incident et expliquer pourquoi ce défaut est apparu et pourquoi ce défaut n'a pas été détecté chez le fournisseur avant qu'il ne le soit par ALVEO. La volonté du groupe est de rendre ses fournisseurs autonomes en termes de qualité et d'éviter qu'ils ne considèrent que c'est à ALVEO de contrôler leur qualité. L'auto qualité consiste également à garantir la non récurrence du défaut.
- après 5 jours supplémentaires, le fournisseur doit confirmer la mise en place du plan d'action destiné à éviter que l'incident ne se reproduise et prouver par des données statistiques et tous les documents qui pourront être nécessaires que le plan d'action est efficace et donne les résultats escomptés.

L'outil de SRM est très visuel et intègre une dimension gestion de la connaissance spécifique aux incidents avec un partage de l'information vers toutes les divisions du groupe ALVEO, ce qui permet de trouver des solutions plus rapidement par métier et par secteur si un incident se produit dans une autre division.

La deuxième application, baptisée Scorecard, permet de partager avec les fournisseurs les principaux indicateurs de performance sous la forme de graphiques, de tableaux, de matrices et autres visuels. ALVEO donne ainsi à ses fournisseurs une vision consolidée de leurs performances au sein du groupe. Le Scorecard propose des documents de synthèse avec l'intégration de l'ensemble des usines du groupe et l'accès pour chaque fournisseur au détail usine par usine.

Le déploiement du portail extranet collaboratif

Après avoir testée pendant deux mois la solution Covisint, place de marché spécialisée dans le secteur automobile fondée par General Motors, Ford et Daimler Chrysler, ALVEO décide que l'expérience n'est pas concluante et se lance dans le développement d'une solution dédiée.

Contrairement à la lourdeur, la complexité technique et la rigidité de Covisint qui est en plus difficile à mettre en œuvre, ALVEO souhaite une solution très simple, ergonomique, avec peu de formation et uniquement les fonctionnalités nécessaires. Bien entendu, les investissements sont très lourds pour concevoir une plate-forme collaborative, mais le chef de projet d'ALVEO a consacré suffisamment de temps et de moyens à une phase de conception fonctionnelle très longue et restera intransigeant quand à ses attentes.

Les premières fonctionnalités sont mise en œuvre très rapidement en 2002 à l'arrivée du nouveau responsable qualité. D'autres fonctionnalités sont développées actuellement avec la volonté d'accéder aux données des fournisseurs, c'est-à-dire à un annuaire, à des indicateurs financiers, aux niveaux de stocks, aux états de factures, à la capacité de production, à l'état de maintenance des outillages

Extrêmement bien perçu, tant par les acheteurs que par les fournisseurs, cet outil extranet a conduit à la mise en place d'un processus standardisé de résolution des incidents qualité ce qui a considérablement facilité et accéléré la résolution de ces incidents.

5.5. La solution « knowledge management » : le portail intranet achat d'ALVEO

La plate-forme de gestion de la connaissance achat est développée autour d'une solution Lotus Notes avec la collaboration d'IBM.

C'est la DSI d'ALVEO qui est le maître d'œuvre du projet et qui pilote tous les sous-traitants. Le portail achat est contenu dans le portail global qui englobe tous les intranets du groupe. Cependant, les achats constituent la fonction pilote sur laquelle est testée la plate-forme avant d'être utilisée pour toutes les fonctions de l'entreprise.

Le déploiement du portail intranet (ACM)

Le déploiement et la croissance du nombre d'utilisateurs de l'outil sont très rapides avec 20000 accès par mois au bout d'un an, ce qui correspond à un accès par jour et par acheteur malgré la contrainte de l'anglais.

Une grande campagne de marketing interne du portail à grandement contribué au succès de celle-ci. Le fonctionnement en réseau est très avantageux pour les acheteurs qui s'y trouvent.

Le « benchmarking » interne fonctionne très bien et la diffusion des données stratégiques est une aide précieuse pour les acheteurs qui partagent également des informations concernant les marchés permettant ainsi d'effectuer une veille stratégique.

Cet intranet est donc très bien perçu, même si les débuts ont été un peu laborieux au début : un facteur de clef de succès par la suite fut une navigation ergonomique et un contenu régulièrement enrichi et mis à jour.