

INNOVALPS

# Innovation : les achats misent sur les fournisseurs

**Franc succès pour Innovalps, récemment organisé par Thésame à Annecy sur le thème « Donneurs d'ordres-fournisseurs : repousser les frontières de l'innovation ». Clients et sous-traitants ont fait le point sur la conception collaborative en repensant leurs relations de fond en comble, sans langue de bois.**

**A**u-delà des achats et de leurs fournisseurs, les directions générales ont eu toute leur place dans les débats. Éric Rondolat, directeur général de la business unit power de Schneider Electric, a ainsi résumé en une phrase le contenu des conférences : « Le management des fournisseurs doit engendrer des avantages compétitifs ». Un constat d'autant plus pertinent que comme ses confrères de l'industrie, Schneider Electric cherche avant tout à se recentrer sur son cœur de métier et à bénéficier des innovations en provenance de ses fournisseurs. Et profiter de cet apport, c'est également utiliser leurs capacités de R & D et en partager les coûts.

Schneider Electric consacre 5 % de son chiffre d'affaires à la R & D, soit 700 millions d'euros. « En intégrant les investissements des fournisseurs, nous atteignons une autre dimension », a commenté Éric Rondolat.

Autre exemple : « Toyota rassemble 7 000 ingénieurs en R & D. Ses 200 fournisseurs du premier cercle lui apportent 20 000 à 25 000 ingénieurs

supplémentaires, les fournisseurs dont il est actionnaire 7 000. De plus, le groupe a créé, conjointement avec certains de ses fournisseurs, un centre de R & D de 1 000 personnes basées au Japon », a détaillé Franck Cazenave, responsable des achats pour le groupe Bosch et doctorant sur le thème des relations fournisseurs au sein de Toyota. Modèle par excellence d'une relation fournisseurs aboutie, le nom du constructeur japonais est revenu comme un leitmotiv dans tous les débats. Avec une conclusion partagée : telle que pratiquée dans l'automobile, la relation « guerrière » entre acheteurs et fournisseurs n'est plus de mise. À voir cependant dans la pratique.

## Apprendre à travailler à deux

Mais pour resserrer les liens avec leurs fournisseurs, les donneurs d'ordres font effectivement preuve de bonne volonté. Dans cet objectif, Schneider Electric a lancé le projet Tango qui vise à sélectionner une cinquantaine de partenaires clés pour collaborer sur la co-conception et la co-innovation. Avec ce commentaire d'Éric Rondolat : « Le tango, c'est de la synchronisation et de la confiance » (voir aussi l'interview d'Alain Mercier, directeur des achats groupe de Schneider Electric, *La Lettre des Achats* n° 157 de janvier). Même idée chez Numico qui a sélectionné des « partners for growth » dans le cadre d'un programme qui comprend notamment deux réunions annuelles, rassemblant achats, marketing, R & D et membres du comité exécutif

des deux parties. Numico organise également des événements fournisseurs, avec des récompenses à la clé et en présence du comité exécutif du groupe, sans cacher la source de son inspiration : Toyota. « En outre, nous invitons les fournisseurs à chaque convention annuelle de nos pays d'implantation », a complété Ivan Cuesta, responsable des achats pour les filiales italiennes du spécialiste de l'agroalimentaire (lire aussi l'article page 10).

Les fournisseurs prendraient-ils la main ? Pourquoi pas. Ivan Cuesta a synthétisé cette idée en une phrase : « Le pouvoir est en train de passer aux fournisseurs qui ont maintenant la capacité de dire non et de choisir leurs clients ». En précisant : « Nous ne faisons pas la guerre à nos fournisseurs mais bien à nos concurrents, souvent plus importants que nous comme Nestlé ». Une évolution qui suppose aussi des acheteurs aptes à gérer une relation renouvelée. Et dans un contexte de pénurie des ressources humaines, les entreprises se battent pour attirer les talents qui sauront leur rester fidèles... Un défi de plus pour les directions des achats.

## Identifier les freins à la collaboration

Mais travailler ensemble n'est jamais simple, qu'il s'agisse de co-développement ou, plus en amont, de co-innovation. « Quatre freins principaux existent : la pratique est peu ancrée culturellement, il y a une véritable difficulté à choisir le fournisseur, à spécifier le besoin mais aussi à contractualiser », a noté Marie-Anne Le Dain, maître de conférences (laboratoire G-Scop et Grenoble INP) qui reprenait alors les conclusions du groupe Praxis (voir tramé ci-contre). Un constat complété par Étienne Piot, président de Rexroth (groupe Bosch) : « Ce choix implique les deux en-

### INNOVALPS

**O**rganisé par Thésame (réseau technologique pour les entreprises en mécatronique, productique et management de l'innovation), le club des Dis (Dirigeants Innovation & Stratégie), le laboratoire G-Scop et l'IAE de Grenoble, Innovalps avait notamment comme partenaires *La Lettre des Achats* et Praxis, projet expérimental consacré à l'intégration de fournisseurs dans les projets de développement de nouveaux produits. Innovalps a rassemblé cette année plus de 200 participants dont 53 % de donneurs d'ordres et 26 % de fournisseurs. Parmi les donneurs d'ordres, plus de la moitié représentaient la fonction achats.

treprises dans une relation de long terme. Il ne faut pas rater son coup. En amont, deux questions doivent être posées : « Où est notre cœur de métier ? Où sont nos avantages compétitifs durables ? » Le cœur de métier restera dans l'entreprise, le « hors cœur de métier » pourra s'intégrer dans une démarche de conception collaborative. « Cette analyse est indispensable mais elle n'est pas simple à mener », a conclu Étienne Piot. Autre écueil : la difficulté à imposer en interne des idées venues de l'extérieur. Le syndrome du « not invented here » n'est pas près de disparaître...

### Une mesure toujours difficile

D'autant que les risques existent bien : « La conception collaborative implique beaucoup d'immatériel, avec un niveau de risque élevé. La relation doit donc être basée sur la confiance. Malheureusement, on sait mieux mesurer le coût de la méfiance que les gains de la confiance », a ajouté Pierre Jarniat, directeur des achats de Salomon. Car c'est bien souvent la mesure qui inquiète : avec la co-conception et encore plus la

co-innovation, comment établir la compétitivité du fournisseur ? Avec d'autres difficultés touchant à l'évaluation même de cette compétitivité, aux engagements à inclure dans le contrat ou encore à l'organisation de la relation.

Deux réponses sur la mesure. Celle entendue en coulisses : la mesure n'est jamais simple et il faut déjà disposer des outils pour évaluer les résultats financiers attendus d'un fournisseur, ce qui pas toujours le cas. Seconde réponse : il faut changer de dynamique dans la relation donneur d'ordres-fournisseur. Et les services achats doivent accepter de remettre en question leur mode de fonctionnement : « Avec la conception collaborative, le processus achats est inversé ; nous choisissons le fournisseur en amont. D'où la nécessité de vérifier la compatibilité, de définir les règles du jeu et les axes stratégiques à longue échéance. Entre les deux partenaires, la liberté de parole est indispensable », a poursuivi Étienne Piot pour Rexroth.

Dans ce contexte, les notions de fournisseur et de donneur d'ordres s'effacent ; la direction des achats devient la direction des relations fournisseurs, voire la direction des ressources ex-

## Les dix points à retenir

1. Impliquer le fournisseur au plus tôt
2. Encadrer la propriété intellectuelle
3. Multiplier les rencontres entre techniciens dès l'origine du projet
4. Définir clairement les besoins
5. Bien se comprendre et s'entendre sur les livrables
6. Faire concorder les étapes de développement entre les deux parties
7. Assurer un suivi régulier et transparent
8. Du côté fournisseurs, avoir l'esprit critique, notamment lors de l'analyse des spécifications
9. Toujours du côté fournisseurs, éviter l'autocensure des propositions
10. Ne pas hésiter à se dire les choses

Ces recommandations sont issues de quatre témoignages venus illustrer le thème de la conception collaborative, autour de deux projets : l'un mené par Schneider Electric en collaboration avec Wieland, l'autre par Salomon et Janisset. Si les collaborations se sont conclues par un succès, les quatre témoins ont joué franc jeu et décrit les difficultés rencontrées.

ternes. Un changement qui n'est pas pour demain et qui reste assurément plus simple à décrire qu'à mettre en place. Mais si les fournisseurs prennent le pouvoir, c'est la seule porte de sortie qu'il reste aux achats.

Par Guillaume Pommereau

*Innovalps  
a rassemblé plus  
de 200 participants  
dont 53 % de  
donneurs d'ordres  
et 26 % de  
fournisseurs.*

