

FOURNISSEURS

UNE QUESTION DE CONFIANCE

Ce que les fournisseurs innovants attendent des directions des achats de leurs clients : structurer, clarifier et animer une relation par essence à risque. Toute la difficulté consistant à l'encadrer sans l'accaparer et à savoir faire le relais avec les autres parties prenantes en interne.

Par Guillaume Trécan

Pour les entreprises – à plus forte raison les PME – en situation de fournir une innovation, l'attente est grande vis-à-vis de la fonction achats de leur client potentiel. En raison de la part d'incertitude qui caractérise toute innovation, le fournisseur manifeste le besoin d'avoir un interlocuteur unique, capable de mener la transaction à son terme, en synthétisant les conditions posées par les différentes parties.

Dans l'ensemble, les fournisseurs reconnaissent la légitimité et la capacité de la fonction achats dans ce rôle d'animateur de projets transverses. « Dans la recherche d'innovation de son entreprise, l'acheteur est le représentant du capital fournisseurs ou encore le contributeur stratégique du processus d'innovation ouverte », explique Jean Breton, directeur associé de Thésame, centre européen d'entreprises et d'innovation. Animateur du programme APPIC Innovation PME de la région Rhône-Alpes, il a notamment mené un projet d'innovation collaborative baptisé Praxis, associant un groupe de sous-traitants à six donneurs d'ordres du pôle Arve Industries (voir page 38 et *La Lettre des Achats* n° 159). « Sur ce thème, la fonction achats a un rôle à jouer pour animer la relation clients-fournisseurs », résume-t-il.

Un rôle d'animateur d'autant plus important qu'un processus d'innovation collaborative met directement à contribution un grand nombre de personnes de part et d'autre. Spécialiste des solutions « machine to machine », Webdyn a été désigné lauréat des trophées fournisseurs du groupe PSA en 2010 dans la catégorie innovation. Dans la première phase de sa collaboration avec PSA en vue de créer une interface WiFi adaptée aux voitures du constructeur français, cette entreprise avait en face d'elle un acheteur PSA, garant du cahier des charges du projet, travaillant en binôme avec un technicien.

Orchestrer les fonctions impliquées en interne et en externe

Ensuite, le binôme commercial et technique de Webdyn qui s'occupait du dossier est entré en relation avec d'autres fonctions de PSA : marketing, qualification technique, qualité ou encore certification. Quand le projet s'est concrétisé, le responsable des opérations de Webdyn, manager du projet, et le directeur commercial sont eux aussi entrés dans la boucle. « Si les achats interviennent dès le début de la relation, cela amène à intégrer suffisamment tôt les

contraintes qu'ils nous imposent dans la structure des coûts, dans l'organisation ou le planning. Ils balaient en général tous les postes. S'ils n'interviennent qu'en second rideau, cela ne peut que générer des ennuis et des frais d'études supplémentaires », constate Hervé Bibollet, directeur commercial de Webdyn. « La relation commence souvent avec un technicien, sauf dans les grands groupes où les achats sont présents dès le début », observe-t-il. Confirmant que la place des achats en amont du processus de captation de l'innovation fournisseurs reste l'apanage d'entreprises très structurées.

Un point de vue partagé par Serge Assorin, P-DG de l'équipementier aéronautique Aero Sud, fournisseur d'Airbus employant une cinquantaine de personnes, et président du groupement de sous-traitants Aero-trade. « Les achats centralisent les apports de chaque ligne verticale et facilitent le dialogue avec le bureau d'études, pour faire le lien entre ses attentes et les capacités réelles du sous-traitant », détaille-t-il. Serge Assorin pose cependant une condition pour que l'intervention des achats à ce niveau soit efficace : « qu'ils n'aient pas qu'un pouvoir vis-à-vis de leurs fournisseurs, mais aussi en interne ». Mais pour orchestrer les rôles en interne, encore faut-il que l'acheteur ait un mandat clair au sein de sa propre entreprise.

Expliciter les orientations techniques et commerciales

Pour les acheteurs, ce rôle d'interface représente un réel défi lorsqu'il s'agit de traduire les vues de leur propre service technique ou R & D. « Il y a une nécessité de mieux expliciter, auprès de la R & D, ce que l'on recherche, à travers des feuilles de route technologiques claires, intelligibles et communicables aux fournisseurs », note Laurent Jehanin, l'ex-directeur des achats de Safran. Actuellement consultant pour les pôles de compétitivité franciliens System@tic et ASTech, ce dernier planche sur l'optimisation des relations grands comptes-clients-PME fournisseurs (voir le tramé Pôles de compétitivité page 37).

L'expérience du directeur commercial de Webdyn avec PSA confirme l'importance de ce relais. L'animation par les achats de PSA de réunions de projets hebdomadaires a constitué « un élément sécurisant pour tout le monde », souligne Hervé Bibollet, qui ajoute : « Ils ont assuré un suivi téléphonique qui ne laissait jamais passer plus de cinq à six jours sans contact ». *A contrario*, un lien trop distendu avec le donneur d'ordres peut rapidement conduire le fournisseur dans une impasse technique. « La particularité

de notre routeur 3G tient surtout à la customisation que nous en avons faite pour PSA », remarque Hervé Bibollet. Mais le besoin d'informations du fournisseur ne se limite pas à une phase de transaction, il est quasiment permanent. Connaître la stratégie du département commercial permet ainsi d'offrir des perspectives aux fournisseurs innovants. Ces perspectives demeurent un élément clé du partage des risques liés à un projet d'innovation.

Connaître les exigences R & D pour mesurer le risque

Spécialiste de la robinetterie et des vannes de haute technologie pour l'industrie nucléaire ou pétrolière, Vanatome justifie ses frais de R & D par le positionnement de ses clients sur des projets à long terme, tels les EPR. En 2009, Vanatome a investi 500 000 euros dans la R & D, pour un chiffre d'affaires de 8,6 millions d'euros. D'où l'importance, pour le directeur industriel, Patrick Artru, d'avoir des interlocuteurs achats disponibles et capables de valider la compatibilité de ses orientations R & D avec la stratégie de leur groupe. « Quand une consultation inclut une phase de développement, les donneurs d'ordres nous demandent de plus en plus de prendre tous les frais à notre charge, sans nécessairement s'engager en contrepartie sur des volumes ou sur la durée de la relation contractuelle », n'en déplore pas moins Patrick Artru (voir aussi page 13).

Dans le processus de gestion de l'innovation fournisseurs, c'est à l'acheteur que revient d'assumer cette délicate question du partage du risque et des frais qui peuvent en découler. Là encore, il est important de savoir associer d'autres fonctions en interne. Certains fournisseurs estiment en effet que les achats n'ont pas toutes les cartes en main pour valoriser le risque.



« L'acheteur est le contributeur stratégique du processus d'innovation ouverte »

ACHATS ET INNOVATION FOURNISSEURS

Les cinq points-clés

- 1 S'inscrire dans le long terme
- 2 Impliquer d'autres fonctions
- 3 Clarifier la feuille de route technologique
- 4 Établir un climat de confiance
- 5 Rechercher les innovations incrémentales

« Dans la fixation du prix, il faut intégrer des coefficients multiplicateurs tenant compte du risque », estime Laurent Fichet, directeur de Nextlane-Éolane, PME fournisseur d'équipements électroniques. « Face à ce type de problématiques, le rôle de l'acheteur n'est pas facile et il faut nécessairement un binôme avec la R & D, poursuit ce dernier. Mais nous avons des clients qui bloquent systématiquement la porte de la R & D et où les achats restent le passage obligé » (voir le témoignage ci-dessous et page 13).

De son côté, Webdyn a vu ses frais de développement pris en charge. L'interface WiFi développée pour PSA a fait l'objet d'une première consultation pour un prototype, suivie d'un appel d'offres distinct pour la production en série. « Sans prise en charge du coût de l'étude, nous ne nous serions pas engagés sur ce marché », tranche Hervé Bibollet.

La propriété industrielle : un point à contractualiser

Dans ce cas de figure, d'autres auraient aussi pu redouter de dépenser en pure perte des frais de développement, pour finalement voir leurs idées reprises par le client ou un autre de ses fournisseurs. Le produit conçu par Webdyn n'a d'ailleurs pas fait l'objet d'un dépôt de brevet. « Les problèmes et les craintes des PME se cristallisent sur la question de la propriété

industrielle », confirme Jean Breton, du Thésame. « Le risque, c'est lorsque le client nous demande du transfert de technologies et réclame nos plans de fabrication. Nous l'avons accepté il y a une vingtaine d'années, mais aujourd'hui, nous nous y refusons », complète Patrick Artru, de Vanatome.

Paradoxalement, c'est sur ce point extrêmement sensible que l'acheteur peut donner toute la dimension humaine et relationnelle de sa fonction. Pour Laurent Fichet, de Nextlane-Éolane, le traitement de cette question est révélateur du mode de travail des achats. « Nous ne pouvons pas tout breveter et il faut nécessairement rester pro-actif. La confiance est donc très importante. Quand nous connaissons mieux notre client, nous savons ce que nous pouvons ou pas lui dire », explique Laurent Fichet. « Nous percevons une tendance à créer des relations de confiance, concède-t-il. Mais cela tient essentiellement à une question d'hommes ». « Il ne faut plus que cette relation repose sur des personnalités, mais sur un processus industrialisé », nuance pour sa part Jean Breton.

Interface naturelle entre ressources internes et externes de l'entreprise, les achats sont théoriquement aussi les plus aptes à faire émerger l'innovation des processus industriels de leurs fournisseurs, qu'ils sont censés connaître. « Dans l'optimisation du couple produit-process, les achats ont toute leur place », affirme Jean Breton. Or l'innovation est plus souvent

GRUPE ÉOLANE

« Les cahiers des charges ne sont pas assez ouverts »

Quels obstacles rencontrez-vous quand vous proposez une innovation à vos clients ?

Pour être force de proposition, la difficulté est de réussir à trouver assez de marge de manœuvre dans le périmètre des consultations qui nous sont transmises. Lorsqu'un grand donneur d'ordres, comme Thales par exemple, nous sous-traite une étude, bien souvent trop d'éléments sont figés. Les cahiers des charges ne sont pas assez ouverts et dans certains cas, tous les composants nous sont imposés. Un raisonnement constructif se situerait à un niveau fonctionnel, qualité et prix.

compétences techniques (R & D ou bureaux d'études en interne) et ont de ce fait du mal à nous laisser cette part de conception. La collaboration est plus simple dans le médical, les télécoms ou le multimédia où nous travaillons souvent avec des binômes acheteur-chef de projet, dans une approche fonctionnelle et une logique de « time to market ». Nous pouvons alors entrer dans une discussion qui intègre aussi le marketing, consistant à s'interroger sur ce que l'on veut et dans quel délai. Pour cela, il faut que le client soit capable d'un certain niveau d'abstraction.

série, nous travaillons avec un binôme achats et responsable de produit. Mais quand nous avons réussi à être au courant du besoin d'innovation du client en avancé de phase, nous passons de préférence par un responsable produit ou la R & D pour faire notre proposition. L'acheteur serait plutôt un frein.

Éolane

Équipements électroniques

Chiffre d'affaires :
145 millions d'euros

Effectif R & D : 200 personnes

Budget R & D : 25 millions d'euros par an dont 23 millions dans le cadre d'études pour les clients et 2 millions sur fonds propres pour des sujets de recherche lancés à l'initiative d'Éolane.



Laurent Fichet
Directeur de Nextlane-Éolane

Connaissez-vous les mêmes difficultés dans tous les secteurs d'activité ?

L'aéronautique, la défense et l'électronique présentent de nombreuses

Quel est en général le rôle des achats ?

Ils arrivent à un moment donné pour officialiser la relation. Pour des consultations en vue d'une production en

une affaire de petites améliorations que de grandes découvertes.

Les achats, relais naturel pour l'innovation incrémentale

« En France, il y a une focalisation excessive sur l'innovation de produit au détriment des process, rappelle-t-il. Les cycles d'innovation de rupture reviennent environ tous les dix à quinze ans. Il faut s'orienter plus vers la recherche d'innovations incrémentales » – c'est-à-dire des innovations introduites progressivement, par couches successives. « Les achats doivent ouvrir les yeux et rendre visite à leurs fournisseurs », ajoute Laurent Jehanin. Comme le note l'ancien directeur des achats de Safran, la curiosité de l'acheteur ne doit pas se cantonner à son panel de fournisseurs mais traquer l'innovation incrémentale. En allant au-delà de son seul secteur d'activité : « Il faut aller chercher les entreprises de R & D là où on ne les attend pas ». Ainsi, Safran équipera bientôt de nouveaux moteurs d'avion avec un revêtement en matériaux composites de nouvelle génération, grâce à une technique utilisée par un fournisseur dans la fabrication d'équipements de traitement du papier. Pour naturelle qu'elle soit, cette tâche n'en nécessite pas moins un fort investissement en temps de la part de l'acheteur, difficile à assurer en période de crise. « Le défi est de passer plus de temps avec ses fournisseurs stratégiques, tout en cherchant des innovations, notamment chez les PME fournisseurs », résume Laurent Jehanin.

La détection de l'innovation, une activité à part entière

Pour nombre de fournisseurs, l'acheteur est présent et pertinent dans la gestion du processus contractuel, mais pas dans la détection de l'innovation. La plupart du temps, ce ne sont pas les achats qui viennent s'intéresser aux préoccupations technologiques de leurs fournisseurs, mais « plutôt des personnes de terrain : directeurs régionaux, chefs de projet, chefs de produit ou techniciens », illustre Hervé Biboller de Webdyn. Lui-même n'a pas été détecté par PSA mais est allé rencontrer le constructeur de sa propre initiative. Pour proposer des innovations en avance de phase, les achats sont rarement ceux à qui l'on pense en premier. « Quand nous nous adressons à des acheteurs, nous n'avons pas en face de nous des gens à même d'accepter les innovations que nous proposons », déplore Laurent Fichet d'Éolane. « Chez certains grands comptes, nous commençons à avoir des acheteurs qui cherchent à repérer des fournisseurs de R & D,

PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ

Des « catalyseurs » de l'innovation fournisseurs

Faciliter la rencontre entre PME innovantes et clients potentiels est l'une des vocations des pôles de compétitivité. Certains se sont d'ailleurs lancés dans la structuration de méthodes pour faciliter la relation. C'est le cas des pôles franciliens System@tic et ASTech, pour qui l'ancien directeur des achats de Safran, Laurent Jehanin, travaille en tant que consultant. Pour lui, les pôles doivent être des « catalyseurs » de cette relation. Trois préconisations découlent de ses travaux. La première consiste à faire des monographies des politiques et des organisations achats des grands

groupes, pour les diffuser auprès des PME. Dans une même logique de transparence, Laurent Jehanin entend inciter ces groupes à clarifier leurs objectifs en matière de regroupements de fournisseurs et à s'intéresser à leur contexte managérial. En effet, pour parvenir à monter en rang et assumer une part croissante de R & D, certains sous-traitants doivent parfois s'associer. Troisième recommandation : « Travailler à ce que les sites web des PME soient conçus pour être traitables par les moteurs d'intelligence économiques des grands groupes », explique Laurent Jehanin.

représentent-ils. Mais la logique reste de se faire connaître par les équipes de R & D et de se faire référencer ensuite par les acheteurs ».

L'objectif : donner une culture R & D aux achats

C'est finalement cette question du manque de « culture R & D » des achats qui focalise les critiques de la plupart des fournisseurs soucieux de placer leurs innovations. « Il y a une montée en compétence nécessaire pour la fonction achats sur ce thème. Aujourd'hui, achats et innovation ont deux visions différentes du monde », juge Jean Breton. Les deux carences les plus importantes de la fonction achats se situent, selon lui, sur les outils, d'une part, et les compétences, d'autre part.

Pour les outils, le centre Thésame a produit un outil de modélisation de la relation clients-fournisseurs, dans le cadre du projet Praxis. Pour les compétences des acheteurs, la responsabilité revient désormais aux donneurs d'ordres de faire émerger des profils adaptés. Jean Breton propose plusieurs axes de progrès : le pilotage stratégique de l'innovation, le processus d'innovation et ses différentes étapes, la maîtrise du risque en développement de produits nouveaux et une boîte à outils de la conception innovante (analyse fonctionnelle, analyse de la valeur, créativité ou encore stratégie de propriété industrielle). Conjointement à cet effort de formation, les fournisseurs appellent surtout de leurs vœux la prise en compte de nouvelles valeurs dans les critères de motivation et d'intéressement des acheteurs. La valorisation de l'innovation est en effet incompatible avec des objectifs de court terme. ■