



HAL
open science

Comment favoriser et mesurer la contribution à l'innovation par les fournisseurs ?

Pauline Mercier

► **To cite this version:**

Pauline Mercier. Comment favoriser et mesurer la contribution à l'innovation par les fournisseurs ?.
Gestion et management. 2013. dumas-00933910

HAL Id: dumas-00933910

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00933910>

Submitted on 21 Jan 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Mémoire de stage

> Comment favoriser et mesurer la contribution à l'innovation par les fournisseurs ?



Présenté par : Pauline Mercier

Nom de l'entreprise : ARaymond SARL

Tuteur entreprise : Louis Collardeau

Tuteur universitaire : Jean-Michel Bourgit

**Master 2 Professionnel (FI)
DESMA Master Management Stratégique des Achats
2012 - 2013**



Avertissement

L'IAE de l'Université Pierre Mendès France n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires de candidats au master « Management Stratégique des Achats - DESMA ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Composante parmi d'autres du processus d'obtention du DESMA, le mémoire ne saurait être considéré comme un travail achevé auquel l'IAE confère un label de qualité professionnelle et universitaire. Il représente un essai d'application de connaissances et de méthodes acquises au cours de la formation. Les opinions émises dans ce document doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

Remerciements

Je tiens à particulièrement remercier certaines personnes sans qui l'élaboration de ce mémoire n'aurait pas été possible :

Monsieur Collardeau, Directeur des achats chez ARaymond SARL, pour l'opportunité qu'il m'a offerte de travailler au sein de son service, et pour sa confiance concernant mon travail mené en autonomie ;

L'ensemble du service achats, et plus particulièrement Justine Lelièvre, Marine Gréhal, Florent Amri, Philippe Cuinat, Colette Raynaud et Carmeline Longo pour leur soutien et leur bonne humeur ;

Jean-Michel Bourgit, acheteur chez Hewlett-Packard, mon tuteur IAE, pour sa disponibilité, ses conseils précieux et sa générosité ;

Michel Jacquet (Volvo), Christian Merle (Salomon), Nicolas Billiard (Bosch Rexroth Fluidtech), Jean Pietrantoni (HP), Laurence Jonac (Petzl), Marine Gréhal (ARaymond) et Justine Lelièvre (ARaymond) pour leur participation et leur intérêt porté à mon benchmark, les réponses apportées furent sincères et riches.

Mes proches, pour leur amour et leur compréhension.

L'ensemble des étudiants du DESMA de formation initiale, des personnes passionnantes et qui accompliront de grandes choses.

Résumé

Les objectifs attribués aux fonctions achats reposent encore beaucoup sur le triptyque coût-délai-qualité.

Pourtant, certaines entreprises vont plus loin et reconnaissent la valeur ajoutée que peuvent représenter les achats dans la contribution à la performance globale de l'entreprise. Et ceci peut notamment se manifester dans la recherche de solutions innovantes sur le marché amont, l'innovation constituant aujourd'hui un atout clef afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

Ainsi, nous nous intéressons dans ce mémoire de recherche à définir des bonnes pratiques achats en vue de favoriser et mesurer la contribution à l'innovation par les fournisseurs.

Notre réflexion débute par une analyse théorique de revue de littérature afin de poser les bases du sujet et comprendre ce qui a été jusqu'à présent communiqué sur le sujet.

Une analyse terrain des pratiques achats menée auprès d'acheteurs d'entreprises réputées innovantes permet d'étayer également ces propos.

Des préconisations sont alors apportées, tout d'abord généralistes, puis spécifiques aux enjeux de l'entreprise ARaymond SARL.

Mots clefs

Contribution – Achats – Innovation – Bonnes pratiques – Favoriser – Mesurer – Motiver

Table des matières

Avant-propos	8
Introduction	9
PARTIE 1 Partie théorique.....	10
1 Définition de l'innovation	10
1.1 Notion de « Destruction créatrice » par Joseph Schumpeter.....	10
1.2 Innovation et invention : deux termes à ne pas confondre	11
1.3 L'innovation au sens large	11
1.4 Définition retenue	12
2 Analyse de l'innovation	12
2.1 Analyse de l'innovation en France.....	12
2.1.1 Les secteurs français les plus innovants.....	13
2.1.2 Facteurs conditionnant l'innovation en France.....	14
2.1.2.1 Les entreprises exportatrices innovent davantage	14
2.1.2.2 Autres facteurs conditionnant l'innovation	14
2.1.3 Position de la France dans le monde.....	15
2.1.4 Un investissement médiocre dans la R & D à l'échelle nationale, à relativiser.....	15
2.1.5 Les freins à l'innovation.....	16
2.1.6 L'innovation dans le secteur automobile français.....	17
2.1.7 Focus sur l'innovation dans la région Rhône-Alpes.....	19
2.2 Analyse de l'innovation dans le monde	19
2.2.1 La problématique de la gestion de la propriété intellectuelle	19
2.2.2 Classement des pays innovants dans le monde.....	20
3 Intérêts de capter l'innovation.....	23
3.1 L'innovation pour augmenter la rentabilité de l'entreprise.....	23
3.1.1 En augmentant le chiffre d'affaires	24
3.1.1.1 Selon le cycle de vie du produit/service.....	24
3.1.1.2 En gagnant des parts de marché ou en élargissant la gamme.....	24
3.1.2 En réduisant les coûts.....	25
3.1.2.1 Critique du modèle des stratégies génériques de Porter (1982)	25
3.1.2.2 Le modèle TPS de Toyota.....	25
3.1.2.3 La conception à coût objectif.....	26
3.2 Politique nationale de soutien à l'innovation en France	26
4 Lien entre innovation et performance achats	27
4.1 Historique des enjeux de la fonction achats.....	27
4.2 Les tendances actuelles en lien avec la fonction achats.....	29
4.3 L'innovation dans les achats.....	29
4.3.1 De l'innovation fermée à l'innovation ouverte	29
4.3.2 Passer d'une logique de coûts à une logique d'innovation.....	30
4.4 Analyses statistiques de l'innovation dans la fonction achats	31
4.5 Définition d'une stratégie achats axée innovation	34
4.6 Les bénéfices rencontrés par la fonction achats	35
4.7 Les obstacles rencontrés par la fonction achats.....	36
4.8 Les achats indirects, parent pauvre de l'innovation ?.....	37
5 Performance fournisseurs	39
5.1 Définition de la performance.....	39

5.2	Objectifs de la mesure de la performance.....	39
5.3	Système de pilotage de la performance	40
5.4	Conditions de la performance fournisseurs.....	41
5.4.1	Compétences fournisseurs	41
5.4.2	Motivation fournisseurs	43
5.4.2.1	CPAF.....	43
5.4.2.2	VIE.....	44
5.4.3	Grille de motivation fournisseurs.....	45
6	Contraintes réglementaires et techniques.....	46
6.1	Contraintes réglementaires.....	46
6.2	Contraintes techniques liées au niveau de maturité technologique.....	47
7	Les bonnes pratiques achats en vue de favoriser la contribution à l'innovation par les fournisseurs dans la littérature.....	49
8	Soft skills.....	56
PARTIE 2 Partie terrain		60
1	Méthodologie utilisée	60
2	Résultats du benchmark.....	61
2.1	Définition de l'innovation fournisseurs	61
2.2	Finalités de la contribution à l'innovation fournisseurs.....	62
2.3	Pratiques utilisées par les acheteurs.....	62
2.3.1	Légal.....	62
2.3.2	Rémunération	63
2.3.3	Relation client-fournisseur.....	63
2.3.4	Rencontres fournisseurs	64
2.3.5	Systèmes d'informations.....	65
2.3.6	Co-développement.....	65
2.3.7	Niveau d'implication des acheteurs dans le processus achats.....	65
2.3.8	Comment motiver le fournisseur à être innovant pour vous ?.....	65
2.4	Soft skills identifiées.....	68
2.5	Obstacles rencontrés.....	69
2.6	Gestion de la propriété intellectuelle.....	70
2.7	Modes de mesure de la performance	72
PARTIE 3 Préconisations générales.....		74
1	Des conditions à mettre en place en amont.....	74
2	Pratiques achats en vue de favoriser la contribution à l'innovation fournisseurs.....	75
2.1	Accroître les compétences fournisseurs (auprès des fournisseurs motivés, dits « prometteurs » selon la matrice de motivation de N. Tréhan).....	75
2.2	Accroître la motivation fournisseurs (auprès des fournisseurs compétents, dits « leurres » selon la matrice de motivation de N. Tréhan).....	75
2.2.1	Développer l'attractivité fournisseurs	75
2.2.2	Soft skills à adopter par les acheteurs	77
2.2.3	Inciter les fournisseurs à faire des propositions.....	78
3	Mode de mesure de la performance dans la contribution à l'innovation par les fournisseurs	79
PARTIE 4 Préconisations spécifiques pour l'entreprise ARaymond SARL.....		85
1	Quelle performance souhaitée ?.....	85

1.1	Stratégie générale sur le long terme.....	86
1.2	Objectifs formulés sur le moyen terme	86
1.3	Tableau de bord achats en vue de piloter sur le court terme.....	87
2	Etat des lieux de la fonction achats en lien avec l'innovation chez ARaymond SARL	87
2.1	Analyse de l'enquête de satisfaction interne	87
2.2	Analyse des <i>reverse evaluations</i> fournisseurs	91
3	Préconisations en vue de favoriser la contribution à l'innovation par les fournisseurs chez ARaymond	94
3.1	Conditions à mettre en place en amont.....	94
3.2	Eléments de l'attractivité fournisseurs	95
3.3	Soft skills	95
3.4	Eléments incitant les fournisseurs à faire des propositions	95
3.5	Propositions apportées en vue d'améliorer les <i>Suppliers Innovation Days</i>	96
4	Préconisations en vue de mesurer la contribution à l'innovation par les fournisseurs chez ARaymond	96
	Conclusion.....	101
	Bibliographie.....	103
1	Articles académiques	103
2	Articles de revues spécialisées.....	103
3	Consultations Internet.....	104
4	Ouvrages	105

Table des matières figures et tableaux

1 Figures

Figure 1 Illustration de la méthode de recherche littéraire	10
Figure 2 Les sociétés innovantes entre 2008 et 2010.....	13
Figure 3 Principaux déposants de brevets publiés par la voie nationale en 2010	13
Figure 4 L'innovation parmi les sociétés exportatrices et les autres	14
Figure 5 Principaux facteurs de frein aux activités d'innovation en produits et procédés.....	17
Figure 6 Marché mondial de l'automobile en 2011.....	17
Figure 7 Calcul des coûts en économie de production.....	27
Figure 8 Calcul des coûts en économie de marché	28
Figure 9 Le panel des 400 entreprises européennes (+ 15 Japonaises).....	31
Figure 10 Schéma politique et stratégie achats	34
Figure 11 La mesure de la performance articulée selon les niveaux hiérarchiques.....	39
Figure 12 Schéma du Balanced ScoreCard.....	40
Figure 13 Schéma matrice de Cox ou matrice de pouvoir	44
Figure 14 Grille de motivation de N. Tréhan.....	46
Figure 15 Schéma d'illustration de la méthode de recherche	60
Figure 16 Schéma matrice de Cox, matrice de pouvoir	76
Figure 17 La mesure de la performance articulée selon les niveaux hiérarchiques.....	86
Figure 18 Schéma des valeurs ARaymond	86
Figure 19 Graphiques représentatifs des résultats de l'enquête de satisfaction interne concernant l'innovation.....	89
Figure 20 Graphiques représentatifs des résultats de l'enquête de satisfaction interne concernant les SID	90
Figure 21 Grille de motivation de N. Tréhan.....	91
Figure 22 Graphique représentatif de la répartition des réponses selon le type de fournisseurs	92
Figure 23 Graphique représentatif du taux d'intégration des innovations présentées lors des SID	100

2 Tableaux

Tableau 1 Les 25 pays les plus innovants.....	22
Tableau 2 Liste des interviewés	60
Tableau 3 Réponses des interviewés concernant la motivation fournisseurs	66
Tableau 4 Tableau de bord achats concernant la mesure de la contribution à l'innovation par les fournisseurs.....	81
Tableau 5 Tableau de bord achats concernant la mesure de la contribution à l'innovation par les fournisseurs chez ARaymond SARL.....	98
Tableau 6 Mesure de l'impact des Suppliers Innovation Days sur la performance globale de l'entreprise	99

Avant-propos

« L'innovation est très souvent citée comme étant une stratégie essentielle pour répondre aux besoins de compétitivité de notre tissu d'entreprises en France et afin de leur donner les moyens de croissance dont on a besoin pour maintenir et créer les emplois de demain. Elle doit être ouverte, c'est-à-dire ne plus se faire seulement par des ressources internes à l'entreprise mais au moyen de compétences externes, c'est là que la fonction achat doit prendre conscience du rôle à jouer dans le nouveau dispositif.

[...]

Les départements achats des grands Groupes, le plus souvent, gèrent des problématiques à court terme pour améliorer le résultat financier de l'entreprise et répondent aux demandes des prescripteurs internes aux moyens de cahiers des charges bien souvent trop détaillés, ne laissant pas ou peu la part à l'innovation fournisseur, et des contrats juridiques bien souvent mal adaptés à des petites structures start-up, TPE, MPE.

[...]

Les acheteurs ne sont pas, ou peu, inclus suffisamment en amont dans le dispositif. Les achats sont bien souvent trop perçus comme des administratifs dans l'entreprise et non pas comme des partenaires avec lesquels on peut s'associer pour favoriser l'innovation ouverte qui devient un objectif commun à toutes les organisations.

Par conséquent, tout ceci milite pour une montée en compétences du métier des achats, fonction qui doit être représentée au niveau des plus hautes instances du management. L'acheteur doit devenir un facilitateur de la collaboration (Poissonnier *et alii*, 2012), un médiateur de la relation fournisseurs.

Le challenge est important, les enjeux sont majeurs, réussir est une obligation. La fonction achat doit se présenter demain comme une fonction indispensable pour introduire l'Open Innovation et accompagner cette nouvelle stratégie à mettre en place dans l'objectif d'assurer l'avenir des organisations.¹»

¹ Monnier Bernard, Président MIM, « R2B© : le rôle central des achats entre la Recherche et l'Innovation », *Excellence achats*, n°1 (Mars 2013).

Introduction

Dans un contexte économique et financier actuellement peu favorable aux entreprises européennes, beaucoup font le choix de restructurer et réorganiser leurs actifs afin de réduire les coûts et être plus compétitives sur la scène internationale. D'autres, en revanche, vont plus loin et ne se limitent pas seulement à cette recherche d'optimisation opérationnelle. Elles vont au contraire investir dans l'innovation en vue de développer des avantages compétitifs.

Or, le plan du gouvernement français actuel vise à favoriser l'innovation, moteur de la croissance, de la compétitivité et de l'emploi, au sein du secteur industriel et promouvoir ainsi l'expertise hexagonale dans le monde :

« Selon le rapport [Beylat-Tambourin] commandé par le gouvernement et publié en avril 2013, il est urgent de faire de l'innovation une priorité, l'écart étant en train de se creuser entre la France d'un côté, les Etats-Unis, la Chine ou certains voisins européens de l'autre »², et l'objectif est alors de « créer une vraie politique de l'innovation en France, sur le long terme, afin de sauver la productivité.³ »

Dans ce cadre, les acheteurs peuvent être moteurs et force de propositions en vue d'atteindre ces objectifs. En effet, la valeur ajoutée de la fonction achats ne se limite plus à la réduction des coûts amorcée dans les années 1980, ou la maîtrise des risques depuis les années 2000. La fonction achats doit à présent être créatrice de valeur pour son entreprise, et notamment en captant l'innovation, via une démarche et une attitude proactive sur le marché fournisseurs. Ainsi, l'acheteur représente une interface entre les besoins exprimés au plus juste de son entreprise et les offres potentielles des fournisseurs en lien avec leur expertise technique.

La question résultante de cette approche se porte donc sur la fonction achats, véritable source de création de valeur pour les entreprises : **Comment favoriser et mesurer la contribution à l'innovation par les fournisseurs ?**

Nous répondrons à cette problématique en quatre parties.

Nous étudierons dans une première partie l'aspect théorique de l'innovation en général et plus spécifiquement dans les achats.

Puis, nous présenterons dans un deuxième temps une partie benchmark réalisé auprès de différentes entreprises de divers secteurs d'activité.

Ensuite, nous fournirons des préconisations générales sur les pratiques achats à développer en vue de favoriser et mesurer l'innovation fournisseurs.

Enfin, nous implémenterons dans une dernière partie les bonnes pratiques et les outils au sein de l'entreprise ARaymond, équipementier automobile de la région grenobloise et multinationale.

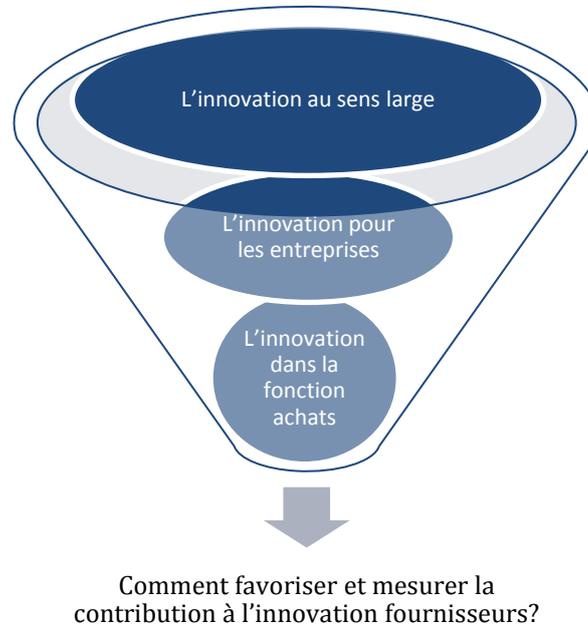
² <http://entrepreneur.lesechos.fr/entreprise/developpement/0202681685485-innovation-le-gouvernement-veut-une-nouvelle-donne-10027999.php>

³ <http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/tech-medias/actu/0202683572742-une-mission-sur-l-innovation-apres-le-rapport-gallois-555388.php>

PARTIE 1 Partie théorique

Cette première partie est destinée à la revue de littérature concernant l'innovation, tout d'abord dans un sens très large, puis de manière plus focalisée sur la fonction achats. Notre démarche s'illustre ainsi en entonnoir.

Figure 1 Illustration de la méthode de recherche littéraire



Nous présenterons ainsi, par ordre, la définition de l'innovation, l'analyse de l'innovation en France et dans le monde, l'intérêt pour les entreprises de capter l'innovation, puis nous verrons le lien existant entre l'innovation et la fonction achats, la performance fournisseurs, les contraintes réglementaires et techniques, et enfin les bonnes pratiques achats en vue de capter l'innovation fournisseurs et les soft skills à développer.

Cette première partie nous permettra alors de poser les bases de réflexion concernant notre sujet, de comprendre les enjeux que peut représenter l'innovation pour une entreprise et ce que cela implique dans le rôle et la fonction d'acheteur.

1 Définition de l'innovation

Cette première sous-partie nous permet dans un premier temps de poser le cadre du sujet et de comprendre ce que l'on entend par la notion d'« innovation ».

1.1 Notion de « Destruction créatrice » par Joseph Schumpeter

Joseph Schumpeter a été le premier économiste à pleinement développer sa théorie sur le principe de l'innovation, ou plus précisément celui de la « destruction créatrice ».

« Le moteur du système, c'est l'innovation et le progrès technique à travers le phénomène de « destruction créatrice ». [...]

C'est « la donnée fondamentale du capitalisme et toute entreprise doit, bon gré mal gré, s'y adapter ». La croissance est un processus permanent de création, de destruction et de restructuration des activités économiques. En effet, « le nouveau ne sort pas de l'ancien, mais à côté de l'ancien, lui fait concurrence jusqu'à le nuire. Ce processus de destruction créatrice est à l'origine des fluctuations économiques sous forme de cycles.⁴»

1.2 Innovation et invention : deux termes à ne pas confondre

Dans le langage populaire français, les termes « innovation » et « invention » sont souvent confondus. Pourtant, l'innovation se distingue de l'invention dans le sens où elle est susceptible d'application industrielle.

Nous allons illustrer cette différence à travers l'exemple de Steve Jobs, ancien cofondateur, directeur général et président du conseil d'administration d'Apple Inc.

« En apprenant la mort de Steve Jobs, Barack Obama a rendu hommage à « l'un des plus grands innovateurs (*innovator*) américains – assez courageux pour penser autrement, assez audacieux pour croire qu'il pouvait changer le monde, et assez talentueux pour le faire [...] Le monde a perdu un visionnaire »

Les médias français ont unanimement traduit par « inventeur » le terme « *innovator* » employé par le Président. Plus qu'une erreur de traduction, c'est l'aveu inconscient d'un préjugé. En France, l'inventeur est adoré et l'innovateur ignoré, voire méprisé.

Steve Jobs excellait dans l'art d'associer des concepts, des idées, des gadgets. Dans l'iPod, il n'y avait aucune technologie « inventée » chez Apple. La valeur ajoutée de Jobs résidait dans le marketing et le design. Son savoir-faire, c'était de concevoir un produit utile et beau, en allant chercher les composants les mieux adaptés partout dans le monde, de la Californie à Taïwan en passant par l'Allemagne et la Corée.

Steve Jobs n'était ni un ingénieur ni un informaticien de haut vol. Il n'écrivait pas les programmes lui-même. C'était avant tout un manager exigeant, capable d'obtenir de chacun de ses programmeurs plus et mieux qu'il ne s'imaginait être capable de faire.⁵»

1.3 L'innovation au sens large

En général, dans toute organisation industrielle, l'innovation relève *a priori* d'innovation technologique de produit (à l'image d'Airbus ou de Porsche).

Pourtant, l'innovation est en réalité plus large et ne se limite donc pas seulement à la notion de produit.

« La notion de progrès technique, ou celle d'innovation qui est très proche, a un sens plus vaste aux yeux des économistes qu'à ceux des ingénieurs. Les premiers y rangent toutes les idées nouvelles qui améliorent l'existant. Pour eux, il est le moteur de la croissance économique car il rend les facteurs de production plus efficaces. Autrement dit, il génère des gains de productivité. C'est évident dans le cas de

⁴ Faciléco, Joseph Schumpeter [en ligne], <http://www.economie.gouv.fr> [consultée le 28/06/2013]

⁵ Mousli Marc, Steve Jobs l'innovateur [en ligne], Dossier Web n° 055, avril 2013, <http://www.alternatives-economiques.fr> [consultée le 28/06/2013]

nouvelles techniques de production ou de nouvelles formes d'organisation du travail, qui sont mises en place précisément dans ce but.

La question est plus complexe en ce qui concerne l'invention de nouveaux produits. L'entreprise introduit un bien nouveau pour réduire la pression de la concurrence, accroître sa part de marché et sa marge. C'est donc une source de gains de productivité pour elle.

[...] L'innovation ainsi considérée ne se réduit pas aux évolutions technologiques, comme par exemple les écrans souples, mais s'étend aux nouveaux modes d'organisation du travail et de la production, de commercialisation ou de financement.⁶»

1.4 Définition retenue

On retiendra la définition de l'innovation développée par l'OCDE : « On entend par innovation technologique de produit la mise au point/commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés. Par innovation technologique de procédé, on entend la mise au point/adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelles ou notablement améliorées. Elle peut faire intervenir des changements affectant - séparément ou simultanément - les matériels, les ressources humaines ou les méthodes de travail.⁷ »

La dernière version du manuel d'Oslo définit quatre catégories d'innovations :

- « De produit ou de prestation (quand il s'agit d'une entreprise du commerce ou des services) : création d'un nouveau produit ou offre d'une nouvelle prestation commerciale ou de service ;
- De procédé : mise en œuvre de nouvelles techniques pour la production de biens ou la réalisation de prestations de services ;
- D'organisation : les cercles de qualité en sont un exemple ;
- De marketing : par exemple la mise en franchise ou la promotion sur Internet.⁸ »

→ Nous avons donc vu que l'innovation peut avoir une définition différente selon les personnes, le contexte, l'objet. Nous avons néanmoins pu sélectionner une définition fournie par l'OCDE, qui nous servira de référence pour la suite de notre analyse.

2 Analyse de l'innovation

Il est intéressant d'analyser le degré d'innovation en France, et comparativement à l'international, afin de comprendre les forces et les faiblesses de notre économie, ainsi que les opportunités et les menaces pour les entreprises de l'hexagone.

2.1 Analyse de l'innovation en France

Nous démarrons cette première sous-partie par l'analyse de l'innovation en France.

⁶ Parienty Arnaud, « Où en est le progrès technique ? », *Alternatives économiques*, n°323 (Avril 2013), p66-69.

⁷ OCDE, Manuel d'Oslo, 2ème édition, 1997

⁸ INSEE [en ligne], <http://www.insee.fr> [consultée le 28/06/2013].

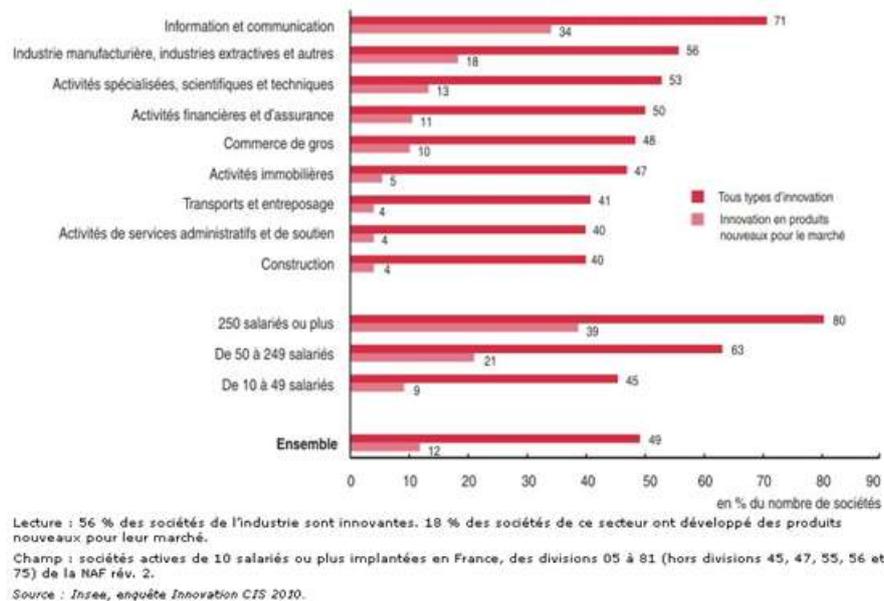
2.1.1 Les secteurs français les plus innovants

Le schéma ci-dessous illustre les secteurs français les plus innovants en termes de nombre d'innovations achevées entre 2008 et 2010.

Selon l'Insee, les secteurs de l'information et la communication ainsi que l'industrie ont été les plus innovants de l'économie française durant cette période.

On remarque que les innovations autres que purement technologiques ont également été mesurées.

Figure 2 Les sociétés innovantes entre 2008 et 2010



Le schéma ci-dessous recense les entreprises françaises ayant déposé le plus de brevets par la voie nationale en 2010. Ainsi, nous pouvons remarquer que les constructeurs automobiles PSA Peugeot Citroën et Renault sont les entreprises ayant déposé le plus de brevets.

Figure 3 Principaux déposants de brevets publiés par la voie nationale en 2010

Rang	Entreprise	Brevets publiés
1	PSA Peugeot Citroën	1 152
2	Groupe Renault	562
3	L'Oréal	496
4	CEA ¹	495
5	Groupe Safran	426
6	EADS (incluant Airbus)	405
7	CNRS	380
8	Groupe Valeo	363
9	Groupe Thales	352
10	IFP Énergies nouvelles	176

Note : les brevets publiés en 2010 ont été déposés entre le 1er juillet 2008 et le 30 juin 2009.

1. Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives.

Source : Inpi.

2.1.2 Facteurs conditionnant l'innovation en France

Nous allons dans cette sous-partie présenter les différents facteurs conditionnant l'innovation dans les entreprises françaises.

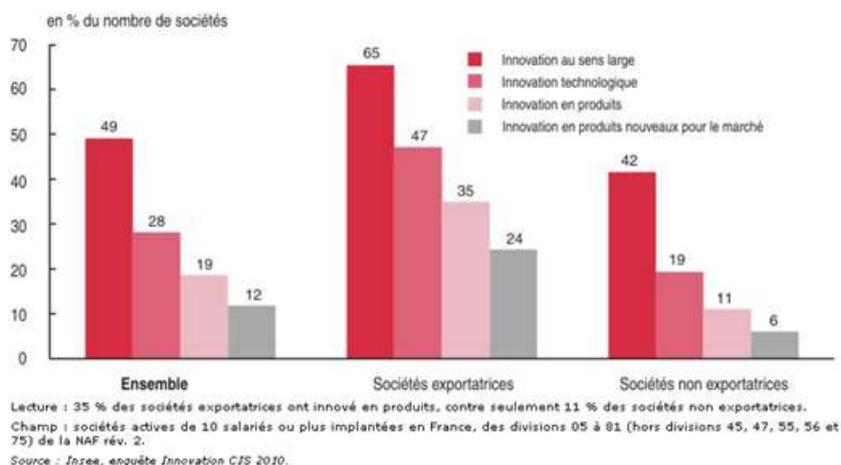
2.1.2.1 Les entreprises exportatrices innovent davantage

« Les entreprises qui exportent à l'international innovent plus que les entreprises à marché local (65% contre 42%).

Exporter implique une adaptation à un marché extérieur concurrentiel souvent exigeant. A secteur et taille identiques, innover est une pratique plus répandue parmi les sociétés qui exportent que parmi les autres (Figure 4). En particulier, la proportion de sociétés innovantes en produits varie du simple au triple entre celles dont le marché est régional ou national et celles qui exportent (11% contre 35%) ; les premières y consacrent 6% de leur chiffre d'affaires, les secondes 17%.

En outre, 24% des sociétés exportatrices ont introduit un produit nouveau sur le marché, contre seulement 6% parmi les sociétés non exportatrices. En effet, il est plus difficile de s'imposer sur le marché international avec des produits déjà existants, en raison notamment des coûts engendrés par le commerce international (transport, adaptation aux normes en vigueur dans les différents pays...). Par ailleurs, même dans le secteur de l'information et de la communication où l'introduction de nouveaux produits sur le marché est une moyenne relativement fréquente (34% des sociétés de ce secteur), cette part est nettement plus forte parmi les sociétés exportatrices que parmi celles qui se limitent au marché national (44% contre 23%).⁹»

Figure 4 L'innovation parmi les sociétés exportatrices et les autres



2.1.2.2 Autres facteurs conditionnant l'innovation

Plusieurs autres facteurs favorisent l'innovation des entreprises :

- Le secteur [56% des sociétés de l'industrie française ont innové entre 2008 et 2010, ce secteur est en deuxième position après celui de l'information et la communication¹⁰ ;

⁹ Bouvier Anthony, division Enquêtes thématiques et études transversales, Insee, « Innover pour résister à la crise ou se développer à l'export » [en ligne], <http://www.insee.fr> [consultée le 01/07/2013]

¹⁰ Insee, enquête Innovation CIS 2010 [en ligne], <http://www.insee.fr>

- La taille de l'entreprise [80% des entreprises françaises de plus de 250 salariés ont innové entre 2008 et 2010¹¹]
- L'appartenance à un groupe (65% des entreprises qui font partie d'un groupe ou d'un réseau d'enseignes innovent, contre 52% des entreprises hors groupe¹²).

2.1.3 Position de la France dans le monde

« La France innove trop peu (14e rang mondial) : en dépit d'une recherche de haut niveau, le taux de conversion des innovations en succès commerciaux est faible. Les entreprises françaises déposent trois fois moins de brevets que les entreprises allemandes, au détriment de la valeur ajoutée des produits. Une montée en gamme est indispensable : l'innovation doit être stimulée et mieux diffusée au sein des productions et des services.¹³ »

« Comme l'a décrit Louis Gallois dans son rapport de novembre 2012 « Pacte pour la compétitivité de l'industrie française », la compétitivité de l'industrie française régresse depuis 10 ans, et entraîne ainsi une perte de compétitivité globale de l'économie française. Si les constats sont inquiétants (« la cote d'alerte est atteinte »), la capacité de la France à saisir les opportunités des nouveaux enjeux de l'innovation est là : l'effort de la recherche française est significatif, les écosystèmes de l'innovation au premier rang desquels les pôles de compétitivité ont montré leur capacité à fédérer les acteurs de l'innovation, les instituts Carnot ont été lancés, et enfin, le programme des investissements d'avenir doit donner les moyens d'un sursaut. Les succès de jeunes entreprises innovantes françaises, souvent mal connus, dans le numérique, la vidéo, le design, l'énergie, l'ingénierie, ou encore les biotechnologies, sont des signes très encourageants du potentiel de la France. [...]

La situation de la France dans le paysage européen ou mondial de l'innovation reste stable depuis plusieurs années (11e rang en Europe, 16e rang mondial) alors que notre R&D est mieux positionnée (de la 6e à la 8e place mondiale selon les méthodes utilisées). Ainsi, au niveau européen, la France est identifiée dans le dernier tableau de bord de l'innovation de l'Union Européenne (2013) comme appartenant au groupe des « pays suiveurs », en décrochage par rapport au groupe des pays leaders (Allemagne, Danemark, Suède, Finlande). La période 2008-2012 fait apparaître une diminution de la « performance de croissance » alors que des pays suiveurs comme les Pays-Bas ou la Grande-Bretagne ont connu une amélioration de leur performance.

Ce décalage entre effort en faveur de la R&D et performance en matière d'innovation traduit le problème à résoudre.¹⁴»

2.1.4 Un investissement médiocre dans la R & D à l'échelle nationale, à relativiser

« L'intervention d'Annick Hercend, du Comité Richelieu, donne la mesure des obstacles culturels qu'il reste à franchir pour parvenir à l'excellence en Europe. La France se situe ainsi au dixième rang européen en matière d'innovation, derrière les pays scandinaves, l'Allemagne et le Royaume Uni. 50 % des grandes entreprises françaises (6e rang en Europe) et 15 % des PME (14e place en Europe) sont innovantes en produits. Aucune entreprise française n'est présente au classement des 50 premières entreprises mondiales les plus innovantes de Business Week/BCG. 30 % des entreprises innovantes

¹¹ Insee, enquête Innovation CIS 2010 [en ligne], <http://www.insee.fr>

¹² Industrie Infos, Le magazine des technologies de production n°8, Mars 2013, Edition salon

¹³ Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi, Matignon, 6 Novembre 2012

¹⁴ Beylat Jean-Luc et Tambourin Pierre, ministère du redressement productif et ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, « L'innovation un enjeu majeur pour la France », Avril 2013

n'ont pas d'activités de R & D, contre 46 % dans le reste de l'UE. La R & D n'est ni une condition nécessaire, ni suffisante pour être innovant. Moins de 2 % du PIB Français est consacré à la R & D. « Contrairement à beaucoup de nos partenaires commerciaux anglo-saxons ou asiatiques, nous constatons régulièrement que l'acheteur français installe une "certaine distance hiérarchique artificielle" entre lui et les PME, ce qui le coupe potentiellement d'opportunités extérieures faciles à saisir, et du coup décourage bon nombre de start-up innovantes », a affirmé Annick Hercend.¹⁵»

Mais « il faut couper court à un mythe : si l'innovation nécessite souvent une excellente R&D, elle ne se réduit pas à la R&D. Ce n'est pas non plus son prolongement naturel. L'innovation, c'est avant tout le processus qui mène à la mise sur le marché de produits ou de services rencontrant un besoin, portés par des individus engagés dans une démarche entrepreneuriale. L'innovation est ainsi au carrefour de plusieurs domaines, au premier rang desquels la recherche, l'entrepreneuriat, l'industrie et l'éducation.

Pour appréhender notre système d'innovation, il faut donc dépasser la simple analyse du pourcentage de la dépense de R&D dans le PIB. D'une part l'innovation ne se résume pas à la R&D, d'autre part, la dépense de R&D tient au moins autant à des effets structurels du tissu économique qu'à l'effort de R&D des entreprises.¹⁶»

« La gestion de l'innovation ne se confond donc pas avec celle de la recherche. Le budget de recherche et développement (R&D) de la firme la plus innovante au monde, Apple, représente à peine 3 % de son chiffre d'affaires annuel, contre 6,5 % chez RIM (BlackBerry) et de 14 à 15 % chez Microsoft. Mais les résultats commerciaux et financiers de ces entreprises ne sont absolument pas proportionnels à leur budget de R&D. Dans certains secteurs, comme l'industrie pharmaceutique, un effort soutenu et important dans la recherche fondamentale est indispensable ; de nombreuses activités en restent toutefois très éloignées. Dans la R&D, elles ont beaucoup plus besoin du D que du R. Gérer l'innovation relève d'une démarche volontariste à plusieurs niveaux. L'entreprise ne doit pas compter seulement sur l'inspiration de ses créatifs. Elle doit s'alimenter en idées neuves, les exploiter, les insérer dans des programmes de moyen terme et les rendre utilisables par les services de marketing ou de production.¹⁷»

2.1.5 Les freins à l'innovation

« Entreprendre une activité d'innovation n'est pas sans risque, 41% des sociétés, qu'elles soient innovantes ou non, indiquent s'être heurtées à des obstacles ayant freiné leur activité d'innovation en produits ou en procédés, ou les ayant dissuadées de s'y engager (Figure 5). Cette proportion s'élève à 58% parmi les sociétés technologiquement innovantes. Aussi, c'est dans les secteurs les plus actifs en la matière, l'informatique et communication et industrie, que les sociétés, globalement, font le plus souvent état de difficultés à innover technologiquement.

Le premier frein mis en avant est financier (cité par 28% de l'ensemble des sociétés) : manque de moyens financiers, coûts d'investissement élevés et lourds à amortir, dans un contexte de crise rendant plus difficile l'obtention d'un prêt. En effet, entre 2008 et 2010, plus de la moitié des sociétés ayant réalisé des innovations technologiques ont dû s'équiper en machines, matériels ou logiciels.

Le deuxième frein cité est lié au marché sur lequel intervient la société (22%) : incertitude sur la demande, marché dominé par des sociétés mieux établies.

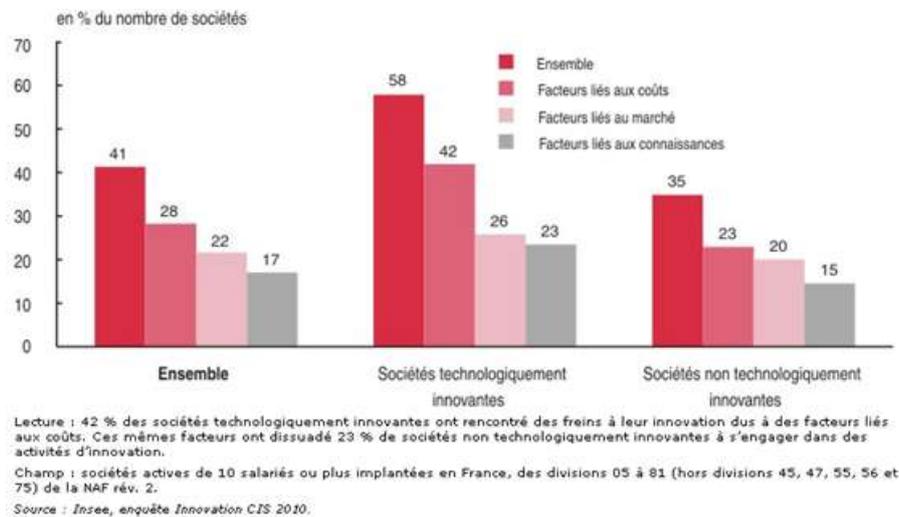
¹⁵ Serrano Emmanuelle, « Le portefeuille fournisseurs, une source d'innovation encore largement inexploitée », *Décisions achats* (29/06/2012), <http://www.decision-achats.fr> [consultée le 28 Juin 2013].

¹⁶ Beylat Jean-Luc et Tambourin Pierre, ministère du redressement productif et ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, « L'innovation un enjeu majeur pour la France », Avril 2013

¹⁷ Mousli Marc, « Comment doper l'innovation », *Alternatives économiques*, n°313 (Mai 2012), p72

Certaines sociétés sont également stoppées ou freinées dans leur démarche d'innovation technologique par une insuffisance de connaissances (17%) : manque de personnel qualifié ou manque d'informations sur les technologies et les marchés. De fait, 61% des sociétés impliquées dans des actions d'innovation technologique ont été amenées à former leur personnel en ce sens et 67% ont engagé des activités de recherche et développement afin de créer des produits ou des procédés nouveaux.¹⁸»

Figure 5 Principaux facteurs de frein aux activités d'innovation en produits et procédés



2.1.6 L'innovation dans le secteur automobile français

« En 2011, la production mondiale de véhicules a progressé de 3 % soit un niveau record avec plus de 80 millions de véhicules. Cette hausse représente en volume 2,4 millions de véhicules. Cependant les pays « historiques » de l'industrie automobile restent à des niveaux inférieurs à ceux d'avant crise alors que les nouveaux pays comme la Chine, l'Inde, la Russie ou l'Amérique latine produisent des volumes jamais atteints par le passé. En 2011, 47 % de la production mondiale est réalisée dans les pays émergents.¹⁹»

Figure 6 Marché mondial de l'automobile en 2011

	Total	dont voitures particulières	11/10 en %
Europe occidentale	14 674	12 802	- 0,1
Europe centrale et orientale	5 262	4 343	24,6
Afrique	1 401	976	5,5
Amérique	21 470	11 925	9,7
dont : États-Unis	13 041	6 089	10,8
Amérique du sud	5 874	4 568	9,3
Asie, Océanie	35 668	28 028	0,9
dont : Chine	18 765	14 927	2,6
Corée du Sud	1 567	1 316	0,7
Japon	4 210	3 509	- 15,1
Total	78 475	58 074	4,4

Source : CCFP.

¹⁸ Bouvier Anthony, division Enquêtes thématiques et études transversales, Insee, « Innover pour résister à la crise ou se développer à l'export » [en ligne], <http://www.insee.fr> [consultée le 01/07/2013]

¹⁹ INSEE [en ligne], thème Industrie automobile, <http://www.insee.fr>

Critique de la stratégie de Renault et PSA sur les vingt dernières années

L'exemple des politiques économiques menées dans les années 1990 et 2000 par les constructeurs automobiles français nous montre dans quelle mesure l'innovation est un concept essentiel pour le secteur automobile. En effet, dans le cadre de la mondialisation et de la croissance à deux chiffres connue dans certains pays émergents, beaucoup de constructeurs ont voulu saisir l'opportunité de développer les ventes à l'export et toucher ces pays moteurs de croissance.

Pour ce faire, les constructeurs automobiles français ont misé sur une politique de coûts bas (à l'image du modèle de Porter avec la domination par les coûts) afin de proposer des modèles standards, épurés et à bas prix pour correspondre au pouvoir d'achat local beaucoup plus bas que celui des pays occidentaux.

Néanmoins, cette stratégie ne s'est pas avérée payante. Au contraire, les ménages des pays émergents issus des classes aisées ont cherché à montrer leur réussite sociale à leurs pairs en s'affichant au volant d'une voiture fiable et luxueuse, à l'image des voitures allemandes de type BMW ou Audi, et non au volant d'une voiture jugée « entrée de gamme ».

C'est pourquoi, les constructeurs français ont subi plus que d'autres constructeurs la crise économique, puisqu'ils n'ont pas su tirer partie de l'opportunité de conquérir des pays aux pouvoirs d'achat en croissance, bien que très hétérogène.

« L'outil productif français est positionné sur le bas de gamme et souffre de marges faibles, limitant les possibilités d'investissement et d'innovation.²⁰ »

« Hélas. Il y a en effet un vrai problème d'attractivité et d'image des véhicules français. Piètre réputation de fiabilité, finition jugée globalement médiocre, service moyen (sauf en France)... Cet inquiétant constat ressort de la dernière enquête annuelle du groupe de presse allemand Motorpresse auprès de 208.000 lecteurs de journaux automobiles dans seize pays du monde.

En France, à peine 30 % des propriétaires de Citroën associent leur marque à l'item "grande fiabilité", contre 80 % pour les clients de Honda, BMW, Mercedes. Citroën se classe au seizième rang à cet égard, sur 30 marques répertoriées. Et encore la firme aux chevrons fait-elle mieux que ses rivales tricolores. Si les jugements sont amers en France... c'est pire à l'étranger. En Allemagne, nos voisins classent les trois marques hexagonales dans les dernières places en matière de fiabilité. Les résultats ne sont pas fameux non plus en Espagne et carrément désastreux en Pologne, par exemple. L'image globale de Citroën est certes en cours d'amélioration sur l'Europe au fil des ans, mais pas celle de Peugeot et Renault.

Les constructeurs tricolores sont aujourd'hui moins créatifs, surtout Renault. Il n'est pas si facile d'innover constamment! Et il est encore trop tôt pour juger de la future popularité des véhicules électriques Renault. Quant à l'hybride diesel PSA, il ne concerne de toutes façons qu'un petit nombre d'acheteurs, vu son prix.²¹»

²⁰ Le Blanc Gilles, économiste Mines PartisTech, « Comment sauver l'industrie ? », *Alternatives Economiques*, hors-série n°93 (Mai 2012), p72

²¹ Verdevoye Alain-Gabriel, « Pourquoi les constructeurs français dérapent ? », La Tribune [en ligne], 02/04/2012, <http://www.latribune.fr/entreprisesfinance/industrie/automobile> [consultée le 30/04/2013]

2.1.7 Focus sur l'innovation dans la région Rhône-Alpes

« Je crois que [...] notre région est très innovante et exportatrice. En revanche, il y a aussi des inquiétudes, car notre économie régionale « sur-réagit » toujours par rapport à la tendance nationale. Cela dit, Rhône-Alpes a de très bons fondamentaux. C'est la région française qui ressemble le plus à un Land allemand. Et nous essayons de nous inscrire en permanence dans le cercle vertueux de l'investissement, de l'innovation et de l'international. Les trois « i », en somme, auxquels j'ajouterais celui du mot industrie. [...]

L'industrie est un élément fondamental pour la santé de notre économie. C'est pourquoi nous devons être toujours plus innovants. Sur ce point, Rhône-Alpes se place bien, car 2,6% de son PIB est investi chaque année dans la R&D, contre une moyenne nationale de 2%. L'objectif à l'horizon 2020 est d'atteindre les 3% au niveau européen. Nous n'en sommes pas si loin.²²»

2.2 Analyse de l'innovation dans le monde

Nous poursuivons notre analyse avec un élargissement sur l'innovation dans le monde.

2.2.1 La problématique de la gestion de la propriété intellectuelle

Nous allons, dans cette sous-partie, traiter la question de la propriété intellectuelle, qui repose principalement sur le concept de « brevets » dans l'industrie. Le brevet concerne en effet directement l'innovation puisqu'est brevetable un élément original (personne ne l'a développé auparavant) et pouvant être matérialisé. Ceci reprend exactement la définition que nous avons donnée précédemment concernant l'innovation, qui doit porter sur un élément nouveau et susceptible d'application industrielle. L'innovation et le brevet sont donc deux concepts étroitement liés, le brevet permettant de protéger pour 20 ans une innovation.

« Le Rapport de 2011 sur la propriété intellectuelle dans le monde : le nouveau visage de l'innovation – une nouvelle publication de l'OMPI – décrit de quelle façon la titularité des droits de propriété intellectuelle est devenue un élément central des stratégies adoptées par les entreprises innovantes du monde entier. Compte tenu de l'augmentation de la demande mondiale en matière de brevets, passée de 800 000 au début des années 80 à 1,8 million en 2009, le rapport conclut que les investissements croissants dans le domaine de l'innovation et la mondialisation des activités économiques sont les éléments moteurs de ce phénomène.

En conséquence, la politique de propriété intellectuelle est passée au tout premier rang de la politique en matière d'innovation. Dans l'avant-propos du rapport, le Directeur général de l'OMPI, Francis Gurry, note que « la croissance de l'innovation n'est plus la prérogative des seuls pays à haut revenu; l'écart technologique entre les pays riches et les pays pauvres se réduit. Des formes graduelles et plus locales d'innovation contribuent au développement économique et social, dans la même mesure que des innovations technologiques reconnues au niveau mondial. »

²² Gagnaire Jean-Louis, Vice-président du Conseil Régional de Rhône-Alpes délégué au développement économique, « Rhône-Alpes, terre d'industrie », Dossier « L'industrie grenobloise, socle des énergies futures », Supplément au Journal *Tout Lyon affiches*, n°5026 (8 Décembre 2012), p 26

Les marchés du savoir fondés sur les droits de propriété intellectuelle sont en augmentation. Les données semblent indiquer que les entreprises négocient des droits de propriété intellectuelle et concèdent des licences sur ces droits de manière plus fréquente. Au niveau international, les recettes provenant des redevances en général et des redevances de licences ont augmenté, passant de 2,8 milliards de dollars É. U. en 1970 à 27 milliards de dollars É. U. en 1990 et atteignant environ 180 milliards de dollars É. U. en 2009 – dépassant ainsi la croissance du PNB mondial. De nouveaux intermédiaires sont apparus sur le marché, tels que les bourses d'échange et les courtiers en propriété intellectuelle.

Il apparaît clairement que l'innovation s'internationalise avec une nette augmentation du nombre d'articles spécialisés dans les domaines des sciences et de l'ingénierie rédigés dans le cadre d'une collaboration internationale et une hausse du nombre de brevets mentionnant des inventeurs provenant de plusieurs pays. En outre, les entreprises multinationales localisent de plus en plus leurs infrastructures en matière de recherche développement dans divers pays – dont certains pays à revenu intermédiaire qui enregistrent une croissance particulièrement rapide. L'augmentation du nombre de pays à revenu intermédiaire dans l'économie mondiale réoriente à son tour l'innovation vers la demande émanant de ces pays.

En dépit de cette incertitude, la collaboration dans le cadre du processus d'innovation peut être avantageuse pour les entreprises et la société. La production conjointe d'actifs de propriété intellectuelle intervient grâce à des alliances en matière de recherche développement, en particulier des partenariats contractuels et des coentreprises fondées sur des apports de capitaux. Les données sur ce type d'alliances sont limitées et parfois difficiles à interpréter mais elles donnent à penser que les entreprises opérant dans le domaine des technologies de l'information et de la communication, de la biotechnologie et de l'industrie chimique y ont recours plus fréquemment. La société tire généralement profit de cette collaboration qui renforce l'efficacité et la viabilité du processus d'innovation.²³»

2.2.2 Classement des pays innovants dans le monde

« Pour la deuxième année de suite, la Suisse, la Suède et Singapour sont les trois pays les plus innovants, selon le dernier classement annuel publié par l'INSEAD et l'OMPI (Organisation mondiale de la propriété intellectuelle).

- Un top 10 à peu près stable sur un an

Le palmarès des 10 premiers pays selon l'indice global a peu changé depuis l'an passé. Le Canada, passé de la 8ème place à la 12ème, est le seul pays à avoir quitté le top 10, ce qui reflète à la fois un affaiblissement des moyens à sa disposition pour l'innovation, et des principales réalisations. Les États-Unis, n°7 l'an passé et rétrogradé au 10ème rang aujourd'hui, restent des leaders en matière d'innovation. Mais le rapport souligne quelques lacunes dans l'enseignement, les ressources humaines et les aboutissements de l'innovation.

²³ OMPI [en ligne], Conférence de presse, Introduction par le Directeur général de l'OMPI, Francis Gurry, « Le rapport de l'OMPI met en évidence une demande croissante à l'égard des changements en matière de propriété intellectuelle pour tenir compte de l'innovation », Genève (14 Novembre 2011)

- Une Europe de l'innovation à plusieurs vitesses

Dans le Vieux continent, les pays les plus innovants se trouvent en Europe du Nord et de l'Ouest. Alors que l'Europe méridionale enregistre les résultats les plus faibles, quand, au même moment, l'Europe de l'Est et les pays de la Baltique rattrapent leur retard. La France est 24e.

- Des lacunes en terme d'investissement dans les BRIC

Les pays BRIC (Brésil, Fédération de Russie, Inde et Chine) n'investissent pas suffisamment dans leur capacités d'innovation. Pour ce qui concerne les résultats liés aux connaissances et à la technologie, la Chine n'est devancée que par la Suisse, la Suède, Singapour et la Finlande. Toutefois, la Chine et l'Inde présentent des faiblesses dans leur infrastructure et leur environnement en matière d'innovation.

- Les pays les plus innovants

Ils sont parvenus à créer des écosystèmes de l'innovation qui favorisent les connaissances, la technologie et la créativité. Ce sont des pays à revenus élevés tels que la Suisse, les pays nordiques, Singapour, le Royaume-Uni, les Pays-Bas, ou encore Hong Kong.

- Les apprentis de l'innovation

Ce sont des pays à revenus moyens ou faibles en progrès. Ils ont enregistré des performances en hausse grâce aux améliorations apportées à leur cadre institutionnel, à leur main d'oeuvre qualifiée, à une infrastructure de meilleure qualité, à une intégration plus marquée au sein des marchés financiers mondiaux et à un environnement commercial moderne. Ces apprentis dans le domaine de l'innovation sont d'abord des pays à revenus moyens, comme la Lettonie, la Malaisie, la Chine, le Monténégro, ou la Serbie. Et parmi les pays à faibles revenus figurent le Kenya et le Zimbabwe.

- Les mauvais élèves de l'innovation

Leur système d'innovation présente des faiblesses. Ce sont notamment l'Égypte, le Venezuela, ou l'Algérie.

- Méthodologie

Le GII de 2012 représente la moyenne de deux sous-indices, et l'indice de l'efficacité de l'innovation correspond à un ratio entre ces deux sous-indices. Ainsi, le sous-indice des moyens mis en œuvre en matière d'innovation permet d'évaluer des éléments de l'économie nationale favorisant des activités innovantes autour de cinq piliers : 1) les institutions, 2) le capital humain et la recherche, 3) l'infrastructure, 4) le perfectionnement des marchés et 5) le perfectionnement des entreprises. Le sous-indice des résultats rend compte des preuves manifestes de l'innovation en s'appuyant sur deux piliers : 6) les résultats en matière de connaissances et de technologie et 7) les résultats créatifs.²⁴»

²⁴ L'expansion [en ligne], « Le palmarès des pays les plus innovants » (04/07/2012), <http://lexpansion.lexpress.fr/economie> [consultée le 01/07/2013]

Tableau 1 Les 25 pays les plus innovants

Rang 2012	Pays	Rang 2011
Source : Insead / OMPI		
1	Suisse	1
2	Suède	2
3	Singapour	3
4	Finlande	5
5	Royaume-Uni	10
6	Pays-Bas	9
7	Danemark	6
8	Hong-Kong	4
9	Irlande	13
10	Etats-Unis	7
11	Luxembourg	17
12	Canada	8
13	Nouvelle Zélande	15
14	Norvège	18
15	Allemagne	12
16	Malte	na
17	Israël	14
18	Islande	11
19	Estonie	23
20	Belgique	24
21	Corée du Sud	16
22	Autriche	19
23	Australie	21
24	France	22
25	Japon	20

« Le rapport 2012 est la cinquième publication annuelle de l'indice global de l'innovation, édité pour la première fois conjointement par l'Insead et l'OMPI. Les auteurs ont pris en compte 84 critères pour 141 pays représentant 94,9% de la population et 99,4% du PIB mondial.²⁵»

²⁵ Deluzarche Céline, « Les pays les plus innovants », Journal du Net [en ligne] (21/08/2012) [consultée le 01/07/2013]

→ Les secteurs les plus innovants, à l'instar de la communication et l'information ainsi que l'industrie, sont ceux pour lesquels la différenciation représente un atout indéniable face à la concurrence. De plus, sur la scène internationale, les entreprises exportatrices innoveront davantage en vue de se différencier, et la France est jugée insuffisamment performante sur ce point, son secteur automobile en est d'ailleurs une très bonne illustration. En 2012, au niveau mondial, nous pouvons constater que les trois premiers pays les plus innovants que sont la Suisse, la Suède et Singapour l'étaient déjà l'année précédente. La France est au 24^e rang mondial, et perd deux places par rapport à 2011.

3 Intérêts de capter l'innovation

L'innovation est un des objectifs souvent cités par les entreprises en terme de performance, que ce soit dans le secteur automobile, de la communication, des nouvelles technologies, ou de l'aéronautique par exemple.

Pourtant, l'innovation n'est pas une finalité, mais bien un moyen pour les entreprises d'atteindre un objectif précis : améliorer la rentabilité globale de l'entreprise via un accroissement du chiffre d'affaires ou une réduction des coûts, ce qui permet ainsi indirectement de soutenir à terme l'économie française sur la scène internationale.

3.1 L'innovation pour augmenter la rentabilité de l'entreprise

L'innovation vise à apporter de nouvelles solutions au niveau produit, service, procédé ou organisation.

L'entreprise Toyota a été l'un des précurseurs à prôner le lien vertueux entre innovation et profits dans les années 1950. Pourtant, cette approche venait contredire le modèle dominant occidental de l'époque qui conseillait aux entreprises de faire un choix entre différenciation et domination par les coûts (modèle des stratégies génériques de Porter, 1982). En effet, entre investissements pour générer de l'innovation, à l'instar d'Apple, et la recherche de réduction des coûts, à l'image de l'industrie automobile, une contradiction semble évidente. Or, ces approches sont bien compatibles et peuvent permettre à une entreprise d'améliorer sa rentabilité.

Le profit résulte de la différence entre un revenu et des coûts. Cela peut ainsi correspondre au résultat net de l'entreprise, à la rentabilité d'un projet ou à la marge réalisée sur un produit. Il est alors possible d'obtenir du profit par :

- Une augmentation des revenus (chiffre d'affaires), stratégie privilégiée durant la période des « Trente Glorieuses » (de 1945 à 1973) dans le cadre d'une économie de production de masse. Aujourd'hui, encore beaucoup d'entreprises des secteurs de la haute technologie connaissent ce phénomène à l'instar d'Apple (bien que l'on constate qu'il ne soit pas éternel puisqu'Apple souffre déjà d'une baisse de sa rentabilité économique).
- Une baisse des coûts, stratégie privilégiée par beaucoup d'entreprises dès les années 1980 et l'entrée dans l'économie de marché (rationalisations, délocalisations, montée du chômage, ralentissement de la croissance, sourcing dans les *low-cost countries*) avec l'exemple de l'industrie automobile.

$$\text{Profits} = \text{Chiffre d'affaires} - \text{Coûts}$$

De ce fait, en quoi l'innovation peut-elle être source de profits ?

3.1.1 En augmentant le chiffre d'affaires

Comme nous l'avons vu ci-dessus, la rentabilité de l'entreprise est accrue si l'on augmente le chiffre d'affaires. Nous allons expliciter ici dans quelle mesure le chiffre d'affaires peut donc être accru via l'innovation intégrée dans l'offre de produits/services.

3.1.1.1 Selon le cycle de vie du produit/service

Certaines entreprises fondant leur stratégie sur la différenciation par l'innovation bénéficie d'un accroissement de leur chiffre d'affaires (exemple : Apple). En effet, Jean Potage, dirigeant de Mat'Achat et ancien directeur achats de Thalès nous affirme que l'innovation permet, selon le cycle de vie du produit/service, de :

- Lancer un nouveau produit (innovation incrémentale) ;
- Lancer sur le marché un produit en décalage avec la cible habituelle de l'entreprise (innovation de rupture) en vue de créer un nouveau marché (ex : le DVD qui est venu remplacer la VHS) ;
- Conquérir de nouveaux clients : en situation de marché en développement (ex : Mc Donald qui intégra des salades à ses produits) ;
- Restaurer ses marges : en situation de marché mature (ex : développement de smartphones toujours plus puissants chaque année) ;
- Préparer la transition vers un nouveau marché : en situation de marché en déclin (ex : lancement de la voiture hybride).

« Les entreprises doivent innover en permanence si elles veulent survivre. Nokia, numéro un mondial de la téléphonie mobile en 2007, a perdu un tiers de ses parts de marché en quatre ans, pour avoir sous-estimé l'innovation du smartphone. Google a changé de PDG en avril 2011, parce qu'elle s'était fait distancer par Facebook sur les réseaux sociaux, espérant revenir dans la course en innovant sur le marché des smartphones et des tablettes.²⁶»

3.1.1.2 En gagnant des parts de marché ou en élargissant la gamme

« Les sociétés investissant dans l'innovation, quel qu'en soit le type, ont essentiellement pour objectif d'augmenter leurs parts de marché, ou d'améliorer leurs produits. Ces deux objectifs peuvent bien sûr être liés : améliorer ses produits peut être un moyen de résister à la concurrence et maintenir sa position ou, de manière plus offensive, de gagner des parts de marché. Parmi les sociétés engagées dans des innovations technologiques :

- 58% en attendent d'augmenter leurs parts de marché ou de conquérir de nouveaux marchés ;
- 55% souhaitent élargir la gamme de leurs produits ;
- 48% en améliorer la qualité.

La qualité est également un objectif fort des sociétés innovant en matière d'organisation :

- 54% souhaitent améliorer la qualité de leurs produits ;
- 47% désirent réduire leurs délais de réponse aux clients.

²⁶ Mousli Marc, « Comment doper l'innovation », *Alternatives économiques*, n°313 (Mai 2012), p72

3.1.2 En réduisant les coûts

L'innovation ne vise pas seulement à accroître le chiffre d'affaires, mais peut permettre également de réduire les coûts en optimisant le process ou en rationalisant les actifs (exemple : Caterpillar).

Comme nous l'avons vu précédemment, la rentabilité de l'entreprise est accrue si l'on réduit les coûts. Nous allons expliciter ici dans quelle mesure les coûts peuvent donc être réduits via l'innovation intégrée dans l'offre de produits/services.

3.1.2.1 Critique du modèle des stratégies génériques de Porter (1982)

Le modèle de Porter vise à orienter les entreprises sur le choix d'une stratégie générique : domination par les coûts, différenciation (par la qualité ou l'innovation) ou la focalisation sur une niche. Selon lui, beaucoup d'entreprises doivent privilégier une domination par les coûts pour survivre dans un environnement concurrentiel, à l'instar de l'industrie automobile, alors que d'autres, positionnés sur des secteurs en croissance, doivent privilégier une différenciation (par la qualité ou l'innovation) à l'instar de Google ou Airbus.

Néanmoins, cela semble, de nos jours, très réducteur. Il faut en effet avouer que beaucoup d'entreprises du secteur automobile font le choix de réduire les coûts tout en conservant une politique d'innovation et de différenciation (exemple : Audi), et que même une entreprise comme Apple réputée très innovante cherche à réduire ses coûts en sous-traitant notamment auprès de FoxConn.

Selon Kim et Mauborgne, le modèle de Porter vise à aider les entreprises à se positionner sur un « Océan Rouge », c'est-à-dire sur un marché concurrentiel, dans lequel il faut se battre pour survivre. Sinon, l'entreprise s'enlise dans une voie médiane.

A l'inverse, Kim et Mauborgne ont développé un autre modèle : celui de l'« Océan Bleu ». Ce modèle vise à ce que les entreprises positionnent leur performance respective sur certains critères différenciateurs aux yeux des clients relativement au secteur d'activité, grâce à un « canevas stratégique ». L'objectif est alors de créer un nouveau marché.

Nous voyons donc que les entreprises ne doivent pas forcément se concentrer sur une différenciation liée à l'innovation ou une domination par les coûts de manière distinctive pour générer du profit.

3.1.2.2 Le modèle TPS de Toyota

Le deuxième modèle que nous présentons ici est celui de Toyota : l'approche TPS (Toyota Production System) développée dans les années 1950 au Japon.

De nouveau en opposition avec le modèle de Porter, Toyota privilégie à la fois la domination par les coûts et la recherche d'innovation avec ses fournisseurs. Toyota a ainsi développé « l'approche modulaire » qui consiste à assimiler les deux approches sur une même ligne de production :

- Flux « *push* » en amont avec une standardisation des produits sur une plateforme commune en vue d'obtenir une excellence opérationnelle ;
- Puis différenciation en aval dès la pénétration de la commande (*decoupling point*) avec des flux tirés (« *pull* ») et synchrones.

Ainsi, une même ligne de production nécessite deux stratégies achats et deux processus d'approvisionnement. Ce modèle s'est imposé dans les années 1990 lorsque Toyota est devenue numéro 1 mondial (en chiffre d'affaires) en devançant les géants américains General Motors, Ford et Chrysler.

3.1.2.3 La conception à coût objectif

Enfin, l'approche en « Design to Cost » permet également de concilier innovation et réduction des coûts.

Le Design To Cost (DTC) ou Conception à Coût Objectif (CCO) ou encore Target Costing est une méthode de gestion des coûts par la valeur et par l'amont du cycle (75% des coûts sont prédéterminés en phase amont). Cette méthode a été également développée par Toyota dans les années 1950.

Dans la méthode traditionnelle occidentale, le coût était considéré comme une contrainte, c'est-à-dire qu'on ne pouvait jouer que sur le prix ou sur la marge.

Au contraire, le Design To Cost s'adapte aux attentes clients, aux contraintes de prix du marché et aux objectifs de profits de l'entreprise. La qualité optimum est atteinte lorsque la satisfaction offerte est égale à la satisfaction souhaitée par les clients. De ce fait, le coût cible à atteindre représente la différence entre le prix défini par le marché, et le profit cible qui se déduit de la planification stratégique et des attentes des actionnaires. Les équipes projet cherchent alors à atteindre le coût cible en phase de conception, avec l'aide du service achats. Si le coût cible n'est pas atteint dès la phase de conception, les coûts seront alors réduits en phase de production via du cost kaizen.

Il s'agit donc bien d'innovation dans le sens où un nouveau produit ou un nouveau process sera développé en maximisant la valeur et en réduisant les coûts.

3.2 Politique nationale de soutien à l'innovation en France

Dans le cadre de la récession subie dans l'hexagone en 2012 (-0.1% du PIB)²⁷, les préoccupations politiques se portent aujourd'hui largement sur la relance de l'économie et notamment le soutien à l'innovation pour les entreprises françaises.

« Il y a très clairement un retard. Nous sommes la cinquième puissance économique mondiale, mais seulement la seizième en termes d'investissement dans l'innovation. Le pays est historiquement très fort dans la recherche mais n'arrive pas à transformer ce potentiel en services et produits nouveaux. Ce déficit doit être comblé par une vraie politique d'innovation, ouverte sur la société, décloisonnée et accessible à tous. C'est la raison pour laquelle le Pacte de compétitivité présenté par le Premier ministre en novembre dernier fait de l'innovation l'une des priorités du redressement de la compétitivité de notre économie.²⁸»

→ En somme, nous pouvons affirmer que l'objectif final de l'innovation est d'accroître ou conserver le niveau de marge de l'entreprise, soit en accroissant le chiffre d'affaires en répondant aux besoins des clients, soit en réduisant les coûts (type démarche design to cost). A terme, cela permettrait à l'économie française d'être reboostée via des exportations en hausse et des avantages compétitifs marqués.

²⁷ INSEE [en ligne], « Nouveau recul du PIB au premier trimestre 2013 (-0,2 %) », <http://www.insee.fr/fr/themes> [consultée le 01/07/2013]

²⁸ Counis Alexandre et al., « Fleur Pellerin : « Ce n'est pas en rasant gratis que l'on donnera l'envie d'innover » », *Les Echos* [en ligne] (05/04/2013), <http://www.lesechos.fr> [consultée le 01/07/2013]

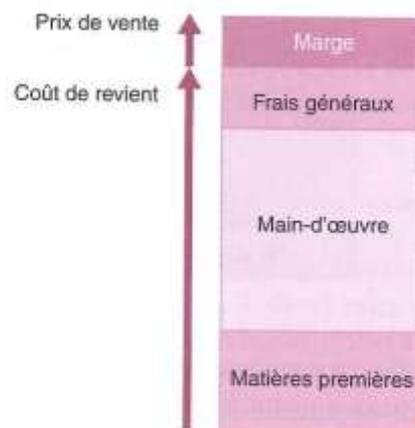
4 Lien entre innovation et performance achats

Nous allons présenter dans cette sous-partie le lien existant entre l'innovation et la fonction achats. En effet, les acheteurs étant trop souvent encore cantonnés à l'image de « cost killers », leur rôle de contributeurs à l'innovation fournisseurs est moins reconnu. Nous allons donc présenter l'historique des enjeux de la fonction achats afin de comprendre depuis quand et pourquoi la fonction achats a un jour été impliquée dans cette recherche d'innovations sur le marché fournisseurs, les tendances actuelles, les bénéfices et les obstacles rencontrés.

4.1 Historique des enjeux de la fonction achats

Durant les trente Glorieuses, l'objectif essentiel des entreprises était de produire davantage afin d'accroître le chiffre d'affaires, et à terme de garantir une marge très confortable. Selon P. Petit, « le calcul « ascendant » des prix de ventes ne souffrait d'aucune limite ».

Figure 7 Calcul des coûts en économie de production



Source : P. Petit, Toute la fonction achats

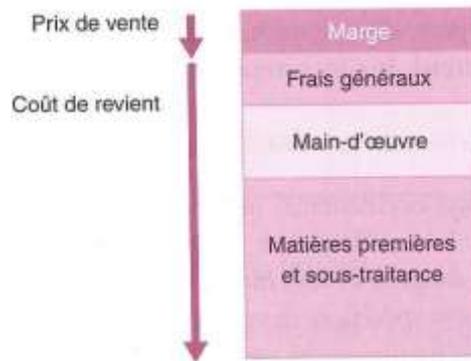
« Notons qu'à l'époque les achats, constitués essentiellement de matières premières, ne représentaient qu'environ 20% du chiffre d'affaires de l'entreprise. Lorsqu'il s'agissait très exceptionnellement de baisser les prix de vente, on agissait successivement :

- Sur la marge, puisqu'elle était substantielle ;
- Sur la main-d'œuvre (baisse des salaires ou automatisation).»

Néanmoins, à partir des années 1970 (suite au premier choc pétrolier de 1973), « l'économie de marché remplace l'économie de production ». La croissance des entreprises est limitée voire négative, et il est alors nécessaire de « développer des produits dont le prix est dicté par le marché avec une marge minimum permettant de survivre. Le calcul des coûts devient donc logiquement « descendant » car il devient indispensable de valider *a priori* la pertinence de chaque nouveau projet client.²⁹»

²⁹ Petit P., Toute la fonction achats, Dunod, Paris, 2008, 485 pages

Figure 8 Calcul des coûts en économie de marché



Source : P. Petit, Toute la fonction achats

Par la suite, si dans les années 1980 la dimension stratégique de la fonction achats reposait principalement sur la réduction des coûts, et sur la réduction des risques dans les années 2000, sa dimension stratégique aujourd'hui s'appuie surtout sur la création de valeur pour l'entreprise et les partenaires associés. En effet, la fonction achats cherche à présent à satisfaire davantage le client interne via une notion de niveau de service fourni, améliorer le time-to-market, améliorer l'efficacité de la fonction, gérer les relations fournisseurs, améliorer la performance globale de l'entreprise et apporter de l'innovation.

“In recent years, the role of purchasing has changed considerably. It used to be viewed as a clerical job of buying the materials requested by users. Now it is recognized as an important management function in its own right, with a strategic impact on organizational performance. [...]

More specifically, relationships with suppliers moved from adversarial to co-operative, recognizing that all members of a supply chain want long-term, mutually-beneficial trading arrangements. This in turn led to supplier development, supplier involvement in product design, full-service suppliers, total cost procurement, strategic alliances, e-procurement, collaborative forecasting and planning, information sharing and a host of other initiatives.³⁰”

On observe ainsi depuis les années 2000 une modification du rôle de l'acheteur puisque l'objectif est de trouver la solution sur le marché qui répond au mieux au besoin exprimé au plus juste. Ainsi, l'acheteur doit avoir une démarche proactive sur le marché fournisseur et capter les innovations qui permettront de répondre à de nouveaux enjeux internes, qu'ils soient la baisse des coûts, le lancement de nouveaux produits ou l'optimisation des process.

³⁰ Monzcka R. and al., Purchasing and Supply Chain Management, Cengage Learning EMEA, United Kingdom, 2010, 469 pages

4.2 Les tendances actuelles en lien avec la fonction achats

Certaines tendances actuelles sont en train de changer la donne pour les achats et l'innovation fournisseurs :

- Tendance à l'externalisation de la R&D (les budgets R&D basculent progressivement vers les budgets achats) ;
- Tendance à la mondialisation ;
- Tendance à la délocalisation ;
- Implication des achats en amont ou marketing achats ;
- Tendance à la concentration et une nouvelle structuration des panels en fonction des typologies d'innovation ;
- Tendance à la différenciation via une captation de l'innovation ;
- Nouvelles exigences fournisseurs (on passe du Supplier Relationship Management au Supplier Resource Management puisque le fournisseur représente alors une ressources clef pour l'entreprise cliente et non plus seulement un prestataire ou même un partenaire).

Nous pouvons lister les objectifs de la plupart des entreprises dans le cadre du développement d'innovations avec le soutien de la fonction achats :

- Capturer l'innovation des fournisseurs ;
- Favoriser une collaboration active et sereine ;
- Gagner la confiance des fournisseurs ;
- Rétablir le dialogue ;
- Ecouter les fournisseurs ;
- Faire des gains intelligents.

L'objectif pour les acheteurs est de manager un fournisseur comme si c'était un collaborateur.

4.3 L'innovation dans les achats

4.3.1 De l'innovation fermée à l'innovation ouverte

« L'innovation est passée de l'invention individuelle du XIX^e siècle à l'innovation fermée du XX^e siècle où l'offre client était proposée par un industriel réalisant tout lui-même. On parlait de conception de systèmes et on parvenait à maîtriser l'ensemble de la chaîne de production. Le XXI^e siècle est marqué par deux évolutions majeures lorsque l'on aborde la production d'offres technologiques de pointe. Le niveau de compétence requis grimpe de jour en jour. On ne parle plus de système, mais de systèmes complexes, et maintenant de systèmes de systèmes. Dans le même temps, les financements, qui auraient dû s'accroître, à la hauteur des difficultés à surmonter les nouveaux défis, se sont au contraire trouvés réduits... La stratégie des entreprises a été mise à l'épreuve. Il a fallu changer radicalement de paradigme : c'est l'ère de l'innovation ouverte, seule solution à ces défis. Le choix ne se pose plus : il faut accepter de ne plus contrôler en solitaire le processus de production complet, mais identifier le cœur de métier qu'il convient de maîtriser. La mise en place de cette nouvelle stratégie dans l'entreprise, consistant à introduire le savoir-faire d'autres acteurs, est essentielle et procure à la fonction achats un positionnement à forte valeur ajoutée, si celle-ci sait s'adapter aux nouveaux enjeux, qui ne sont plus basés uniquement sur les économies à court terme. [...]

Quel est l'interlocuteur privilégié des entreprises extérieures dans une entreprise, si ce n'est les achats ? Qui, mieux que les achats, peuvent mettre en place une stratégie d'entreprise étendue dans une

structure organisée ? Or, les achats ne pourront assurer cette nouvelle stratégie qu'en étant proactifs, en acceptant de remettre en cause les principes de management de cette fonction en profondeur.³¹»

“Today, companies innovate in a totally different way than two decades ago. [...] (In these days, companies gave priority to “closed innovation” which) implies that companies (tried) to develop new products and processes on the idea that the company itself has the best possible knowledge and resources for innovation. Basically, the concept is that technical knowledge and new product ideas should not be shared with external parties, because the knowledge and ideas could be abused by business partners. Nowadays, companies favour “open innovation” [this term was introduced by Chesbrough (2003)] whose purpose] is to create close collaboration on research and development, new product design and development and market introduction with parties that would share the company’s business interests in such collaboration. [Indeed], the knowledge and expertise that is needed for new product development today is so vast and varied, that this can hardly be found within one corporation anymore. [...] These terms reflect different paradigms on how to innovate³²”.

4.3.2 Passer d'une logique de coûts à une logique d'innovation

« Dans un contexte de concurrence accrue et de marges chancelantes, les entreprises doivent innover pour se démarquer. Quels leviers l'acheteur peut-il faire jouer pour aller au-delà du triptyque «qualité-coûts-délais» et aider son entreprise à aller du first to patent au first to market? ³³»

Si nous avons vu précédemment que la fonction achats s'est longtemps limitée à l'approvisionnement et la recherche de réduction de coûts, et l'est encore dans de nombreux secteurs, nous pouvons affirmer que les acheteurs trouveront une réelle légitimité en interne comme en externe en étant acteurs sur des projets à valeur ajoutée pour l'entreprise, notamment dans la captation de l'innovation fournisseurs.

« L'enjeu pour la fonction achats est important : sortir de l'équation QCD pour se positionner en tant qu'interface professionnelle sur la gestion de l'innovation externe. Un bon levier pour l'éternelle quête de reconnaissance de cette fonction³⁴».

L'acheteur devra alors choisir le fournisseur sur la base de consensus interne, via une approche multi-critères et en conservant une vision à long-terme de contribution à la performance globale de l'entreprise.

« Gemplus est le premier à avoir mis sur le marché une carte 3G et à fournir une gamme de produits et solutions conformes aux nouveaux standards de transmission. SkiData, société spécialisée dans le contrôle d'accès et le stationnement, a aussi été la première à commercialiser des systèmes d'accès «mains libres» pour le ski, permettant au détenteur d'un badge à puce de franchir les portiques sans avoir à introduire son pass. Certains secteurs comme l'automobile ou l'agroalimentaire restent très attachés à cette approche B to B classique tandis que des filières comme les télécoms ou l'industrie pharmaceutique ont appris à créer de l'innovation en adoptant une logique d'architecture commune

³¹ Serrano Emmanuelle (interview de Bernard Monnier), « La fonction achats doit prendre le virage de l'innovation », *Décisions achats* (03/04/2012)

³² Van Weele Arjan J., *Purchasing and Supply Chain Management*, Fifth Edition, United Kingdom, Cengage Learning EMEA, 2010, 418 pages

³³ Serrano Emmanuelle, « Achats et innovation(s) », *Décision achats*, n°155 (Juin 2012)

³⁴ Calvi Richard – Professeur à l'IAE Savoie Mont-Blanc. Laboratoire IREGE et Marie-Anne Le Dain – Maître de Conférences à Grenoble INP, Génie Industriel. Laboratoire G-SCOP, « Partager la conception avec ses fournisseurs », *Excellence achats*, n°1 (Mars 2013).

avec des concurrents, quand cela est utile. L'acheteur peut même faire office de business developer en repérant une start-up à acquérir. Une recommandation stratégique qui va bien au-delà de la fonction achats stricto sensu! Les acheteurs sont conscients de la transversalité de leur fonction mais ils sont aussi les héritiers d'une histoire, aussi jeune et récente soit-elle. La fonction achats a trop longtemps été centrée sur elle-même. Conquête de légitimité oblige! Les clients internes ont donc pu assimiler les savings achats à une sorte de trophée de guerre, jalousement gardé par les acheteurs. Et rares sont les opérationnels autour des acheteurs qui associaient savings achats et succès de l'entreprise. Les choses changent mais lentement... Il appartient désormais aux acheteurs de faire table rase du passé grâce à une meilleure veille, une collaboration plus étroite avec les clients internes.³⁵»

4.4 Analyses statistiques de l'innovation dans la fonction achats

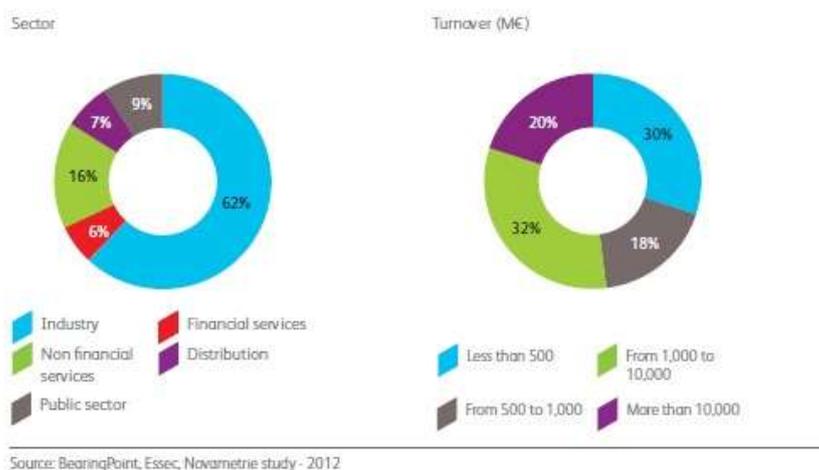
Nous allons présenter dans cette sous-partie deux études statistiques de l'innovation dans la fonction achats.

Première étude

« En collaboration avec le comité prospectif de l'observatoire des achats, réunissant une dizaine de directeurs achats de sociétés privées et organisations publiques (liste ci-dessous), BearingPoint, Essec Business School et Novamétrie ont décidé de consacrer leur 7^e opus à l'innovation et du second souffle que celle-ci peut apporter aux achats. Ils l'ont étudié, à travers le prisme des relations entre achats et directions générales, les rapports des acheteurs avec leurs clients internes mais aussi du travail fait par les achats avec leurs fournisseurs et équipiers achats.

Méthodologie : 400 entreprises européennes et 15 sociétés japonaises ont été interrogées pour ce 7^e baromètre. 50 entretiens de directeurs achats en face à face ont été réalisés en complément. Un Livre Blanc, auquel le comité prospectif travaille activement, est édité chaque année à l'issue de l'étude.

Figure 9 Le panel des 400 entreprises européennes (+ 15 Japonaises)



³⁵ Serrano Emmanuelle, « L'innovation, une priorité sous-évaluée par les organisations achats », *Décisions achats* (10/10/2012), <http://www.decision-achats.fr> [consultée le 28 Juin 2013].

Voici les résultats de l'enquête:

- Les priorités achats

L'innovation est un enjeu partagé, mais paradoxalement en retrait sur l'axe fournisseurs, souligne Patrice Pourchet, responsable pédagogique à Essec Business School. C'est un sujet prioritaire pour 92 % des directions générales interrogées. 83 % des clients internes se disent ouverts à l'innovation. Les équipes achats se disent actives et proactives à 88 % sur le sujet, mais seuls 37 % des directeurs achats disent faire de l'innovation une de leurs priorités quand 57 % des organisations interrogées considèrent l'innovation comme un facteur-clé de leur réussite. Cherchez l'erreur... De plus, 70 % seulement des directeurs achats pensent trouver dans les relations stratégiques avec leurs fournisseurs-clés des relais d'innovation.

- Des projets d'innovation poursuivis malgré un environnement contraint

En dépit de la crise sévère traversée actuellement par les économies matures d'Europe occidentale, les directeurs achats ne sont que 22 % à stopper les projets d'innovation, quand ils sont 63 % à les poursuivre », rassure Patrice Pourchet. En France, 94 % de leurs clients internes sont prêts à favoriser l'innovation. Les directeurs achats ont décidé à 33 % de poursuivre leurs projets d'innovation, voire de les accélérer (30 %) et 78 % d'entre eux souhaitent développer la relation fournisseurs. Ce pourcentage monte à 100 % au Japon, mais après les bouleversements liés notamment à la catastrophe de Fukushima, rien de très surprenant à cela. Parmi les répondants, 59 % d'entre eux affirment être impliqués dans la stratégie de développement des produits.

- L'innovation, un facteur d'intégration et d'influence dans l'entreprise

L'étude montre qu'il y a trois principaux terrains fertiles pour le développement de l'innovation :

- l'environnement où l'innovation est conduite par un seul département (50 % des répondants), celui de la R & D pour le secteur industriel ou celui du marketing pour le secteur des services non financiers. Ce modèle est le plus fréquent dans les sociétés scandinaves ;
- l'innovation menée de façon transversale (39 % des répondants) par la direction générale ou complètement intégrée dans les activités opérationnelles. On y retrouve beaucoup de sociétés russes et de sociétés dont le chiffre d'affaires est supérieur à 10 milliards d'euros ;
- le modèle où l'innovation est menée par les autres fonctions (9 % des répondants), comme la production ou les achats, que l'on identifie moins souvent comme des leaders de l'innovation.

Si on cherche à catégoriser les services achats suivant leur degré d'intégration dans le processus d'innovation, l'étude retient cinq catégories : les organisations achats passives (secteur public), celles qui ont le désir de contribuer à l'innovation (PME), les services achats qui réagissent à une contrainte réglementaire (industrie), les opportunistes qui y contribuent de façon proactive mais ponctuelle (secteurs financiers) et, crème de la crème, les visionnaires, ceux qui sont parfaitement intégrés dans le processus et affichent un fort taux de couverture (distribution, vente).³⁶ »

Deuxième étude

« Qualifier le niveau collaboratif des relations interentreprises en analysant les pratiques de 100 sociétés. C'est l'objectif d'une étude Thésame, dont voici les résultats. Une évaluation qui a permis d'élaborer le Peak Collaborative Index, premier indicateur de mesure des relations collaboratives.

³⁶ Serrano Emmanuelle, « L'innovation, une priorité sous-évaluée par les organisations achats », *Décisions achats* (10/10/2012), <http://www.decision-achats.fr> [consultée le 28 Juin 2013].

Quel est l'état des lieux des relations collaboratives entre les clients et les fournisseurs ? Un vaste sujet sur lequel a planché la première enquête nationale menée par le réseau technologique Thésame en avril et mai dernier, en décryptant les pratiques de 100 entreprises industrielles (40 clients et 62 fournisseurs).

Premier enseignement dévoilé par cette étude : une marge de progrès incombe encore aux entreprises pour booster le caractère collaboratif de leurs relations. En effet, les fournisseurs comme les clients évaluent le niveau collaboratif de leur relation à 5,9/10 (0 correspondant à un rapport de force pur et dur, 10 à une relation cohérente et stratégique préservant les intérêts de tous).

Pour autant, les entreprises se disent en mesure d'instaurer une relation à toutes les étapes de la chaîne de valeur : aussi bien lors de la recherche (33 %), que de la conception produit (64 %), l'industrialisation (66 %), la production (79 %) et la logistique (75 %).

- Un niveau de confiance élevé

Selon 2/3 des répondants, le niveau de confiance interentreprise reste élevé (6,6/10). Et ce, quel que soit le taux de dépendance du fournisseur. Ainsi, quand ce taux représente 30 et 50 % du chiffre d'affaires du partenaire, le niveau de confiance s'établit malgré tout à 6,4/10.

À en croire l'étude, plus la confiance est élevée plus la collaboration est forte. Ainsi, le niveau de collaboration n'atteint que 5,3 /10 quand la confiance est jugée "moyenne" par les parties prenantes, contre 6,7/10 quand la confiance est "forte". Cette confiance est d'ailleurs acquise dès les premiers temps de la collaboration. Précisément, durant les cinq premières années, selon l'étude.

- Justice, respect, responsabilité

Les trois facilitateurs majeurs de la relation collaborative sont : la justice (6,8/10), le respect (6,7/10) et la responsabilité (6,4/10). Derrière ces valeurs, les mots qui reviennent le plus dans la bouche des répondants sont la considération, la courtoisie, l'intégrité, le respect d'une concurrence loyale.

« Riche en enseignements, cette évaluation nous a permis d'élaborer le premier indicateur des relations collaboratives qui sera désormais actualisé chaque année », se réjouit Jean-Jacques Nieves, directeur associé de Socrates, le cabinet de conseil en achats qui a mené l'étude de A à Z. Baptisé Peak Collaborative Index, ce référentiel construit autour des indices de la relation collaborative dégagés par l'étude, sera in fine « transférable et customizable afin de constituer un véritable outil opérationnel et d'aide à la décision pour les clients comme les fournisseurs », poursuit Jean-Jacques Nieves. Si l'indicateur, n'est pas, aujourd'hui encore, des plus abouti, il a le mérite, comme le rappelle Jean Breton, directeur associé de Thésame, « de sensibiliser les acteurs à ce type de démarche innovante visant à améliorer les relations interentreprises ».³⁷

➔ Nous retenons de ces deux études plusieurs points :

- Seuls 37% des directeurs achats font aujourd'hui de l'innovation une priorité, c'est encore trop peu ;
- Les projets d'innovations ne sont majoritairement pas freinés par la situation économique et financière globale, les entreprises étant contraintes à se différencier sur la scène internationale pour survivre ;

³⁷ Cohen Charles, « Les enjeux de la relation client-fournisseur passés au crible », *Décisions achats* [en ligne], <http://www.decision-achats.fr> [consultée le 01/07/2013]

- Les fournisseurs comme les clients évaluent le niveau collaboratif de leur relation à 5,9/10, ce qui prouve que les échanges peuvent encore être optimisés et renforcés, en vue de créer un climat de confiance, jugé moteur de la collaboration ;
- Un indicateur des relations collaboratives, le Peak Collaborative Index, a été élaboré par le réseau technologique Thésame en vue de mesurer le niveau de collaboration, mais également de sensibiliser les entreprises à s'intéresser à leurs relations interentreprises.

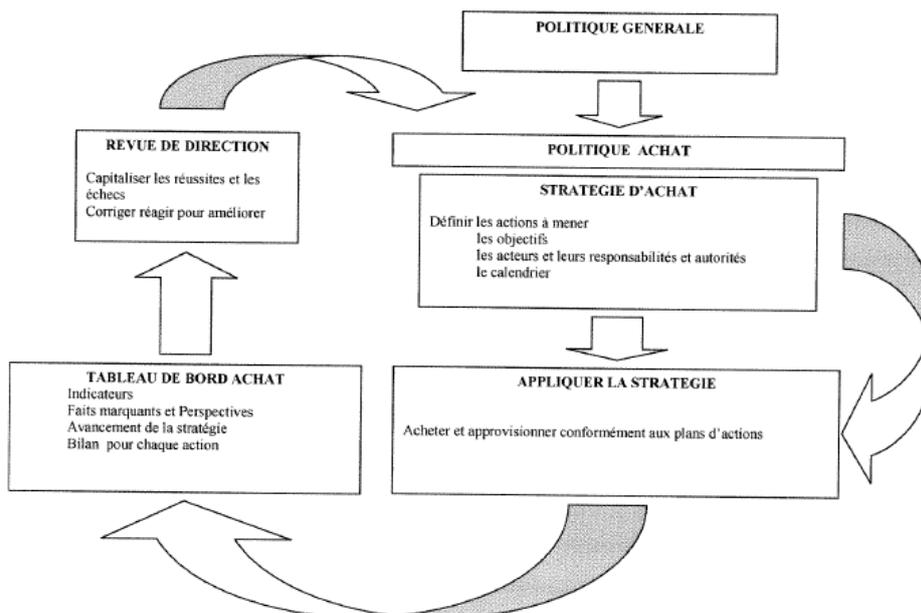
4.5 Définition d'une stratégie achats axée innovation

La stratégie générale se définit par l'établissement d'objectifs de positionnement à long terme permettant de créer de la valeur pour les actionnaires et les clients.

Elle dépend directement de trois composantes :

- L'aspiration de la coalition au pouvoir ;
- Ressources et compétences de l'entreprise ;
- Environnement

Figure 10 Schéma politique et stratégie achats



Source : norme AFNOR FD X50-128

La politique achats dépend directement de la stratégie générale de l'entreprise. Elle donne la vision à long terme (3 à 5 ans) du service achats et définit le rôle de la fonction achats et les missions des acheteurs.

La politique achats définie par l'entreprise comprend notamment d'être attractive envers les fournisseurs pour obtenir de l'innovation et de meilleurs services. C'est l'analyse par segment des achats réalisés en fonction des risques produits et marchés et du poids d'achat. Elle est toujours en ligne avec la politique achats.

Ainsi, il est indispensable que l'innovation soit l'un des axes stratégiques définis par la direction générale de l'entreprise avec des orientations à long terme, et que ces axes soient ensuite déployés dans les objectifs définis dans la politique achats et les stratégies achats sur chaque segment d'achats.

« L'innovation se comprend aussi, et surtout, comme étant l'ensemble des décisions et processus d'exécution permettant le lancement d'un nouveau produit sur le marché, de l'idée à la commercialisation réussie. L'innovation s'organise comme n'importe quelle autre priorité de l'entreprise. En conséquence, il est indispensable de partager une vision commune sur ce thème, avec une stratégie clairement établie, suivie en externe et en interne par toutes les fonctions ad hoc. L'innovation est d'abord un sujet de direction générale.³⁸»

« Danone a revu et corrigé sa stratégie achats au niveau mondial en vue de construire des partenariats avec des fournisseurs. Il s'agit pour Danone de les associer en amont aux développements de certains produits. Danone va ainsi choisir quelques fournisseurs d'emballages (deux à quatre) avec lesquels le groupe entend s'engager sur trois à six ans.

Cette démarche qui concernera les produits les plus stratégiques du groupe permettra de donner à ces produits les moyens d'une croissance à deux chiffres, souligne Philippe Bassin, directeur des achats pour les produits laitiers frais de Danone.³⁹»

4.6 Les bénéfices rencontrés par la fonction achats

“When discussing the benefits of early supplier involvement, the distinction needs to be made between short-term and long-term benefits (van Echtelt, 2004). Short-term benefits may relate to better product quality, lower product costs, shorter development time, and lower development cost. These benefits may be generated from applying specialist product and technology knowledge, which is provided by the supplier. Long-term benefits may result from joint research programmes on new technologies, aligning technology strategies and roadmaps, and the ability to work with these technology suppliers on a gain and risk-sharing basis.

The Senseo project is a good example of a technology breakthrough that would not have been possible without successful collaboration with an external specialist partner. Obviously, the relationship between Sara Lee and Philips goes far beyond the traditional buyer-seller relationship. Both companies profited from the revenues that were made possible by jointly introducing this new coffee concept. “Buyers are important scouts for any organization when it comes to spotting new technical development; in their professional capacity they come into contact with suppliers, products and technologies much more frequently than engineers and developers. Buyers are generalists, while engineers are specialists. Involving buyers in development processes at an early stage can result in the contribution of new knowledge and better understanding of construction, suitable materials, suppliers, and also the early introduction of supplier knowledge. Practice has shown that early supplier involvement can result in considerable cost reductions and product improvements.⁴⁰”

³⁸ Fillon Christophe, directeur opérationnel du centre d'expertise achats du cabinet Oliver Wyman, « Introduire l'innovation des marchés dans l'entreprise », *Décisions achats*, n° 158 (Octobre 2012).

³⁹ Franceagroalimentaire.com (01/05/2006) <http://www.blogagroalimentaire.com> [consultée le 01/07/2013]

⁴⁰ Van Weele Arjan J., *Purchasing and Supply Chain Management*, Fifth Edition, United Kingdom, Cengage Learning EMEA, 2010, 418 pages

- ➔ Nous avons vu précédemment dans la troisième sous-partie « 3. Intérêts de capter l'innovation » que l'objectif principal pour les entreprises dans la recherche d'innovation est d'améliorer la marge de l'entreprise, soit en accroissant le chiffre d'affaires soit en réduisant les coûts. La fonction achats trouve alors ici tout son sens puisqu'elle permet, et ce depuis des décennies, de générer des économies sur les coûts, via des démarches parfois jugées trop « cost-killing ». Or, la fonction peut également permettre d'accroître le chiffre d'affaires puisqu'une innovation achetée peut engendrer des ventes auprès des clients finaux. L'acheteur est alors « business oriented », puisque ses achats contribuent aux ventes de l'entreprise. En outre, d'un point de vue moins économique, acquérir de l'innovation peut permettre de réduire les délais, améliorer la qualité, réduire les dépenses en recherche et développement interne, réduire le « time to market » et renforcer les partenariats avec les fournisseurs.

4.7 Les obstacles rencontrés par la fonction achats

Nous allons présenter ici les différents obstacles souvent rencontrés par les acheteurs dans leur objectif de captation de l'innovation fournisseurs. Il est en effet important de les identifier en vue de chercher à les réduire ou les contourner.

« Si l'on regarde de plus près, quels sont les freins à une telle démarche ? On pourrait en citer cinq principaux :

- Le frein culturel et le climat de confiance

C'est l'obstacle n°1 et souvent le plus difficile à lever. L'innovation suppose un état d'esprit : être curieux, savoir s'ouvrir, prendre des risques, etc. Pour la R&D, c'est accepter que l'innovation vienne de l'extérieur sans que cela remette en cause ses propres compétences ; pour l'acheteur, il s'agit de quitter une posture souvent guidée par le rapport de force pour établir une relation de confiance basée sur plus de transparence et des engagements réciproques. Innover signifie, s'ouvrir, partager les connaissances, prendre des risques, investir dans l'avenir sans perspective automatique de business, s'engager sur des convictions fortes... Autant d'efforts de coopération qui ne peuvent s'épanouir que dans un climat de confiance réciproque.

« La contribution fournisseurs à l'innovation est souvent pénalisée par des conditions d'accès floues auprès de grands donneurs d'ordres et une méfiance légitime des porteurs de solutions sur les attendus et le partage de la rémunération. Ces difficultés se traduisent alors par une incompréhension réciproque des parties prenantes, dont la capacité de développement produits et services en est la victime collatérale.⁴¹»

- Le manque de partage d'informations

C'est souvent le premier grief remonté par les fournisseurs. Capter l'innovation des fournisseurs suppose une réciprocité dans le partage des roadmap technologiques et des plans produit. C'est aussi être capable de communiquer clairement ses axes d'innovation. Force est de constater que c'est loin d'être le cas dans nombre d'entreprises... et pour cause ces éléments ne sont pas toujours bien formalisés et encore moins partagés en interne ! (Lors d'une enquête récente, nous avons constaté que 30 % des fournisseurs majeurs interrogés n'avaient aucune connaissance des axes d'innovation de leur client).

⁴¹ Serrano Emmanuelle, « Le portefeuille fournisseurs, une source d'innovation encore largement inexploitée », Décisions achats (29/06/2012), <http://www.decision-achats.fr> [consultée le 01/07/2013]

- Une faible implication des achats dans le processus innovation

L'innovation reste encore largement le pré carré de la R&D et du Marketing. Hormis dans quelques secteurs clés tels que l'automobile, la Direction Achats est très peu impliquée dans les instances de management de l'innovation. Dès lors, il devient difficile d'aligner les stratégies achats et les roadmap technologiques... et du coup de définir et gérer ses fournisseurs stratégiques avec lesquels innover.

« La fonction achats est souvent peu ou mal préparée à conduire l'intégration d'un processus d'innovation fournisseurs, du fait de relations de codéveloppement généralement pilotée par la R & D ou la direction technique sur les aspects d'innovation. Souvent, la fonction achats est impliquée trop tard, à la fin du processus, sur les aspects coût, qualité, délai. Il en résulte non seulement une sous-utilisation de la compétence fournisseurs par les acheteurs et des difficultés à identifier les potentialités fournisseurs pertinents sur certains segments, mais également des problèmes à gérer les risques (notamment de défaillance) associés à la collaboration avec ce type de fournisseurs. Sans parler d'une absence de participation active des fournisseurs en phase amont de développement des produits.⁴²»

- Un cadre insuffisamment structuré

Sous prétexte que l'innovation ne doit pas être gouvernée par des processus rigides (ce qui est vrai), les entreprises souffrent de l'absence d'un cadre minimum permettant d'organiser le travail en innovation, de drainer le flux des idées, de les discriminer, de jalonner leur étude et de préciser les engagements de chacun dans la collaboration, etc. Il en résulte souvent une déperdition d'énergie et surtout un manque de repères pour les fournisseurs qui cherchent à s'insérer dans ce processus.

- Une absence de management de la performance

Demandez à un acheteur les 3 indicateurs sur lesquels il est évalué. Vous entendrez parler d'économies, de qualité, de robustesse dans les développements ou encore de réduction du nombre de fournisseurs... mais extrêmement rarement d'innovation. Et pour cause, le processus d'innovation échappe lui-même souvent à tout indicateur de performance (hormis le traditionnel "nombre de brevets" ou "enveloppes Soleau"). Dans ces conditions, l'innovation en tant qu'axe stratégique de l'entreprise, peine souvent à se décliner au sein de l'entreprise (hors du champ de la R&D). La communication ne suffit pas toujours !⁴³

4.8 Les achats indirects, parent pauvre de l'innovation ?

Il est, pour finir, intéressant de se pencher sur les achats dits d'hors-production ou indirects. En effet, nous avons mis en avant le fait que l'innovation ne portait pas seulement sur des produits mais peut concerner des procédés. A ce titre, tout achat de prestation ou de produits annexes à l'activité cœur de l'entreprise peut tout autant être concerné par l'innovation, toujours en vue de maximiser la rentabilité de l'entreprise.

Suite de l'étude réalisée par BearingPoint, Essec Business School et Novamétrie sur l'importance de l'innovation dans les organisations achats :

« « Quand on leur demande s'ils associent les achats indirects à l'innovation, les directeurs achats interrogés répondent "oui" à 6 % seulement », indique Arnaud Lethrosne de BearingPoint. Ils sont 57 % à l'associer plutôt aux achats de production et aux achats technologiques. De quoi faire s'étrangler plus d'un directeur achats hors production.

⁴² Serrano Emmanuelle, « Le portefeuille fournisseurs, une source d'innovation encore largement inexploitée », Décisions achats (29/06/2012), <http://www.decision-achats.fr> [consultée le 01/07/2013]

⁴³ Rougier Pierre, « Dynamiser l'innovation fournisseurs : les bonnes recettes », *Le Cercle Les Echos* (08/02/2013), <http://lecercle.lesechos.fr> [consultée le 28 Juin 2013].

Présent lors de la restitution de l'étude à un aréopage de directeurs achats réunis pour l'occasion à Paris, Julien Barthelemy, procurement group manager chez Microsoft, déclare : « Je suis étonné par le faible pourcentage relatif à l'association entre innovation et achats indirects. Pour ma part, chez Microsoft, l'innovation est une des six propositions de valeurs de la direction des achats du groupe. En effet, une fois la négociation de conditions cadres et la constitution de panel fournisseurs préférentiels réalisés, l'impact, la valeur ajoutée des achats doit passer par l'innovation. Par innovation, surtout sur les prestations intellectuelles, j'entends, par exemple, l'identification d'indicateurs permettant de mesurer la performance du service délivré/attendu et son intégration dans le modèle financier.⁴⁴ » »

Nous pouvons ainsi mettre en avant le fait que les achats hors-production sont encore peu matures dans beaucoup de secteurs d'activités, souffrant notamment d'un faible taux de couverture. C'est pourquoi, les enjeux de l'innovation dans ce type d'achats sont encore trop peu reconnus, mais le seront très certainement dans les décennies à venir.

➔ Nous avons cherché dans cette sous-partie à se focaliser sur la contribution de la fonction achats concernant l'innovation.

Nous avons tout d'abord vu que la fonction achats est passée par une démarche de réduction des coûts dans les années 1980, puis à une approche de gestion des risques dans les années 2000, et est davantage portée aujourd'hui sur la recherche de valeur ajoutée pour l'entreprise globale, notamment via la captation de l'innovation fournisseurs et des relations plus partenariales avec ces derniers ainsi que les clients internes.

Nous avons néanmoins nuancé ces propos par la suite via deux études statistiques puisque seulement 37% des directeurs achats font aujourd'hui de l'innovation une priorité selon Bearing Point, Essec Business School et Novamétrie, et plus précisément seulement 6% des directeurs achats associent les achats indirects à l'innovation.

Il semblerait en effet que ces démarches se retrouvent davantage dans les fonctions achats d'entreprises sur des secteurs concurrentiels, où la différenciation par l'innovation est une condition de survie, et qui privilégient des climats de confiance avec leurs fournisseurs.

Tout ceci doit alors être formalisé dans la politique achats et les stratégies achats par famille, validées par la direction générale et la direction achats.

Les bénéfices générés par la fonction achats doivent également être identifiés et communiqués, tout comme les obstacles représentant des freins dans ces démarches.

⁴⁴ Serrano Emmanuelle, « L'innovation, une priorité sous-évaluée par les organisations achats », *Décisions achats* (10/10/2012), <http://www.decision-achats.fr> [consultée le 28 Juin 2013].

5 Performance fournisseurs

Nous allons présenter les éléments récoltés dans la revue de littérature concernant la mesure de la performance, deuxième partie de notre problématique : comment mesurer la contribution à l'innovation par les fournisseurs ?

5.1 Définition de la performance

La performance se définit selon une combinaison de 3 leviers :

- Efficacité : atteinte des objectifs (coûts, délais, qualité, innovation, RSE, satisfaction des clients internes)
- Efficience : utilisation d'un minimum de ressources en vue d'atteindre les objectifs
- Création de valeur : pour les actionnaires, les clients et les autres parties prenantes

Les objectifs en termes d'efficacité, d'efficience et de création de valeur doivent toujours dépendre directement de la stratégie générale et de la politique achats définies sur le long terme.

Des objectifs peuvent alors être formulés sur le moyen terme.

Et un plan d'action ou tableau de bord peut être mis en place sur le court terme.

Figure 11 La mesure de la performance articulée selon les niveaux hiérarchiques



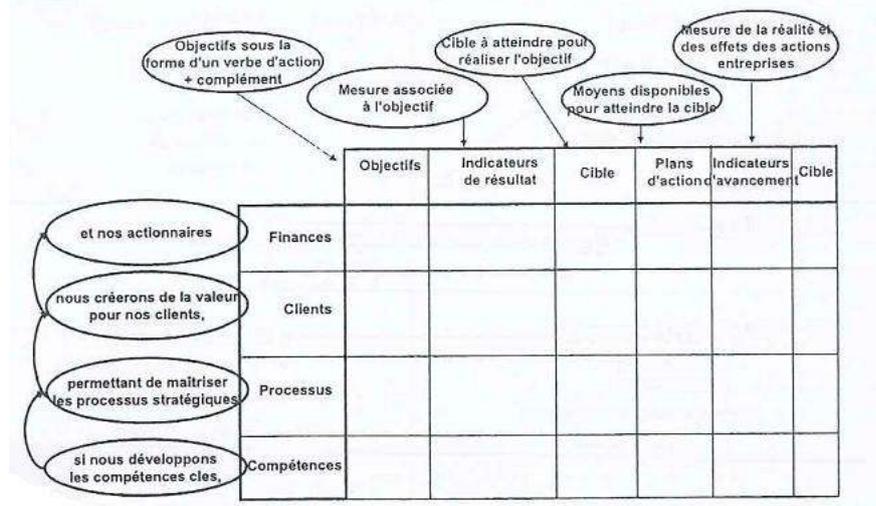
5.2 Objectifs de la mesure de la performance

La mesure de la performance a pour objectifs de diagnostiquer, de communiquer, de piloter la fonction achats, de manager les ressources de la fonction achats et de suivre l'avancement.

A l'image du Balanced Scorecard (tableau de bord prospectif équilibré), ces différents objectifs sont imbriqués et se positionnent dans une relation de causes à effets.

Le BSC traduit la stratégie de l'entreprise en un ensemble complet de mesures de performance qui fournissent le cadre de mise en œuvre de la stratégie. Il permet de favoriser l'approche multicritères de la performance.

Figure 12 Schéma du Balanced ScoreCard



Source : Bertrand F., IAE Grenoble

On mesure alors la performance à travers 4 perspectives :

- Financière (création de valeur actionnariale, seul élément tangible du tableau, dépend de la valeur créée pour le client) ;
- Clients (définition de la proposition de valeur aux clients) ;
- Processus (processus clés pour lesquels l'entreprise doit exceller pour créer de la valeur pour le client et enfin pour l'actionnaire) ;
- Compétences (hommes, systèmes et procédures, en vue de maîtriser les processus clés).

Le Balanced Scorecard met ainsi en avant le fait qu'il faille gérer les intangibles, en vue de créer au final de la valeur financière et ainsi démontrer la performance de la fonction achats aux directions financière et générale.

5.3 Système de pilotage de la performance

On construit un système de pilotage de la performance selon :

- La stratégie : qui fixe les objectifs de positionnement à long terme permettant de créer de la valeur pour les actionnaires et les clients.
- Le *Business model* : modèle économique. Description des mécanismes lui permettant de créer de la valeur pour ses clients à travers :
 - Sa ou ses propositions de valeur ;
 - Son architecture de la valeur (organisation) ;
 - Ses ressources et ses compétences ;
 - et de capter une partie de cette valeur pour ses actionnaires.
- L'alignement de l'organisation : alignement de la stratégie du sommet stratégique avec les entités opérationnelles.
- La définition d'indicateurs pertinents :
 - Diagnostiquer : indicateurs de résultats/d'efficacité
 - Communiquer : indicateurs de résultats/d'efficacité
 - Piloter la fonction achats : indicateurs d'efficacité métier
 - Manager les ressources achats : indicateurs d'efficacité ressources
 - Savoir où on en est : indicateurs d'avancement

Ainsi, à court terme, un tableau de bord achats peut permettre de définir des actions à mener et des indicateurs de mesure de la performance divers et complémentaires.

La construction du tableau de bord dépend de divers facteurs :

- Quelle est la stratégie d'entreprise ?
- Quelle est la stratégie achats ?
- Quel est le rattachement hiérarchique du service achats ?
- Quelle est la segmentation achats ?
- Quelle est la fréquence des achats ? (achats récurrents ou projets)
- Quel est le niveau de maturité de la fonction ?
- A qui est-il destiné ?

5.4 Conditions de la performance fournisseurs

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'objectif principal de la fonction achats en vue de capter l'innovation fournisseurs est de manager le fournisseur comme si c'était un collaborateur. L'objectif est donc de rendre ce collaborateur performant.

Nous définissons la performance d'un fournisseur comme le produit de sa motivation et de ses compétences.

Performance fournisseur = Motivation x Compétences

Les questions à se poser sont donc :

- Quelle influence avons-nous sur les compétences du fournisseur ?
- Quelle influence avons-nous sur la motivation du fournisseur ?

5.4.1 Compétences fournisseurs

L'élément de la compétence fournisseur n'est pas un concept nouveau dans la mesure de la performance d'un fournisseur. S'il y a un seul élément retenu, c'est bien souvent celui-là.

En général, des premiers critères sont définis en amont en phase de sélection du fournisseur et de l'homologation du couple article/fournisseur, tels que le prix, le délai, la qualité, les certifications, le développement durable, la conformité suite à des audits, etc. qui permettent de mesurer la performance du fournisseur sur l'élément de la compétence, de l'expertise, du savoir-faire.

Des objectifs peuvent également être définis avec le fournisseur lorsqu'il a obtenu le contrat et on mesurera alors sa performance obtenue sur chacun des objectifs à l'issue de la prestation réalisée.

« Chaque année, les fournisseurs sont notés sur la base d'une grille rassemblant de nombreux critères qualitatifs, dont les principaux sont :

- La qualité
- L'innovation
- L'efficacité logistique : délais, flexibilité, service
- Le coût : compétitivité, flexibilité des prix, propositions de gains de coût
- Les services administratifs : conditions de paiement, quantité, facturation
- Le soutien commercial, l'aspect relationnel
- L'attitude éco responsable

Bilan global pour chaque fournisseur, cette grille de notation est un outil particulièrement précieux pour établir un plan d'amélioration et garantir le succès de nos partenariats sur le long terme.⁴⁵»

Cette performance est alors très souvent quantitative et donc plus facilement mesurable.

« Les fournisseurs ne sont plus considérés comme des acteurs conflictuels sur lesquels l'entreprise doit asseoir son pouvoir par la domination, mais pour certains, comme des ressources capables de conférer un réel avantage compétitif pourvu que l'entreprise possède une compétence spécifique dans le pilotage de ces relations (Ramirez 1999). [...]

Non seulement la part des achats augmente dans la valeur des produits manufacturés, mais cette délégation ne se limite plus aux opérations de production et s'étend de plus en plus aux activités de développement concernant des sous-systèmes complexes intégrés par la suite dans l'offre du client. Les secteurs les plus touchés par ce phénomène sont donc ceux où se combinent la contingence d'une forte pression concurrentielle (en termes de coûts mais surtout de *time to market* et de diversité) et des choix stratégiques orientés vers une impartition de fonctionnalités importantes vers des partenaires extérieurs. Dans ces environnements, le processus de création de l'offre ne pourra donc plus se concevoir comme un processus purement interne mais comme un processus partagé impliquant des partenaires externes dont l'action sera à coordonner (Brem and Tidd, 2012).⁴⁶»

Les compétences d'un fournisseur sont pour l'entreprise cliente des ressources essentielles qui peuvent permettre de développer un produit, obtenir une idée, entrer sur un nouveau marché, bénéficier d'un sourcing, bénéficier d'une veille technologique ou des tendances clients...etc.

Deux phases du processus d'innovation sont critiques pour la R&D d'une entreprise, pendant lesquels il est particulièrement souhaitable de mobiliser ses fournisseurs :

- La découverte, le premier, d'une solution originale pour répondre aux besoins du marché.
- La validation, rapide, de la faisabilité technique d'une idée innovante.

La mise en place de partenariats avec certains fournisseurs favorise et accélère le processus d'innovation.

« Le groupe Danone a mis en place, il y a dix-huit mois, une stratégie de partenariat structurée. Des plateformes d'innovation ont été créées, composées d'équipes associant les fonctions marketing, R&D et achats du groupe et des équipes dédiées chez les fournisseurs. Pour Danone, ce travail collaboratif est un facteur de différenciation majeur.⁴⁷»

« Nos fournisseurs doivent nous apporter bien plus que de simples matières premières, composants et services : ils doivent partager leur savoir-faire, leurs compétences et leur réussite ; ils doivent aussi contribuer activement à notre développement et favoriser la diversification. [...]

⁴⁵ ARaymond, « Les achats, pôle stratégique pour l'innovation » [en ligne], <http://www.araymond.fr> [consultée le 01/07/2013]

⁴⁶ Calvi Richard – Professeur à l'IAE Savoie Mont-Blanc. Laboratoire IREGÉ et Marie-Anne Le Dain – Maître de Conférences à Grenoble INP, Génie Industriel. Laboratoire G-SCOP, « Partager la conception avec ses fournisseurs », *Excellence achats*, n°1 (Mars 2013).

⁴⁷ Fenoll Marie-Amélie (interview de Bassin Philippe), « Notre rôle est aussi de rendre nos fournisseurs plus compétitifs », *Décision Achats*, n°151 (Février 2012).

Philippe Bassin, directeur général sourcing and supplier development, 45ans, est diplômé de l'École d'ingénieurs en agriculture de Purpan (Toulouse). Il a travaillé chez Danone France (1990-1998), avant d'intégrer Galbani (1998-2005), puis de réintégrer le groupe Danone en 2005.

L'objectif est de traiter nos fournisseurs comme de véritables partenaires stratégiques afin de renforcer la compétitivité en amont de nos projets et de favoriser la réussite.⁴⁸»

5.4.2 Motivation fournisseurs

L'élément de la motivation n'est pas, quant à lui, généralement mesuré par les organisations achats dans la mesure de la performance fournisseur. Pourtant, il est un élément essentiel dans l'équilibre d'une relation client-fournisseur. Nous allons voir que des outils comme la CPAF et VIE permettent de se rendre compte de l'importance de cette approche .

5.4.2.1 CPAF

La recherche d'attractivité fournisseurs s'inscrit dans la démarche de la CPAF (Communication Promotionnelle de l'Acheteur vers le Fournisseur), notion développée par P. Barreyre et N. Tréhan, Maîtres de conférence au DESMA, IAE de Grenoble.

Ainsi, pendant de nombreuses années, l'acheteur avait souvent une position de force (selon les marchés) face au fournisseur et n'hésitait pas à parfois « maltraiter » ces derniers en vue de réduire les coûts à tout prix. La CAF (capacité d'autofinancement) des fournisseurs était alors réduite au maximum, les empêchant d'innover. Les acheteurs ne se rendaient pas compte qu'ils se fragilisaient eux-mêmes, puisqu'ils se retrouvaient à terme avec des fournisseurs affaiblis, subissant une détérioration financière et se retrouvant dans l'incapacité d'innover.

Par la suite, dès les années 1980 dans quelques secteurs, les acheteurs ont reconnu l'importance de renforcer la relation client-fournisseur en vue d'être plus fort sur leur propre marché. Un fournisseur disposant d'une capacité d'autofinancement suffisante sera en mesure d'innover, d'être réactif et de perdurer.

De plus, un fournisseur que l'on aura maltraité n'aura aucune envie d'aider son client en cas de rupture de stock ou de problème majeur. Il préférera en effet fournir le client qui se comporte comme un partenaire et qui le respecte.

Enfin, un fournisseur en situation monopolistique aura bien évidemment le rapport de force sur l'acheteur dans la relation, ce qui s'avère être un challenge délicat pour l'acheteur.

La CPAF est donc une notion majeure dans la fonction achats qu'il est nécessaire de comprendre et d'intégrer au sein de son entreprise.

L'acheteur n'est alors plus un « client-roi », mais bel et bien un acteur responsable, un partenaire respectueux et reconnaissant qui doit se vendre pour être plus attractif aux yeux de ses fournisseurs et se différencier de ses concurrents à l'achat.

« Cette démarche est d'autant plus intéressante qu'elle va permettre aux donneurs d'ordres de savoir comment ils sont perçus par leurs fournisseurs. Une information essentielle dans un contexte économique tendu où l'attractivité du client devient aussi stratégique que celle du fournisseur », affirme Richard Calvi, professeur à l'IAE de Savoie. Et Hugues Poissonnier, professeur à l'École de management, à Grenoble, de renchérir : « La dimension de client privilégiée est plus que jamais primordiale aujourd'hui. Car pour booster la compétitivité de son entreprise, s'appuyer sur des compétences

⁴⁸ ARaymond, « Journées de l'innovation » [en ligne], <http://www.araymond.fr> [consultée le 01/07/2013]

extérieures ne suffit pas. Encore faut-il déguster les meilleures ressources ! Et ce, en donnant envie aux fournisseurs les plus performants de travailler avec nous ».49»

Trois notions clefs composent la CPAF :

- Faire connaître : donner des informations sur la stratégie, les besoins du client ;
- Faire aimer : donner envie aux fournisseurs de travailler avec le client ;
- Faire agir : convaincre le fournisseur d'engager des actions spécifiques pour le client.

➔ Ainsi, cette démarche de CPAF est primordiale en vue de capter l'innovation fournisseurs.

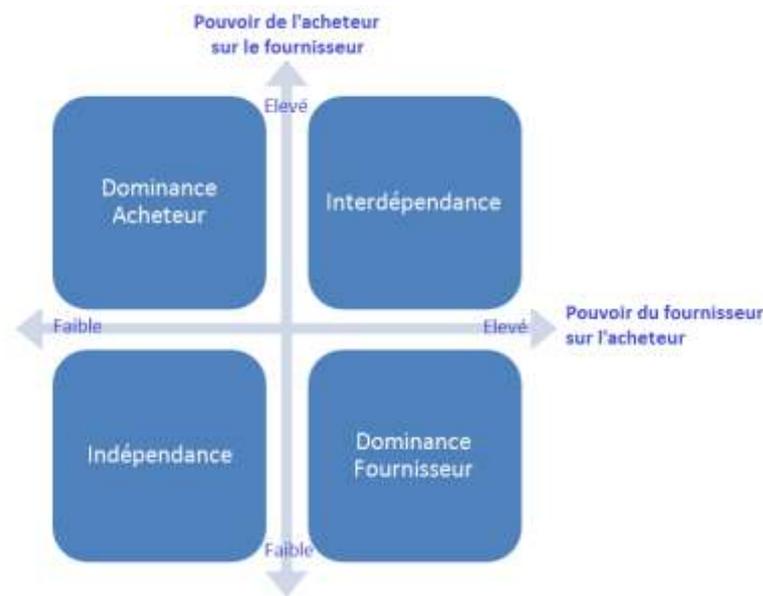
5.4.2.2 VIE

L'outil VIE (Valence-Instrumentalité-Expectation), développée par N. Tréhan, Maître de conférences au DESMA, IAE de Grenoble, vise à mesurer la motivation fournisseurs.

- Valence : est-ce que cela en vaut la peine pour le fournisseur ?
- Instrumentalité : qu'est-ce que le fournisseur en retirera ?
- Expectation : le fournisseur en est-il capable ?

L'objectif est de communiquer un maximum sur ces éléments afin de se différencier des concurrents à l'achat. Un fournisseur motivé sera davantage enclin à faire partager son innovation.

Figure 13 Schéma matrice de Cox ou matrice de pouvoir



La matrice de Cox, ou matrice du pouvoir, vise à définir la relation client-fournisseur et ainsi mesurer les rapports de force entre les deux acteurs.

L'idée développée ici concernant la motivation fournisseur se rapporte à ce schéma. En effet, un fournisseur, pour être performant, doit être motivé par la relation et avoir envie de travailler et d'innover pour son entreprise cliente. L'objectif alors est de se positionner dans une relation d'«

⁴⁹ Cohen Charles, « Les enjeux de la relation client-fournisseur passés au crible », *Décisions achats* [en ligne], <http://www.decision-achats.fr> [consultée le 01/07/2013]

interdépendance » afin d'obtenir une implication maximale des deux acteurs dans la relation et dans la recherche conjointe d'innovation.

Or, si le passage d'une relation de « dominance acheteur » à « interdépendance » se fera naturellement dans l'avancement de la relation (puisque l'entreprise cliente s'investit également dans la recherche conjointe d'innovation et dépend donc de son fournisseur sur ce point stratégique), le passage d'une relation de « dominance fournisseur » à « interdépendance » est quant à lui moins évident.

En effet, comment motiver son fournisseur à être innovant pour nous ?

C'est là toute la difficulté de connaître son fournisseur, sa stratégie, ses orientations long terme afin de lui offrir des éléments clefs qui le motiveront. On rentrera ainsi dans une relation "gagnant-gagnant".

"Innovation leads to totally new forms of collaboration among firms, which may result in new business ventures, technology alliances and spin-outs. They may also result in totally new forms of collaboration with suppliers, who more than ever are involved early in new product development.

It results for both companies in a new value proposition to their end markets. For example: PSA was able to enter a new niche market successfully and reposition its brand. Inalfa (its supplier) was able to connect to other large automotive manufacturers and to offer them innovative, attractive roof solutions for the next generation of car models.⁵⁰"

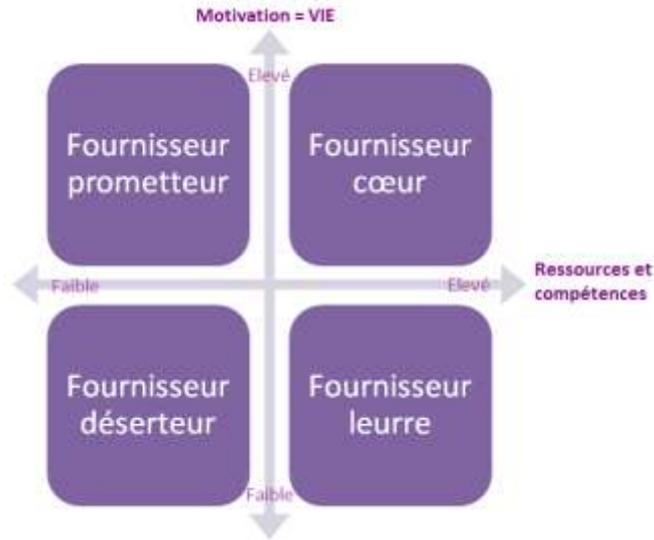
5.4.3 Grille de motivation fournisseurs

La grille de motivation, développée par N. Tréhan, Maître de conférences au DESMA, IAE de Grenoble, permet de résumer et de visualiser le niveau de compétences et d'attractivité fournisseurs d'ARaymond sur les familles d'achats jugées stratégiques.

Cette matrice vise en effet à illustrer le fait qu'il ne sert à rien d'avoir trouvé un fournisseur « *best-in-class* » (ou « leurre » selon la matrice) si ce dernier ne considère pas son client comme un client cible. Dans cette idée, le meilleur fournisseur ne sera alors pas le « *best-in-class* », car le partenariat ne sera pas « gagnant-gagnant », mais un autre fournisseur jugé moins performant, mais motivé pour s'améliorer et satisfaire son client (« fournisseur prometteur »), à défaut bien sûr de ne pas avoir déjà trouvé un « fournisseur cœur ».

⁵⁰ Van Weele Arjan J., Purchasing and Supply Chain Management, Fifth Edition, United Kingdom, Cengage Learning EMEA, 2010, 418 pages

Figure 14 Grille de motivation de N. Tréhan



→ Cette sous-partie nous permet de conclure qu'afin de capter l'innovation fournisseurs, les entreprises doivent se montrer attractives vis-à-vis des fournisseurs compétents via divers éléments clefs de la relation clients, mêmes ceux qui n'ont à première vue aucun lien avec l'innovation. C'est une appréciation générale de la relation établie que le fournisseur estimera et qui conditionnera sa propension à partager ses innovations. Nous pouvons alors affirmer que c'est notamment sur ce point que la fonction achats trouve toute sa légitimité et démontre sa valeur ajoutée aux yeux des fournisseurs et de son entreprise.

6 Contraintes réglementaires et techniques

Nous nous intéressons ici aux contraintes relatives à la captation de l'innovation par les fournisseurs concernant directement la fonction achats, afin d'être en mesure de prévenir ces risques et ainsi les appréhender et les gérer dès l'amont.

6.1 Contraintes réglementaires

- Au niveau des normes :

La politique actuelle de certains services achats impose aux fournisseurs d'être certifiés sur des normes ISO, telles que notamment ISO 9001 : 2008 (système de gestion de la qualité) et/ou TS 16949 : 2009 (système de management de la qualité dans l'industrie automobile) et/ou ISO 14001 : 2004 (système de management environnemental).

Cela peut donc représenter une contrainte dans la recherche de l'innovation fournisseurs puisque tout nouveau fournisseur doit être qualifié, ainsi que son produit ou service (lorsqu'il s'agit de ce type d'innovation) :

- Evaluation de la capacité fournisseur :
 - Autoévaluation par le fournisseur sur questionnaire
 - Audit, visites techniques afin de vérifier la capacité à satisfaire la commande (audit process, supply chain, système)

Ces évaluations auront lieu à la fois en phase de sélection d'un nouveau fournisseur mais aussi lors du suivi.

- Evaluation du produit :
 - Réalisation de prototypes, échantillons pour s'assurer que le fournisseur a la compétence pour réaliser le produit ou pour répondre aux exigences
 - On pourra dans certains cas s'appuyer sur des qualifications de produits similaires

Ainsi, la qualification du couple article/fournisseur est faite lorsque l'évaluation du fournisseur à réaliser le contrat est positive et que la capacité à réaliser le produit est démontrée.

- Au niveau légal :

Certaines précautions sont à prendre concernant l'innovation des fournisseurs. En voici la liste ci-dessous :

- L'entente verticale (à opposer à l'entente horizontale plus souvent connue) qui consiste à s'entendre avec un acteur amont ou aval (ici le fournisseur) sur un accord, même informel qui s'avèrerait anticoncurrentiel, c'est-à-dire qui érigerait des barrières à l'entrée, souvent en alignant les prix vers le haut ou vers le bas ou à échanger des informations stratégiques (exemple : structure des coûts). Sanctionnée par l'article L420-1 du Code de Commerce.
- L'abus de position dominante qui consiste à être en position dominante sur un marché et d'en abuser pour ériger des barrières à l'entrée. Sanctionné par l'article L420-2 du Code de Commerce.
- L'interdiction de rompre totalement ou partiellement la relation commerciale avec l'ancien fournisseur évincé sans préavis valable selon les usages du secteur (qui dépendra du chiffre d'affaires réalisé avec ce fournisseur, la durée de la relation et les investissements réalisés). Sanctionné par l'article L442-6 du Code de Commerce.
- Le droit de la propriété intellectuelle qui regroupe la propriété littéraire et artistique (dans le cas d'un logiciel ou d'une base de données) qui est une œuvre de l'esprit protégée sans formalités et la propriété industrielle protégée par un brevet. Il faut alors vérifier que le partenaire s'est acquitté des droits d'exploitation (insérer une clause relative aux obligations du vendeur dans le contrat) et inscrire dans le contrat qu'en cas de violation de la propriété intellectuelle par le fournisseur, l'acheteur se désengage de toute responsabilité sur le plan civil et pénal. Le contrat doit être perçu comme une formalité simple mais obligatoire pour rassurer l'ensemble des parties prenantes.

6.2 Contraintes techniques liées au niveau de maturité technologique

Enfin, une attention doit également être portée sur le niveau de maturité de la technologie du fournisseur, aussi appelé TRL (Technology Readiness Level). Ce système de mesure permet d'évaluer le niveau de maturité d'une technologie avant de l'intégrer dans un système.

En général, les entreprises n'intègrent pas directement une innovation dans leur système sans avoir au préalable prouvé par diverses formes de tests la fiabilité de la technologie. Ce processus peut prendre des années. L'objectif principal est avant tout d'identifier et de réduire les risques liés à la technologie.

Nous allons illustrer ces propos par l'exemple de Boeing qui a subi cette année les conséquences de l'intégration de technologies immatures dans son Dreamliner.

Analyse de cas : « Boeing : chronique d'une innovation ratée »

« Depuis vingt ans, aucune flotte n'avait été clouée au sol. [...] Pour concurrencer Airbus, Boeing s'était fixé des objectifs de performance et d'innovation très ambitieux, voire extrêmes. [...] Ainsi, parmi les innovations audacieuses prises par Boeing pour son nouvel appareil figurait la batterie lithium-ion. Or, aux yeux des ingénieurs du secteur, cette technologie n'était pas mature en 2004 et ne pouvait pas l'être en 2007, année de livraison prévue de l'appareil. [...] La batterie lithium aurait dû atteindre sa maturité autour de 2014. [...] Un écart de près de sept ans qui inévitablement s'est révélé fortement préjudiciable.

A ce pari technologique très risqué pris par Boeing s'est ajoutée la décision de l'avionneur de vendre un certain nombre de ses sites de fabrication pour raisons économiques. Ce faisant, Boeing s'est coupé de compétences, notamment dans le domaine des structures et des composites. Et il n'a pas eu la maîtrise de la R&D des technologies clés du 787, désormais aux mains de fournisseurs externes.

[...] Il semble évident que la perte de compétences en interne et le nombre croissant d'intermédiaires auront contribué à complexifier l'analyse des risques, jusqu'à en masquer certains.

Avec un peu de recul, on constate que les défis technologiques et de développement étaient trop ambitieux sur le plan temporel, ne laissant aucune place aux aléas. Or, lorsque l'on choisit des technologies qui ne sont pas encore matures, il est quasi incontournable de rencontrer des difficultés de mise au point, voire dans certains cas d'être obligé d'en changer.

[...] Un choix de technologies maîtrisées ou un contrôle plus pointu du développement des technologies critiques, le recours à des solutions alternatives en cas d'échec, un nombre d'intermédiaires plus limité, davantage de compétences internes et un planning de développement plus réaliste auraient sans aucun doute assuré un bel avenir au 787.⁵¹»

➔ Nous venons de présenter ici les contraintes rencontrés par les acheteurs dans leur objectif de captation de l'innovation fournisseurs.

Nous pouvons ainsi constater que les acheteurs doivent être informés des réglementations, que ce soit au niveau des normes en vue de respecter les attentes des clients et les contraintes du secteur, ou au niveau légal en vue d'être conforme à la loi et avoir une démarche respectueuse du fournisseur.

Enfin, les acheteurs qui participent au processus de captation de l'innovation fournisseurs doivent tenir compte de la problématique de maturité de l'innovation pour éviter toute défaillance qui pourrait nuire à l'image de son entreprise et à celle de son client.

⁵¹ Chopard François, Managing director Impulse Partners, « Boeing, chronique d'une innovation ratée », *Innovation et Industrie*, n°63 (Mars 2013)

7 Les bonnes pratiques achats en vue de favoriser la contribution à l'innovation par les fournisseurs dans la littérature

Bien qu'il faille toujours conserver une approche systémique et contingente dans toute réflexion, en fonction du contexte, de l'entreprise, de sa stratégie, de la maturité des achats... etc., certains points sont mis en avant par des acheteurs ou experts en achats en vue de favoriser la contribution à l'innovation par les fournisseurs.

Voici ces recommandations :

- **Favoriser l'Open Innovation**

« Dans le cadre d'une recherche continue d'innovation, la plupart des entreprises ne se focalisent plus seulement sur leurs ressources internes, mais font de plus en plus appel à des solutions extérieures, qu'il s'agisse de leurs partenaires externes (clients, fournisseurs, sous-traitants...) ou d'experts inconnus via l'open-innovation. [...]

Effet notamment de ces contraintes de coût, l'innovation est de plus en plus souvent ouverte ou partagée. Naguère, chacun dissimulait soigneusement sa copie. Certaines entreprises ne faisaient même pas breveter leurs inventions, pour ne pas avoir à les décrire dans un cadre accessible à leurs concurrents. Les mentalités ont changé, en particulier chez ceux qui sont condamnés à innover en permanence. Le rejet traditionnel de tout ce qui est *not invented here*, " pas inventé chez nous ", a fait place à l'*open innovation*, " l'innovation ouverte ". L'industriel achète à l'extérieur les idées qu'il pense pouvoir exploiter et les brevets à l'aide desquels il compte innover, même si la recherche a été menée par d'autres. De la même façon, il accepte de vendre ou de faire développer par des partenaires les brevets qu'il a déposés mais qu'il ne compte pas utiliser à moyen terme. Environ 10 % des entreprises externalisent même leur R&D. Elles sont beaucoup plus nombreuses encore à partager des structures, tels un campus ou un incubateur, avec d'autres organisations aux centres d'intérêt proches des leurs.

Bref, pour doper leur capacité d'innovation, les entreprises doivent faire feu de tout bois : puiser davantage que par le passé à l'extérieur, et notamment en collaboration avec les fournisseurs partenaires, en vue de pérenniser les relations et également assurer la survie d'une filière.⁵²»

« La rentabilité est grandement facilitée par la croissance. L'innovation est le principal moteur de cette croissance et l'innovation « ouverte » offre une très large perspective par rapport à la seule R&D interne. Les achats ont évidemment un rôle majeur à jouer dans la gestion des ressources externes pour nourrir l'innovation. L'innovation « de rupture » qui donne accès à la « stratégie d'Océan bleu » de W. Kim et R. Mauborgne Pearson 2005/2010, devrait susciter des recherches : gestion d'acteurs variés et pas seulement de fournisseurs, pour une partie notable a priori inconnus, technologies de substitution pouvant mettre à mal les segmentations d'achat, plein usage des réseaux sociaux...⁵³»

- **Etablir des processus en vue de favoriser le développement fournisseur**

« Selon Echtelt (2004), les acheteurs et leur direction doivent conduire 3 différentes activités en parallèle :

⁵² Mousli Marc, « Comment doper l'innovation », *Alternatives économiques*, n°313 (Mai 2012), p72

⁵³ Jehanin Laurent, « Partager la conception avec ses fournisseurs – Retour d'expérience à partir de l'exemple Snecma/Safran », *Excellence achats*, n°1 (Mars 2013).

Jehanin Laurent, consultant et enseignant (Centrale Paris, ESCP-Europe) en Achats. Ancien Directeur Achats de Snecma puis de Safran. Président d'INPUT² (INternational PURchasing Think Tank), Vice-Président « recherche » de l'ACA HEC.

- Des processus stratégiques de management : focalisés sur les innovations futures à long terme avec les fournisseurs, obtenir un roadmapping technologique des futures tendances en terme d'innovation et les fournisseurs identifiés pour ces projets ;
- Des processus de gestion opérationnelle : gestion à moyen terme des projets d'innovation individuels, choix des fournisseurs pour chaque projet et du type de relation avec chacun ;
- Des processus de collaboration : choix à court terme de la manière de favoriser et implémenter les collaborations technologiques des fournisseurs.⁵⁴»

- **Réaliser une veille stratégique**

« Le premier objectif pour une entreprise qui cherche à innover est que le flux d'idées nouvelles ne s'épuise jamais. Elle doit donc organiser une veille, appelée selon les cas technologique ou anticipative, en observant et en analysant son environnement scientifique, technologique et économique pour saisir toutes les opportunités de développement. En pratique, cela consiste à explorer systématiquement les revues et les banques de données en ligne, à surveiller les dépôts de brevets, à assister aux colloques et aux salons qui comptent dans son domaine et à entretenir des relations étroites avec les fournisseurs.

La difficulté de l'exercice tient à la masse des informations à traiter, qui nécessite une organisation à la fois rigoureuse et souple. Il faut en effet de la rigueur pour ne rien laisser passer d'important, et de la souplesse car l'idée créative n'est pas toujours au rendez-vous d'une action volontaire, mais peut survenir lors d'échanges sans rapport direct avec une démarche organisée. Dans ce domaine comme dans beaucoup d'autres, les résultats ne sont pas forcément en rapport direct avec les sommes dépensées, qui peuvent rapidement devenir très importantes.⁵⁵»

« Nos équipes d'acheteurs se déplacent dans les salons, les foires, les forums et ne se cantonnent pas aux rendez-vous du secteur alimentaire. On peut ainsi très bien imaginer qu'au Salon de l'habitat, une technologie puisse nous intéresser. Connecter deux solutions issues de deux mondes différents, c'est ça qui fait l'étincelle de l'innovation. Par exemple, nous nous sommes inspirés des technologies de l'ultrason pour des matériaux plus écologiques et trouver une solution de découpe pour nos pots de yaourts⁵⁶».

- **Répartition des rôles en interne**

Fonctions de l'acheteur dans l'innovation :

« La fonction achat [...], à l'interface des relations avec les intervenants extérieurs, a un rôle capital à jouer dans ce nouveau mode de génération des offres innovantes de demain. Aussi faut-il qu'elle sache prendre le virage de l'innovation. [...] Cela signifie qu'il doit, entre autre, s'acquitter de tâches nouvelles comme, par exemple :

- Chercher des compétences complémentaires, des ressources externes indispensables à la société pour innover ;
- Vendre sa société à des partenaires potentiels (start-up, PME...) et non pas acheter leur savoir-faire ou leur technologie
- Comprendre et communiquer avec son interlocuteur afin de partager une vision, des objectifs, des risques mais aussi des opportunités de gains ;

⁵⁴ Van Weele Arjan J., Purchasing and Supply Chain Management, Fifth Edition, United Kingdom, Cengage Learning EMEA, 2010, 418 pages

⁵⁵ Mousli Marc, « Comment doper l'innovation », *Alternatives économiques*, n°313 (Mai 2012), p72

⁵⁶ Fenoll Marie-Amélie (interview de Bassin Philippe, directeur général sourcing and supplier development Groupe Danone), « Notre rôle est aussi de rendre nos fournisseurs plus compétitifs », *Décision Achats*, n°151 (Février 2012).

- Savoir contractualiser sous un format gagnant/gagnant et plus seulement sous la forme d'un acte juridique bien orchestré mais trop souvent loin d'une vision long terme partagée... ;
- Gérer la prestation comme on superviserait le travail de ses propres équipes, c'est-à-dire avoir l'objectivité nécessaire pour les défendre si besoin ;
- Savoir gérer un partenariat et non pas une relation client/fournisseur...

L'acheteur doit devenir un facilitateur de la collaboration (Poissonnier *et alii*, 2012), un médiateur de la relation fournisseurs.⁵⁷»

Implication des services techniques dans le processus de captation d'innovation

« Même si les directions achats restent des vecteurs d'importation majeurs de l'innovation dans l'entreprise, elles n'ont pas vocation à se positionner comme le protagoniste unique de l'introduction de solutions innovantes dans l'entreprise. Les PME innovantes ne devraient pas exclusivement passer par les achats, mais tenter de développer des relations privilégiées avec les équipes techniques. « Les organisations achats matures acceptent cela et encouragent ce type de relation », a indiqué Jean-Marie Guieau de GDF-Suez, argumentant que les bureaux d'étude, la R & D ou le marketing ont tout autant de responsabilités à porter sur ce point. « Cette responsabilité est à partager entre l'acheteur, noyé sous les sollicitations de tous ordres, et le technicien/ingénieur français, qui souvent n'est pas assez orienté business et besoin client », a souligné Alain Desmottes de Thales.⁵⁸»

« Au sein de ce processus, le trinôme «prescripteur-acheteur-fournisseur» doit bien identifier les axes d'innovation (services, design, fiabilité, ergonomie, etc.) pour optimiser les ressources et maximiser le retour sur investissement. Il est important d'identifier le rôle de chacun en établissant une réelle cartographie des acteurs. L'organisation du groupe de travail et les objectifs étant définis, il est plus facile d'anticiper les réactions et de s'adapter aux contraintes de chacun.⁵⁹»

« Les équipes achats travaillent de plus en plus étroitement avec le marketing et le service R & D. Ainsi, notre service achats a mis en place des équipes mixtes dans chaque zone du monde (Asie, Singapour, Europe, Amérique du Nord et Amérique latine) en collaboration avec la R & D et le service marketing. Ces équipes sont briefées sur les axes d'innovation de la marque Danone.⁶⁰»

• Formaliser la relation

“Internal R&D specialists often resist co-operating closely with external suppliers, simply because they fear for their jobs. Conflicts around intellectual property (IP) may further impede the intended collaboration.⁶¹”

« Il convient avant tout de se connaître, se comprendre, s'accorder sur les enjeux de la collaboration, les apports du partenariat, les risques liés au projet, mais il conviendra aussi de définir les règles de partage des bénéfices en cas de succès. Il faudra, en quelque sorte, définir les éléments de base d'un vrai partenariat gagnant-gagnant (win-win), et non pas gagnant pour certains, perdant pour d'autres. Il faut

⁵⁷ Monnier Bernard, Président MIM, « R2B© : le rôle central des achats entre la Recherche et l'Innovation », *Excellence achats*, n°1 (Mars 2013).

⁵⁸ Serrano Emmanuelle, « Le portefeuille fournisseurs, une source d'innovation encore largement inexploitée », *Décisions achats* (29/06/2012), <http://www.decision-achats.fr> [consultée le 28 Juin 2013].

⁵⁹ Wajnszok Olivier, « L'acheteur, un vecteur d'innovation », *Décisions achats*, n°146 (01/07/2011).

⁶⁰ Fenoll Marie-Amélie (interview de Bassin Philippe, directeur général sourcing and supplier development Groupe Danone), « Notre rôle est aussi de rendre nos fournisseurs plus compétitifs », *Décision Achats*, n°151 (Février 2012).

⁶¹ Van Weele Arjan J., *Purchasing and Supply Chain Management*, Fifth Edition, United Kingdom, Cengage Learning EMEA, 2010, p225

ensuite que le contrat ne soit perçu que comme une formalité simple mais obligatoire pour rassurer l'ensemble des parties prenantes.⁶²»

Richard Calvi, Professeur à l'IAE Savoie Mont-Blanc, nous dresse la liste des éléments de la formalisation à prendre en compte dans la configuration de la relation avec le fournisseur :

- « La définition de l'intégration temporelle du fournisseur (à quel moment peut-on faire appel aux compétences spécifiques du fournisseur ?) ;
- La spécification du besoin (adaptée au niveau de responsabilité laissé au fournisseur dans la conception du produit acheté) ;
- Le choix du fournisseur (outre les critères classiques de compétitivité coût-qualité-délai, les fournisseurs/concepteurs sont évalués sur leur potentiel d'innovation (effectif et niveau d'expertise de leur R&D), leur capacité industrielle (possibilité d'investir et piloter les fournisseurs de second rang nécessaires au projet) et la qualité des relations passées) ;
- L'affectation des ressources et des rôles (un des enseignements de l'expérience des constructeurs automobiles japonais en matière de management de projet (Takeuchi 1986, Imai *et alii* 1985), s'avère être leur capacité à intégrer physiquement des fournisseurs dans leurs équipes de développement : présence d'ingénieurs dédiés par le fournisseur sur les plateaux projet du client (*guest design engineer*) mais aussi de salariés du client chargés de faciliter l'adaptation du fournisseur aux évolutions souhaitées (*supplier development engineer*)) ;
- La contractualisation (en plus des NDA [Non-Disclosure Agreement], une des pratiques rencontrées dans notre échantillon est d'engager le contrat au plus tôt en intégrant un système de révisions aux différents jalons du projet).⁶³»

- **Définir le degré d'autonomie du fournisseur dans le développement**

« Nous entendons par « autonomie » le niveau de responsabilité délégué au fournisseur dans le développement du sous-ensemble ou du composant acheté. Il s'agit d'une décision stratégique car elle touche à la définition des compétences clés de la firme. Elle doit se prendre de façon collective au moment de la réflexion sur le design or buy design (Le Dain *et alii*, 2010) du projet. Dans notre étude exploratoire, les acheteurs regrettent souvent de ne pas être suffisamment impliqués dans cette phase. Pour eux, la plupart des problèmes apparaissant dans la suite du projet proviennent d'un mauvais choix dans cette phase. Par exemple, une autonomie trop forte donnée à un fournisseur incapable de l'assurer, le tout sur un composant étant sur le chemin critique du projet. Pour réduire ces éventuels problèmes, les entreprises désireuses d'accroître l'autonomie de développement de leurs fournisseurs définissent ainsi des grilles de sélection spécifiques.

[Voici les différents niveaux d'autonomie laissée au fournisseur :]

- Niveau 0 : Contrat de sous-traitance classique (hors du champ d'étude) ;
- Niveau 1 : Conception par le client mais propositions faites par le fournisseur en lien avec son savoir-faire (situation de type « *white box* » dans le secteur automobile) ;
- Niveau 2 : Spécifications faites par le client et proposition de composants par le fournisseur. Deux cas possibles :
 - Le client réclame la propriété industrielle du composant élaboré (*consigned drawings*) ;

⁶² Serrano Emmanuelle (interview de Bernard Monnier), « La fonction achats doit prendre le virage de l'innovation », *Décisions achats* (03/04/2012), <http://www.decision-achats.fr> [consultée le 28 Juin 2013].

⁶³ Calvi Richard - Professeur à l'IAE Savoie Mont-Blanc. Laboratoire IREGÉ et Marie-Anne Le Dain - Maître de Conférences à Grenoble INP, Génie Industriel. Laboratoire G-SCOP, « Partager la conception avec ses fournisseurs », *Excellence achats*, n°1 (Mars 2013).

- Propriété laissée au fournisseur (*approved drawings*). L'autonomie du fournisseur est jugée plus forte dans ce cas.
- Niveau 3 : Le fournisseur a la responsabilité complète de la conception à la production d'un sous-ensemble sur la base d'un cahier des charges fonctionnel ;
- Niveau 4 : Idem que niveau 3 + le fournisseur assure la gestion pleine et entière de la supply chain liée à l'assemblage de sous-ensembles.⁶⁴»

- **Définir le niveau de risque du développement**

« En termes de management de la relation, il n'est pas équivalent de laisser autant de latitude à un fournisseur travaillant sur un élément périphérique au produit final et pour lequel le processus de conception peut se mener de façon relativement autonome par rapport au projet du client (par exemple une télécommande associée au produit final), qu'à celui travaillant sur un composant inséré dans le produit final et très important dans la définition de ses performances aux yeux du client (par exemple un moteur). Nous pensons que les bonnes pratiques du management de la relation dépendront non seulement du niveau absolu de risque perçu mais aussi du type de risque dominant.

7 classes de risques combinatoires en matière de conception partagée ont été identifiées :

- L'interdépendance entre le composant et la conception du produit final (le composant peut être de faible valeur mais critique en terme de valeur aux yeux du client) ;
- Le niveau de différenciation du composant acheté ;
- Le rôle du composant dans la tenue des délais du projet ;
- La maturité des techniques (produit) et/ou des technologies (process) utilisées ;
- Le poids du composant dans le coût du produit final ;
- La complexité du processus interne chez le fournisseur ;
- La complexité de la « *design chain* » (capacité du fournisseur de rang 1 à gérer ses propres fournisseurs).⁶⁵»

- **Définir des mécanismes de coordination**

- « Coordination *ex ante* :
 - Par les résultats attendus : cahier des charges (fonctionnel ou technique selon le degré d'autonomie laissé au fournisseur), coût et délai objectifs ;
 - Par les incitations : définition de règles de partage de gains et de risques sur le projet et possibilité de futurs autres contrats pour motiver le fournisseur ;
 - Par les méthodes et les procédés employés : faciliter le transfert d'information entre les membres de l'équipe projet, démarches « analyse de la valeur » ou « conception à coût objectif ».
- Coordination *in cursu* :
 - Temporelle : *Time-to-market* de plus en plus restreint en lien avec la pression concurrentielle et l'instabilité croissante des choix technologiques (« dans l'automobile, cet objectif se concrétise par la création de « plateaux » ou de « plateformes projet » (Garel, 1996) chargés

⁶⁴ Calvi Richard – Professeur à l'IAE Savoie Mont-Blanc. Laboratoire IREGÉ et Marie-Anne Le Dain – Maître de Conférences à Grenoble INP, Génie Industriel. Laboratoire G-SCOP, « Partager la conception avec ses fournisseurs », *Excellence achats*, n°1 (Mars 2013).

⁶⁵ Calvi Richard – Professeur à l'IAE Savoie Mont-Blanc. Laboratoire IREGÉ et Marie-Anne Le Dain – Maître de Conférences à Grenoble INP, Génie Industriel. Laboratoire G-SCOP, « Partager la conception avec ses fournisseurs », *Excellence achats*, n°1 (Mars 2013).

de faire converger des savoirs différents, que ceux-ci soient internes ou externes à l'entreprise ») ;

- Informationnelle (« selon la théorie proposée par Daft et Lengel (1986), le choix des media informationnels doit dépendre de la nature des problèmes à résoudre. Face à une situation où c'est l'incertitude qui domine dans la perception des acteurs, le processus informationnel doit permettre de diminuer cette incertitude par un apport large et rapide d'informations échangées sur un mode de communication asynchrone (e-mail, échange de fichier, information sur les coûts...). Dans le cas où c'est l'ambiguïté qui domine dans l'échange (interprétation équivoque, décisions inter reliées...), la communication doit se faire sur un mode synchrone favorisant la co-conception des solutions (face à face, travail sur des maquettes virtuelles, simulations numériques...).

- Coordination ex post : « Comme le soulignent Aggeri et Segrestin (2002) dans une étude portant sur les projets automobiles chez Renault, « les pratiques de retour d'expérience actuelles sont relativement pauvres » (p39). Elle se limitent la plupart du temps à une évaluation sur l'étape finale du projet et non sur analyse critique des dispositifs de coordination mis en place tout au long du projet. Pour pouvoir capitaliser sur leur expérience en matière de conception partagée, nous suggérons aux entreprises la mise en place d'un suivi des problèmes rencontrés tout au long du projet, afin d'identifier les pistes d'actions conjointes. [...] Cette capitalisation doit permettre d'éviter au moins deux écueils importants selon nous : (1) ne pas recommencer chaque projet de conception partagée comme s'il était le premier, (2) permettre une connexion entre le monde des « achats projet » et celui des stratégies d'achats familles. [...] Capitaliser sur la performance des fournisseurs dans les projets et remonter cette performance vers ceux qui décident la stratégie achats nous semble être le seul moyen d'assurer une continuité dans le management des ressources externes du monde de l'exploration (innovation) à celui de l'exploitation (production).⁶⁶»

- **Constituer des groupes projet**

« Les entreprises innovantes en nouveaux produits et nouvelles façons de faire ont besoin d'être soutenues grâce à la mise en place de groupes multifonctionnels qui recueillent et évaluent les initiatives fournisseurs. Il faut aussi considérer ses fournisseurs majeurs comme des pourvoyeurs de solutions possibles et susciter les partenariats et les initiatives (internes et externes), concourant à l'amélioration de la qualité perçue et à l'apport de valeur ajoutée.⁶⁷»

“Based on our own research (Wynstra, 1998 and Van Echtelt, 2004), we conclude that involving suppliers early in new product development is a far from simple matter. [...] The idea is that companies are only able to collaborate successfully with suppliers if the relevant disciplines involved internally are able to collaborate. This type of cross-functional collaboration within companies is not always present.⁶⁸”

⁶⁶ Calvi Richard – Professeur à l'IAE Savoie Mont-Blanc. Laboratoire IREGE et Marie-Anne Le Dain – Maître de Conférences à Grenoble INP, Génie Industriel. Laboratoire G-SCOP, « Partager la conception avec ses fournisseurs », *Excellence achats*, n°1 (Mars 2013).

⁶⁷ Serrano Emmanuelle, « Le portefeuille fournisseurs, une source d'innovation encore largement inexploitée », *Décisions achats* (29/06/2012), <http://www.decision-achats.fr> [consultée le 28 Juin 2013].

⁶⁸ Van Weele Arjan J., *Purchasing and Supply Chain Management*, Fifth Edition, United Kingdom, Cengage Learning EMEA, 2010, p225

- **Faciliter la communication**

“Other conditions to be met are that professional project management should be in place. Systems compatibility should be secured to be able to exchange technical information quickly and efficiently. Inter-systems operability is often underestimated by both partners and a source of significant problems in operations and communication.⁶⁹”

« Nous avons mis en place une newsletter bimestrielle, intitulée «Inside / Outside newsletter». Un comité d'innovation, composé de responsables marketing, achats et R & D, sélectionne les trois meilleurs dossiers à partir d'une quinzaine de projets en devenir, eux-mêmes présélectionnés. Cette newsletter est ensuite adressée à tous les directeurs généraux, marketing, de recherche et développement et à tous les directeurs achats du groupe monde. Chacun peut s'exprimer sur les projets en cochant les cases: «Ça ne m'intéresse pas», «J'ai envie d'approfondir», «Je suis intéressé pour en être le pilote».⁷⁰»

- **Mettre en avant le soutien de la Direction Générale**

« De par leurs relations objectives avec les fournisseurs, les achats sont la fonction de prédilection pour le développement de la co-innovation. Afin de tirer le meilleur profit de cette position, la fonction achats doit développer sa capacité à s'intégrer et s'imposer comme l'un des maillons importants d'une approche systémique et cross fonctionnelle. L'écueil principal est de tomber dans le piège des «silos», où chaque acteur de la chaîne mène sa propre approche. Il revient à la fonction achats de s'imposer auprès des directions générales comme un animateur incontournable de la transversalité et de la réactivité. La position des achats, au coeur de la co-innovation avec les fournisseurs, est une formidable opportunité à saisir. Toutefois, ce mandat doit venir de la direction générale.⁷¹»

- **Gérer la propriété intellectuelle**

« Reste que l'innovation est un secret qu'il faut bien garder. Ainsi lorsqu'une innovation réelle est générée grâce à ce lien avec le fournisseur, il faut être en mesure de cadrer la relation pour que le "produit du siècle" ne se retrouve pas chez le concurrent. Cela s'appelle la stratégie de protection industrielle, car qui dit innovation, ne dit pas angélisme.⁷²»

« Il existe de nombreux freins à l'“open innovation”, liés notamment aux craintes de certaines entreprises à partager leurs données sensibles », a rappelé François Scheid. D'où la nécessité de bien établir en amont les règles de confidentialité entre donneurs d'ordres et prestataires. « Et plus encore dans les secteurs d'activité où les process de brevetage ne sont pas encore systématiques », a renchéri ce dernier. Une manière de prévenir toute pratique d'espionnage industriel.⁷³»

- **Conserver la marge fournisseur**

« En termes de gouvernance de la relation fournisseurs, l'acheteur doit aussi reconquérir la confiance de ces derniers. En continuant à réclamer des optimisations des prix, on a écorné les marges des fournisseurs et affaibli aussi leurs capacités d'innovation. Il faut mieux valoriser leur apport dans la chaîne de valeur et travailler sur une rémunération plus équitable. Un fournisseur exsangue ne sert à

⁶⁹ Van Weele Arjan J., *Purchasing and Supply Chain Management*, Fifth Edition, United Kingdom, Cengage Learning EMEA, 2010, p225.

⁷⁰ Fenoll Marie-Amélie (interview de Bassin Philippe, directeur général sourcing and supplier development Groupe Danone), « Notre rôle est aussi de rendre nos fournisseurs plus compétitifs », *Décision Achats*, n°151 (Février 2012).

⁷¹ Fillon Christophe, directeur opérationnel du centre d'expertise achats du cabinet Oliver Wyman, « Introduire l'innovation des marchés dans l'entreprise », *Décisions achats*, n° 158 (Octobre 2012).

⁷² Wajnszok Olivier, « L'acheteur, un vecteur d'innovation », *Décisions achats*, n°146 (01/07/2011).

⁷³ Cohen Charles, « L'innovation au menu de la conférence achats Crop&Co », *Décisions achats* (11/04/2011), <http://www.decision-achats.fr> (consultée le 28 Juin 2013).

rien. Les acheteurs doivent être des pilotes de projets s'inscrivant dans une vision à moyen et long terme.⁷⁴»

- **Définir des indicateurs de performance**

«Suivre 2 ou 3 indicateurs emblématiques qui permettent de focaliser les équipes et de valoriser la performance de la démarche dans le temps est une condition essentielle de réussite.⁷⁵»

« La mise en place et le respect de gouvernances juridiquement stabilisées, l'établissement d'un cadre structuré et normé de la gestion de projet sont aussi recommandés. La chaîne de valeur doit être mise en perspective de façon à rendre l'entreprise, au sens large, plus agile. À terme, ces initiatives devraient se traduire par l'évolution des organisations achats (formation, nouveaux objectifs), ainsi que par la mise en place d'indicateurs de performance pertinents permettant la mesure de la capacité des acheteurs à mobiliser et à fédérer, leurs fournisseurs et à permettre l'émergence d'idées nouvelles. De nouveaux processus transversaux favorisant la transversalité et de nouvelles compétences dans la gestion de projets devraient également être déployés. L'écoute clients et fournisseurs est à renforcer pour capter les attentes et les défaillances d'usage. Il est nécessaire de se concentrer prioritairement sur les besoins clients et de challenger les convictions de l'entreprise et l'innovation autocalcentrée.⁷⁶»

→ Nous avons pu lister, dans cette septième sous-partie, différentes bonnes pratiques à mettre en place par les acheteurs en vue de favoriser la contribution à l'innovation par les fournisseurs. Si nous devons n'en retenir que trois à mettre en place absolument, nous citerions évidemment de favoriser l'open innovation – qui peut passer par l'achat d'idées ou de brevets, voire d'externaliser sa R&D –, répartir les rôles en interne entre les acheteurs et les équipes techniques, et mettre en avant le soutien de la direction générale. Dans tous les cas, une analyse systémique par la direction générale, voire la direction achats, permettra de déterminer les pratiques les plus pertinentes selon les enjeux et le type d'organisation.

8 Soft skills

Outre les bonnes pratiques achats à implémenter en fonction de la maturité et de la stratégie globale achats qui se rapportent davantage à du « savoir-faire », un autre aspect du poste d'acheteur doit être pris en compte : celui du « savoir-être ». En effet, la fonction d'acheteur ne se limite pas aux tâches effectuées, car certaines compétences, qualités et attitudes, regroupées sous le terme anglo-saxon « soft-skills », sont toutes aussi importantes en vue d'être un « acheteur d'innovation ».

« En acquérant de nouvelles compétences comme les soft skills, en innovant dans la relation fournisseurs et en adoptant une logique de travail en réseaux ouverts et multiformes, l'acheteur sera à même de faire passer son entreprise d'une logique de coûts à une logique d'innovation.⁷⁷»

« Seule planche de salut, la mise en place d'une méthodologie au niveau des achats pour sortir du cadre normalisateur et structurer l'innovation achats en s'appuyant sur les compétences softs des achats pour

⁷⁴ Serrano Emmanuelle (interview de Bernard Monnier), « La fonction achats doit prendre le virage de l'innovation », *Décisions achats* (03/04/2012), <http://www.decision-achats.fr> (consultée le 28 Juin 2013).

⁷⁵ Rougier Pierre, « Dynamiser l'innovation fournisseurs : les bonnes recettes », *Le Cercle Les Echos* (08/02/2013), <http://lecercle.lesechos.fr> [consultée le 28 Juin 2013].

⁷⁶ Serrano Emmanuelle, « Le portefeuille fournisseurs, une source d'innovation encore largement inexploitée », *Décisions achats* (29/06/2012), <http://www.decision-achats.fr> [consultée le 28 Juin 2013].

⁷⁷ Serrano Emmanuelle, « Achats et innovation(s) », *Décision achats*, n°155 (Juin 2012).

développer un état d'esprit innovant qui va "créer le buzz" et favoriser des passerelles entre fonctions. Car l'innovation, c'est aussi une tournure d'esprit et savoir se renouveler, comme la racine latine innovatio vous y invite...⁷⁸»

Nous allons présenter ici ce que les professionnels et experts en achats recommandent.

- **Nouvelles fonctions, nouvelles responsabilités**

« Bien évidemment la fonction achats, à l'interface des relations avec les intervenants extérieurs, a un rôle majeur à jouer. Aussi doit-elle prendre le virage de l'innovation, définir les contours d'un nouveau métier d'acheteur que j'appelle «acheteur innovation». Celui-ci doit avoir des compétences qui vont au-delà de celles qu'il possède depuis des années. Il doit à la fois être plus orienté marketing achats et étendu jusqu'aux besoins clients de l'entreprise, pas seulement du prescripteur, il doit aussi avoir des notions techniques sur l'offre proposée et surtout un sens de l'organisation du travail en mode collaboratif. Tout ceci milite pour une montée en compétences du personnel achats, fonction qui devrait être représentée au niveau des plus hautes instances de management dans l'organisation. L'acheteur devrait devenir un facilitateur de la collaboration, fonction indispensable pour introduire l'innovation ouverte qui accompagne la nouvelle stratégie à mettre en place afin d'assurer l'avenir des organisations.⁷⁹»

« Pour Natacha Tréhan, responsable du master Desma master de Management stratégique des achats de l'IAE de Grenoble, l'innovation est aussi comportementale. L'acheteur doit innover par rapport à ses concurrents dans sa façon de gérer la relation avec les fournisseurs. En rendant sa société plus attractive que ses concurrentes aux yeux des fournisseurs, il lui donne toutes les chances d'accéder au statut de client préférentiel. *« L'acheteur est un catalyseur ou doit le devenir. Nous ne sommes plus dans une relation duelle de B to B classique de codéveloppement ou de coconception mais dans une approche de réseaux interne et externe car l'innovation se construit désormais avec les clients, les particuliers, avec les universités. C'est l'ère de l'open innovation. Et la notion de first to market détrône celle de first to patent*», souligne Natacha Tréhan.⁸⁰»

- **Etre « Business oriented »**

« Créer de la différenciation, c'est créer de la préférence consommateur sur des axes comme la nature, le social et le sociétal ou la qualité de nos produits. Ces nouveaux acheteurs doivent maîtriser les techniques de gestion de budget, de négociation, de mécanismes de production, de définition du besoin. Mais ils doivent également être de plus en plus «business minded», c'est-à-dire comprendre le consommateur, être capables de s'interfacer avec les autres services pour participer à la création de valeur. J'invite chaque acheteur à construire des stratégies de sourcing qui peuvent être «expliquées» à nos consommateurs.⁸¹»

« Aussi, pour gagner en reconnaissance, les acheteurs doivent bien souvent employer les grands moyens. Comment ? En démontrant qu'ils occupent une place de choix pour capter l'innovation externe. « Par exemple, ils doivent mettre en avant leur aptitude à disposer d'une vision globale et 100 % économique des marchés fournisseurs, propre à optimiser le process de sourcing de l'innovation »,

⁷⁸ Serrano Emmanuelle, « L'innovation, une priorité sous-évaluée par les organisations achats », *Décisions achats* (10/10/2012), <http://www.decision-achats.fr> [consultée le 28 Juin 2013].

⁷⁹ Monnier Bernard, Président MIM, « R2B© : le rôle central des achats entre la Recherche et l'Innovation », *Excellence achats*, n°1 (Mars 2013).

⁸⁰ Serrano Emmanuelle, « Achats et innovation(s) », *Décision achats*, n°155 (Juin 2012).

⁸¹ Fenoll Marie-Amélie (interview de Bassin Philippe, directeur général sourcing and supplier development Groupe Danone), « Notre rôle est aussi de rendre nos fournisseurs plus compétitifs », *Décision Achats*, n°151 (Février 2012).

explique Richard Calvi, professeur à l'Université de Savoie, spécialiste du développement collaboratif. Plus encore, ils doivent se montrer experts lors de l'élaboration de cahiers des charges axés 100 % innovations. Et ce, tout en veillant à ne pas empiéter sur les tâches qui relèvent du savoir-faire du client interne. « Il faut trouver le bon curseur car l'objectif n'est pas de faire intervenir les acheteurs sur l'ensemble du processus R&D, mais bien sur les aspects où ils peuvent apporter une véritable valeur ajoutée », a conclu Richard Calvi.⁸²»

- **Gouvernance**

« En termes de gouvernance de la relation fournisseurs, l'acheteur doit aussi reconquérir la confiance de ces derniers. En continuant à réclamer des optimisations des prix, on a écorné les marges des fournisseurs et affaibli aussi leurs capacités d'innovation. Il faut mieux valoriser leur apport dans la chaîne de valeur et travailler sur une rémunération plus équitable. Un fournisseur exsangue ne sert à rien. Les acheteurs doivent être des pilotes de projets s'inscrivant dans une vision à moyen et long terme.

Par ailleurs, l'acheteur doit acquérir de nouvelles compétences relationnelles (leadership et intelligence émotionnelle) pour influencer l'autre sans lien hiérarchique et en favorisant son développement.⁸³»

- **Formations**

« L'acheteur « projet » a été et reste souvent un progrès dans la gestion du codéveloppement. Mais il porte en lui tous les germes de contradiction : vis-à-vis du bureau d'études, une grande compétence technique l'expose au conflit et une faible compétence technique l'expose au discrédit. Aujourd'hui, on le choisit avant tout diplomate !⁸⁴»

« Nous avons rééquilibré les profils de notre direction. Au début, les acheteurs étaient essentiellement des ingénieurs. Aujourd'hui, la moitié est issue d'écoles de commerce. Nos directeurs achats seniors participent à des «learning expedition». Lors de ces séminaires de formation d'une semaine, ils partent par groupe d'une vingtaine visiter d'autres industries (Apple, Nike ou encore le London Stock Exchange, la salle des marchés de Londres...) pour stimuler leur créativité, leur curiosité. Ils voient d'autres business model et y rencontrent leurs homologues des services achats.⁸⁵»

- **Postes**

« Il en existe deux types: ceux qui placent les acheteurs en position de leaders et ceux dont ils disposent en tant que gestionnaires de projet. Les acheteurs doivent être leaders sur l'ouverture d'outils internes de R & D, les partages de feuilles de route technologiques, l'organisation de journées technologiques (Tech Day), les visites réciproques d'usines ou la gestion des suggestions des fournisseurs. La mise en place de réseaux d'intelligence économique ou de système de codéveloppement positionnant plutôt l'acheteur en tant que gestionnaire de projets.

L'acheteur doit aider le fournisseur à proposer des innovations. Un fournisseur ne proposera d'innovations que s'il est persuadé qu'il sera écouté. Le terme «partenariat» est souvent galvaudé, mais

⁸² Cohen Charles, « L'innovation au menu de la conférence achats Crop&Co », *Décisions achats* (11/04/2011), <http://www.decision-achats.fr> (consultée le 28 Juin 2013).

⁸³ Serrano Emmanuelle, « Achats et innovation(s) », *Décision achats*, n°155 (Juin 2012).

⁸⁴ Jehanin Laurent, « Partager la conception avec ses fournisseurs – Retour d'expérience à partir de l'exemple Snecma/Safran », *Excellence achats*, n°1 (Mars 2013).

Jehanin Laurent, consultant et enseignant (Centrale Paris, ESCP-Europe) en Achats. Ancien Directeur Achats de Snecma puis de Safran. Président d'INPUT² (INTERNATIONAL PURCHASING THINK TANK), Vice-Président « recherche » de l'ACA HEC.

⁸⁵ Fenoll Marie-Amélie (interview de Bassin Philippe, directeur général sourcing and supplier development Groupe Danone), « Notre rôle est aussi de rendre nos fournisseurs plus compétitifs », *Décision Achats*, n°151 (Février 2012).

un fournisseur qui apporte de l'innovation est un vrai partenaire. Cette démarche confère à l'acheteur la possibilité de capter l'innovation et de bâtir des partenariats avec les fournisseurs stratégiques. Pour cela, il doit souvent se déplacer chez ses prescripteurs et aussi chez les fournisseurs. Enfin, il est garant de la pérennisation de la relation client-fournisseur et doit être dans une logique de contrôle dynamique de l'innovation. La recherche d'innovation doit faire partie de la stratégie globale de l'entreprise.⁸⁶»

« Ma direction a deux dimensions. D'un côté, certains acheteurs ont pour responsabilité de manager les fournisseurs, de comprendre les marchés, et de l'autre, les acheteurs sont localisés dans des business units, au plus proche des consommateurs. Ces derniers sont chargés de déployer les stratégies achats et de travailler sur l'innovation des marques locales. De plus, les acheteurs travaillent sur des échelles différentes en fonction de nos marchés (mondial, régional, local). Par exemple, le packaging de nos bouteilles est mondial, tout comme nos achats de fruits ou de sucre. Cependant, nos achats de cartons se font au niveau régional. Aujourd'hui, la différenciation des produits Danone commence en amont. A ce titre, la fonction achats a beaucoup de responsabilités sur les sources et les solutions innovantes à l'extérieur de l'entreprise.⁸⁷»

→ En conclusion, nous venons de voir qu'il n'y a pas de profil type d'acheteur à privilégier sur un poste d'« acheteur innovation ». Une analyse des facteurs de contingence peut permettre à une direction achats de définir un type de profil à rechercher.

En conclusion de cette première partie, nous pouvons affirmer que le concept d'innovation peut être très large et complexe. Nous sommes partis de la définition générale et des tendances actuelles en innovations à travers le monde, pour se recentrer ensuite sur les enjeux pour les entreprises, et se focaliser enfin sur les bonnes pratiques à privilégier au sein des fonctions achats (en termes de démarches mais également de *soft skills*).

Or, si aujourd'hui la France est jugée peu performante dans sa capacité à générer de l'innovation, et considérant l'impact négatif que cela entraîne sur les entreprises de l'hexagone face à la concurrence étrangère, nous pouvons nous demander si la fonction achats ne trouvera pas là toute sa valeur ajoutée. En effet, cette fonction, aujourd'hui en quête de reconnaissance et de légitimité, ne cesse de gagner en maturité. Elle passe ainsi peu à peu d'une logique « *cost-killing* » à une approche plus partenariale et « gagnant-gagnant », que ce soit avec les fournisseurs ou avec les clients internes.

A présent, cette partie théorique étant achevée, nous allons passer à la deuxième partie – l'étude terrain – qui va nous permettre de « benchmarker » les pratiques des acheteurs impliqués dans des démarches de captation de l'innovation fournisseurs, en vue de conforter ou au contraire contredire ce que nous venons de voir jusqu'à présent.

⁸⁶ Wajnsztok Olivier, « L'acheteur, un vecteur d'innovation », *Décisions achats*, n°146 (01/07/2011).

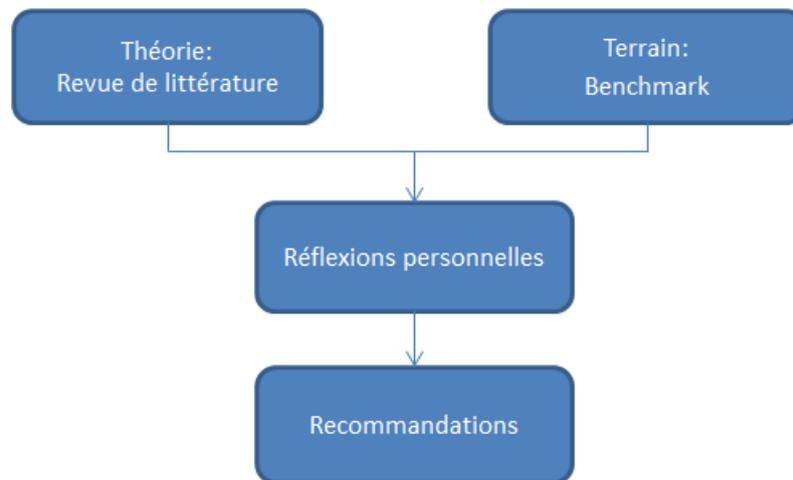
⁸⁷ Fenoll Marie-Amélie (interview de Bassin Philippe, directeur général sourcing and supplier development Groupe Danone), « Notre rôle est aussi de rendre nos fournisseurs plus compétitifs », *Décision Achats*, n°151 (Février 2012).

PARTIE 2 Partie terrain

1 Méthodologie utilisée

Cette deuxième partie de mémoire de recherche est dédiée à l'étude et à l'analyse de cas d'entreprises sur le sujet étudié qui permettront, d'une part de recueillir des exemples de pratiques de contribution à l'innovation par les fournisseurs, afin de les confronter avec les données issues de la littérature ; d'autre part d'alimenter, de confronter et de valider certaines réflexions personnelles liées aux bonnes pratiques achats qui seront développées en partie 3 en vue de favoriser et mesurer la contribution à l'innovation par les fournisseurs.

Figure 15 Schéma d'illustration de la méthode de recherche



Ainsi, l'étude théorique des travaux qui ont porté sur la contribution à l'innovation par les fournisseurs en partie 1 a été enrichie par une étude empirique auprès d'acheteurs de divers secteurs d'activités.

Sept entretiens ont été menés auprès de six entreprises réputées pour leurs solutions et produits innovants.

Tableau 2 Liste des interviewés

Personnes interviewées	Entreprise	Secteur d'activité	Titre de la personne
Michel Jacquet	Volvo	Poids lourds, matériel de construction, bus...	Acheteur groupe cooling modules
Christian Merle	Salomon	Chaussures et protection hiver	Manager sourcing Europe
Nicolas Billiard	Bosch Rexroth Fluidtech	Division pneumatique (branche industrie)	Lead buyer composants et sous-ensembles
Jean Pietrantoni	HP	Informatique	Chef de projet achats développement plateformes PC
Laurence Jonac	Petzl	Produits de verticalité et lampes frontales pour sportifs et professionnels	Supplier Account Manager

Marine Gréhal	Araymond	Equipementier automobile (pièces de fixation) et hors automobile (énergies, industrie, agriculture et bâtiment)	Acheteuse projet
Justine Lelièvre	Araymond	Equipementier automobile (pièces de fixation) et hors automobile (énergies, industrie, agriculture et bâtiment)	Acheteuse vie série

Des entretiens téléphoniques semi-directifs ont été réalisés sur la période de Mai à Juillet 2013. Chaque membre du panel a été interrogé une fois.

Un guide d'entretien a été élaboré afin d'aborder une série de thèmes préalablement définis.

Sept thèmes principaux ont été définis : la définition et finalités de la contribution à l'innovation par les fournisseurs, les pratiques utilisées en vue de capter l'innovation fournisseurs, les soft skills à développer par les acheteurs, les obstacles rencontrés, la gestion de la propriété intellectuelle, les modes de mesure de la performance.

Les informations récoltées lors des entretiens ont ensuite été retraitées en vue de les regrouper et les comparer au sein des sept principaux thèmes.

2 Résultats du benchmark

Nous allons à présent analyser les résultats obtenus sur les sept entretiens menés. Comme nous l'avons spécifié dans la sous-partie précédente, les résultats sont regroupés au sein de sept thèmes principaux : la définition et finalités de la contribution à l'innovation par les fournisseurs, les pratiques utilisées en vue de capter l'innovation fournisseurs, les soft skills à développer par les acheteurs, les obstacles rencontrés, la gestion de la propriété intellectuelle, les modes de mesure de la performance.

Voici les résultats.

2.1 Définition de l'innovation fournisseurs

Nous nous intéressons dans un premier temps à la définition de l'innovation selon les interviewés. En effet, nous avons vu dans la première partie de littérature qu'une certaine confusion pouvait exister dans ce concept et que les définitions fournies par les spécialistes pouvaient être très diverses.

Comme dans la définition retenue en partie 1 (Manuel d'Oslo par l'OCDE), l'ensemble du panel interrogé affirme que l'innovation ne concerne pas seulement le produit ou la technologie, mais peut également concerner le process ou procédé.

Nous avons néanmoins retenu que l'innovation pouvait également porter sur l'organisation ou le marketing. Ces éléments ne sont pas ressortis lors des interviews. Rien d'étonnant toutefois puisque ces deux autres formes ne relèvent pas directement des prestations sourcées par l'acheteur.

Ensuite, parmi les personnes interrogées, quatre d'entre elles s'accordent à dire que l'innovation doit reposer sur un élément nouveau. Nous noterons cependant que le concept de nouveauté peut, selon elles, se référer uniquement à l'entreprise ou au secteur (une innovation déjà développée en dehors du marché sera considérée comme une innovation si elle est intégrée dans l'offre de l'entreprise).

Deux personnes concèdent que l'innovation peut également simplement porter sur l'amélioration d'une technologie déjà existante (et non protégée).

2.2 Finalités de la contribution à l'innovation fournisseurs

La deuxième partie de notre benchmark se concentre sur les finalités recherchées par les acheteurs dans la captation de l'innovation fournisseurs.

La réponse est unanime : « Obtenir un avantage concurrentiel » ou « se différencier par rapport à la concurrence ». Les acheteurs représentent donc une clef d'entrée à l'intégration de l'innovation en interne et apportent dès l'amont la valeur ajoutée fournie dans l'offre globale proposée aux clients en aval.

Nous allons donc pousser notre raisonnement plus loin : ces acheteurs sont dits « *business oriented* », c'est-à-dire qu'ils connaissent le business de l'entreprise et les offres produits. Bien qu'ils soient positionnés le plus en amont possible de la chaîne de valeur, ils se trouvent intégrés avec les fonctions les plus en aval de l'entreprise que sont le marketing ou les commerciaux.

Seul l'acheteur de Volvo, M. Jacquet, ajoute que l'entreprise peut également chercher à « répondre à une réglementation ». En effet, certaines normes anti-pollution récemment adoptées contraignent les entreprises du secteur du transport ou les constructeurs à trouver de nouvelles solutions pour se conformer à ses normes. Les acheteurs ont alors un rôle à jouer en trouvant ces solutions sur le marché fournisseurs.

2.3 Pratiques utilisées par les acheteurs

Nous allons retranscrire ici les différentes pratiques mentionnées par les acheteurs en vue de favoriser la contribution à l'innovation par les fournisseurs.

2.3.1 Légal

Au niveau légal, seules trois personnes affirment utiliser des contrats d'exclusivité avec leurs fournisseurs concernant une innovation développée : M. Jacquet chez Volvo si la propriété intellectuelle appartient au fournisseur ou aux deux parties, C. Merle chez Salomon régulièrement et J. Pietrantonni chez HP concernant les fournisseurs « non visibles » du marché (faible image de marque).

Ensuite, tous les interviewés, à l'exception des acheteuses de chez ARaymond, disent utiliser des contrats de développement ou co-développement ou « development agreements ». Ces contrats d'un sens très proche visent à définir les droits de chacune des parties au regard de la propriété intellectuelle du produit.

Enfin, quatre acheteurs (C. Merle chez Salomon, L. Jonac chez Petzl, N. Billiard chez Bosch Rexroth Fluidtech et Marine Gréhal chez ARaymond avec des contrats bilatéraux) citent les contrats de confidentialité dans leurs pratiques achats au point de vue légal.

Au contraire, deux entreprises privilégient également l'informel dans leur relation avec leurs fournisseurs. En effet, les acheteuses d'ARaymond affirment ne pas utiliser systématiquement de contrats selon le fournisseur ou la prestation achetée. Le cahier des charges suffit pour les spécifications, et la commande vaut contrat. Ces accords s'apparentent alors davantage à des « gentlemen agreements ». L'acheteur de chez HP, J. Pietrantonni, utilise également des contrats standards beaucoup plus légers que ceux cités précédemment avec les fournisseurs dits « visibles » (bénéficiant d'une forte image de marque), il sélectionne alors une double-source et met en place une clause de sortie.

Nous pouvons ainsi constater que les pratiques au point de vue légal ne sont pas uniformes selon les secteurs et les entreprises. Les enjeux au regard de l'innovation et de la propriété intellectuelle sont les mêmes pour tous mais les pratiques choisies pour faire face à ces enjeux ne sont pas homogènes. Certains choisissent notamment de formaliser les choses à l'image de Salomon, alors que d'autres choisissent de davantage faire reposer la relation sur de l'informel à l'image d'ARaymond.

2.3.2 Rémunération

La rémunération des fournisseurs peut faire partie des bonnes pratiques achats en vue de les motiver à partager leurs innovations ou leurs idées avec le client.

C. Merle chez Salomon, L. Jonac chez Petzl ainsi que Nicolas Billiard chez Bosch Rexroth Fluidtech mettent en place des contrats de partage de gains avec leurs fournisseurs en vue de les motiver à proposer des innovations qui pourraient réduire les coûts. C. Merle et L. Jonac précisent que ce type de contrats s'applique davantage au niveau process, là où les fournisseurs ont clairement une marge de manœuvre possible en lien avec leur cœur de métier.

Ensuite, M. Jacquet nous informe qu'avant la crise, Volvo ne payait pas le développement puisque les fournisseurs étaient ensuite autorisés à vendre l'innovation aux autres clients. Depuis, Volvo paye les prototypes et les investissements en lien avec les risques de défaillance fournisseurs. Ainsi, N. Billiard chez Bosch Rexroth Fluidtech et J. Pietrantonni chez HP rémunèrent également les investissements de départ des fournisseurs. L'objectif est notamment de conserver la propriété de l'investissement.

En outre, au niveau du paiement fournisseur, Salomon et ARaymond bénéficient d'une réputation de « bons payeurs » et proposent également des escomptes et acomptes aux fournisseurs.

Enfin, J. Pietrantonni chez HP va plus loin dans la réflexion et il est intéressant de noter qu'il est le seul à ne pas seulement se focaliser sur l'aspect financier. En effet, il nous apprend qu'HP propose des rémunérations via la fourniture des ressources indirectes (accompagnement des ventes, promotion, marketing, démarchage gros fournisseurs conjointement, apport de visibilité marché, envoi d'ingénieurs de chez HP...).

Nous pouvons alors noter que le soutien financier des fournisseurs est une pratique courante en vue de stabiliser le processus d'innovation fournisseurs, surtout en période d'instabilité économique et de risque de défaillance des fournisseurs. Que ce soutien soit restreint à l'image de ARaymond ou plus poussé à l'image d'HP, cet élément semble une condition minimum et nécessaire à l'émergence des innovations fournisseurs.

2.3.3 Relation client-fournisseur

Dans ce point, nous essayons de comprendre quel type de relation les acheteurs cherchent à nouer avec leurs fournisseurs en vue de capter leurs innovations et leurs idées.

Tout d'abord, les KSM (*Key Supplier Managers*) peuvent représenter une porte d'entrée dans la relation client-fournisseur. Ces acheteurs sont spécialisés par fournisseur ou type de fournisseurs et sont leurs interlocuteurs privilégiés. Cinq membres du panel disent identifier cette fonction dans leur entreprise : M. Jacquet chez Volvo (« les acheteurs sont la porte d'entrée et redirigent l'information en interne »), L. Jonac chez Petzl (« nous avons des KSM par gros sous-traitants »), N. Billiard chez Bosch Rexroth Fluidtech (« nous avons des « mentors » qui délèguent ensuite en interne selon la spécificité technique ou marché »), M. Gréhal chez ARaymond (« les acheteurs sont coordinateurs par famille et donc indirectement par type de fournisseurs », « nous avons un contact privilégié pour une dizaine de fournisseurs dans le groupe ») et J. Pietrantonni chez HP (« nous disposons d'énormément de postes de

Key Supplier Managers, Key Account Managers, Developer Supplier Managers et autres afin de gérer les relations fournisseurs »).

En outre, la totalité du panel nous affirme développer des relations moyen terme/long terme avec leurs fournisseurs d'innovation. Ces problématiques sont stratégiques pour l'entreprise, les fournisseurs doivent donc être des partenaires clefs. Nous pouvons noter que ce type de relation se développe davantage avec les fournisseurs représentant un gros chiffre d'affaires achats selon M. Jacquet chez Volvo et L. Jonac chez Petzl.

Puis, seules deux personnes affirment échanger également sur leur stratégie respective avec le fournisseur : M. Gréhal chez ARaymond et J. Pietrantonni chez HP. C. Merle chez Salomon développe également ce genre d'échanges avec les fournisseurs puisqu'il exige des décompositions de prix de ses fournisseurs ; ceux qui n'acceptent pas seront à terme supprimés du panel.

Enfin, les acheteuses d'ARaymond ont également mis en avant le fait de privilégier les fournisseurs du panel sur les nouvelles innovations et ajoutent que l'informel (comme nous l'avions également vu au niveau légal) est très développé avec les fournisseurs, chose qu'ils semblent particulièrement apprécier grâce à un allègement des procédures et une plus grande flexibilité.

2.3.4 Rencontres fournisseurs

Les rencontres fournisseurs semblent représenter une pratique privilégiée par les acheteurs en vue d'instaurer une relation long terme et pérenne avec les fournisseurs susceptibles d'apporter des idées ou de l'innovation en interne. « Il faut susciter des rencontres pour développer des partenariats à long terme » nous affirme J. Pietrantonni chez HP.

En effet, tous les membres du panel rencontrent régulièrement leurs fournisseurs.

C. Merle chez Salomon, N. Billiard chez Bosch Rexroth Fluidtech et J. Lelièvre chez ARaymond déclarent que les acheteurs se déplacent chez le fournisseur afin de faire susciter des idées par les équipes techniques BE ou marketing.

M. Jacquet chez Volvo, N. Billiard chez Bosch Rexroth Fluidtech, les acheteuses chez ARaymond et J. Pietrantonni chez HP reçoivent régulièrement les fournisseurs afin d'échanger sur les nouveaux projets développés. ARaymond organise notamment des « *Suppliers Innovation Days* » qui sont des journées spécialement organisées pour recevoir le fournisseur. Le fournisseur, du panel ou non, présente alors ses produits et son savoir-faire à l'acheteur concerné et aux équipes techniques.

ARaymond, Bosch Rexroth Fluidtech et HP reçoivent fréquemment certains fournisseurs partenaires (tous les 2 à 3 mois chez ARaymond, en moyenne 100 réunions sont organisées par an sur 150 fournisseurs actifs ; un « cercle de confiance » est bâti chez Bosch Rexroth Fluidtech à l'instar de ce qui est fait chez Toyota ; et des rencontres CEO sont organisées une fois par an chez HP avec les fournisseurs stratégiques (ces rencontres sont dites informelles et confidentielles), et toutes les semaines par les acheteurs spécialisés).

L. Jonac nous informe que des pré-consultations sont prévues chez Petzl afin de favoriser les « débeugages » en amont et échanger des idées pour la suite du projet.

Et lors des veilles technologiques chez Bosch Rexroth Fluidtech, les nouveaux fournisseurs potentiels sont rencontrés afin de mettre en place une vision à long terme et ne pas seulement envoyer une RFQ, car le fournisseur pourrait faire du dumping avec des prix d'appels en vue d'obtenir le marché selon N. Billiard.

2.3.5 Systèmes d'informations

Les systèmes d'informations de type plateformes collaboratives dédiées fournisseurs peuvent permettre de capter des idées fournisseurs et simplifier les échanges entre les deux entreprises concernant les éléments confidentiels.

Seul M. Jacquet chez Volvo déclare bénéficiaire d'une plateforme collaborative en interne dédiée aux projets à laquelle les fournisseurs ont accès via un espace partagé et sécurisé.

Bosch bénéficie également de ce type d'outils mais seulement sur la division automobile selon N. Billiard.

Les autres interviewés déplorent le manque d'outils de cette nature.

2.3.6 Co-développement

Tous les interviewés déclarent pratiquer du codéveloppement avec certains fournisseurs. Le codéveloppement consiste à ce que les deux parties, fournisseur et client, participent au processus de développement d'un projet, souvent en lien avec de l'innovation. Cette collaboration pose très souvent le problème de la propriété intellectuelle.

Néanmoins, les acheteuses chez ARaymond affirment que les relations avec les fournisseurs concernés sont qualifiées de « grey box » (terme employé notamment dans le secteur automobile signifiant que le partage d'informations est limité entre les deux parties). HP pratique le codéveloppement seulement avec les fournisseurs dits « peu visibles » (disposant d'une faible image de marque sur le marché) selon J. Pietrantonio. C. Merle chez Salomon considère que seuls cinq fournisseurs sont capables de gérer du codéveloppement.

Enfin, Salomon et ARaymond disposent d'une culture forte de développement en interne pour une conservation du savoir-faire, le codéveloppement n'étant donc pas une pratique mise en avant auprès des fournisseurs.

2.3.7 Niveau d'implication des acheteurs dans le processus achats

L'ensemble du panel affirme qu'une implication au plus tôt dans le processus achats contribue à renforcer et optimiser le processus de captation de l'innovation fournisseurs. Chacun des acheteurs se dit impliqué en amont auprès des services techniques et des fournisseurs. Chez Petzl, chaque projet a un acheteur dédié, et tous les acheteurs ont la double-casquette acheteur projet et acheteur famille.

C. Merle chez Salomon et M. Gréhal chez ARaymond ajoutent que leur implication en amont peut permettre de rendre le cahier des charges moins contraignant et plus fonctionnel.

C. Merle chez Salomon nous fait également remarquer que, en lien avec une fonction achats récente et une culture forte de conservation du savoir-faire et de la technique en interne, il faudrait encore communiquer en interne pour légitimer la fonction achats et son implication en amont. Salomon dispose selon lui d'un taux de couverture achats insatisfaisant.

Pour terminer, les acheteurs chez HP sont considérés comme des « chefs de relation » dont la mission principale dans les projets est de bâtir une relation entre les deux entreprises, et ce, tout au long du processus achats. Ils sont positionnés en « personnage clefs de la relation ».

2.3.8 Comment motiver le fournisseur à être innovant pour vous ?

Cette question est très large et les interviewés se sont montrés inspirés et créatifs dans les réponses. Celles-ci étant très diverses, elles ont été regroupées dans un tableau récapitulatif.

Tableau 3 Réponses des interviewés concernant la motivation fournisseurs

Interviewés	Réponses
M. Jacquet, Volvo	<ul style="list-style-type: none"> • Développement d'idées avec certains fournisseurs puis appel d'offres sur l'application industrielle (avantage pour le fournisseur : rémunéré + en avance sur l'appel d'offre). • Attractivité fournisseur • Ethique • Relation à long terme (avec la globalité de l'entreprise cliente) • Rentabilité • Confiance • Paiement à temps
C. Merle, Salomon	<ul style="list-style-type: none"> • Feeling, relationnel • Contrat pour garantir un niveau de chiffre d'affaires • Confiance mutuelle • Partage des points de vue et connaissances • Echange sur les coûts (contrat de partenariat sur plusieurs années) • Visites
L. Jonac, Petzl	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation elle-même (éviter la routine) • Faire progresser l'entreprise, projets qui sortent du standard • Revendable sur le process (la pièce n'est que la vitrine de ce qu'ils savent faire, leur savoir-faire repose sur le process d'industrialisation) • Niveau de chiffre d'affaires • Relation de partenariat
N. Billiard, Bosch Rexroth Fluidtech	<ul style="list-style-type: none"> • Confiance avec le fournisseur • Rémunération (chiffre d'affaires ou marge fournisseur pour le motiver) • Stabilité de la relation et développement • Revendre l'innovation chez d'autres clients • Relation donnant/donnant et gagnant/gagnant
J. Lelièvre, ARaymond	<ul style="list-style-type: none"> • Formaliser le partage du savoir, rassurer le fournisseur concernant ses propositions d'innovations • Concrétiser les projets • Lui donner accès à notre savoir • Capacité à spécifier, les acheteurs doivent savoir faire une demande en interne auprès du BE • Fort taux de couverture (très bon sur la production mais très tard dans le processus sur le hors

	production)
M. Gréhal, ARaymond	<ul style="list-style-type: none"> • Privilégier les fournisseurs du panel sur les nouvelles innovations • Aider le fournisseur à rentrer sur le secteur automobile en échange de prix bas, mettre en avant le fournisseur avec qui on travaille • Gagner du business avec eux auprès d'un client • L'informer • Possibilité de proposer l'innovation aux autres clients (pas de clause d'exclusivité) • Bonne réputation d'entreprise • Bon payeur • Stabilité, entreprise pérenne
J. Pietrantoni, HP	<ul style="list-style-type: none"> • Fiabilité • Expertise (innovation de procédé chez le fournisseur à moindres coûts) • Volumes • Visibilité sur le marché, nom, image de marque (surtout ceux qui en ont besoin), réputation de travailler avec HP (autorisés à donner le nom d'HP) • Pour les « fournisseurs visibles » : critères de tests, HP trouve les « beugs » des gros fournisseurs, « bon testeur », bonne relation, confiance.

Nous allons néanmoins essayer de retirer des points communs dans les réponses apportées :

- **Rémunération**

En tout premier lieu, nous pouvons remarquer que l'ensemble du panel, à l'exception des acheteuses d'ARaymond, cite les volumes ou le niveau de chiffre d'affaires comme un élément de motivation des fournisseurs. Concrètement, les fournisseurs seraient donc avant tout intéressés par la rémunération qu'ils retireraient avec un client et privilégieraient donc en priorité les plus gros clients potentiels.

Ensuite, M. Jacquet chez Volvo, M. Gréhal chez ARaymond et J. Pietrantoni chez HP mettent en avant le fait que leur entreprise est considérée stable, fiable et qu'ils sont bons payeurs.

- **Relation**

Le deuxième élément notable des réponses apportées repose sur le type de relation développée avec les fournisseurs. En effet, l'ensemble des entreprises privilégie des relations à long terme, dites de partenariat avec ces fournisseurs innovants.

Quatre interviewés emploient le terme « confiance » pour décrire cette relation (M. Jacquet chez Volvo, C. Merle chez Salomon, N. Billiard chez Bosch Rexroth Fluidtech et J. Pietrantoni chez HP).

Pour finir, la notion de partage semble être un point primordial à mettre en avant, via diverses méthodes, mais toutes basées sur cette approche gagnant/gagnant : faire que le fournisseur qui développe le projet soit en avance sur l'appel d'offres chez Volvo ; partage sur les connaissances et les coûts chez Salomon ; accès au savoir-faire, donner de l'information et « gagner du business ensemble » chez ARaymond.

- **Image**

M. Gréhal chez ARaymond et J. Pietrantoni chez HP admettent que la réputation de leur entreprise représente également un atout indéniable en vue de motiver le fournisseur.

M. Gréhal ajoute qu'ARaymond promeut certains fournisseurs sur le secteur.

Enfin, M. Jacquet chez Volvo mentionne un point intéressant, qui est l'éthique envers les fournisseurs.

- **De futures ventes potentielles**

Pour terminer, L. Jonac chez Petzl, N. Billiard chez Bosch Rexroth Fluidtech et M. Gréhal chez ARaymond motivent également leurs fournisseurs en leur soumettant que l'innovation sera revendable à d'autres clients.

2.4 Soft skills identifiées

Dans le cadre de ce benchmark, nous ne nous intéressons pas seulement aux pratiques des acheteurs se limitant au savoir-faire, mais nous allons également chercher à faire réfléchir les interviewés sur un certain savoir-être à développer, avec des attitudes et des compétences particulières à mettre en avant en vue de motiver les fournisseurs.

Là aussi, les réponses ne se font pas attendre. Des éléments semblent évidents pour les acheteurs, certaines qualités seraient ainsi essentielles dans la contribution à l'innovation par les fournisseurs.

- **Une curiosité plus qu'un diplôme**

La « curiosité » est une notion citée par cinq des acheteurs interrogés : M. Jacquet chez Volvo, C. Merle chez Salomon, L. Jonac chez Petzl, N. Billiard chez Bosch Rexroth Fluidtech et M. Gréhal chez ARaymond. Tous affirment que la curiosité et une ouverture d'esprit peuvent aisément substituer un diplôme d'ingénieur. Seule M. Gréhal chez ARaymond avoue qu'un diplôme d'ingénieur est très apprécié par les fournisseurs et les clients internes.

- **Une habilité à communiquer**

Tous les acheteurs affirment que la communication représente le pilier d'une relation pérenne en vue de motiver le fournisseur à être innovant. Nous pouvons nuancer ces propos en soulignant que ce point représente certainement l'élément clef dans toute relation client-fournisseur, que cela concerne l'innovation ou non.

Ainsi, les acheteurs insistent sur le fait qu'il faille « communiquer », « donner de l'information », « écouter le fournisseur », « être transparent en interne et en externe ».

Trois personnes vont même plus loin : « il est nécessaire de développer une relation amicale avec le Directeur de l'engineering » confie M. Jacquet chez Volvo, « il faut être souriant, agréable, donner envie de travailler avec nous » et « il est nécessaire de bien s'entendre en interne » nous dit M. Gréhal chez ARaymond, et J. Pietrantoni chez HP d'ajouter : « l'acheteur doit être présent, connu, agréable « friendly », très proche, au courant de tout à tous les niveaux hiérarchiques ». On peut ainsi constater que ces relations, plus que partenariales, visent à créer un sentiment de transparence, de collaboration en approche « gagnant-gagnant » en vue de gagner du « business » ensemble.

- **Une connaissance du marché fournisseur et des produits achetés**

C. Merle chez Salomon et N. Billiard chez Bosch Rexroth Fluidtech admettent qu'un acheteur doit bien connaître son panel fournisseurs, le marché fournisseurs et les produits achetés en vue d'orienter en

interne. Cette approche est intéressante et révèle que l'acheteur doit de plus en plus être « *business oriented* », c'est-à-dire connaître le business global de son entreprise en vue d'être force de propositions en interne et source de valeur ajoutée au niveau global.

- **Développer la légitimité de la fonction achats**

Enfin, les acheteurs sont unanimes dans l'affirmation que le service achats doit bénéficier d'une légitimité en interne (comme en externe) en vue d'être impliqué au plus tôt dans le processus et être force de propositions sur les innovations potentielles sur le marché fournisseurs.

C. Merle chez Salomon conçoit que l'acheteur ne doit pas avoir l'étiquette « *cost killer* », N. Billiard chez Bosch Rexroth Fluidtech admet qu'il est nécessaire de développer la légitimité et l'éthique de la fonction achats, M. Gréhal chez ARaymond confie que l'acheteur d'innovation s'apparente à un manager de projet qui doit posséder de grandes compétences en achats, et J. Pietrantonni chez HP assure que l'acheteur doit toujours conserver une position ferme et non ambiguë avec le fournisseur dans la défense des intérêts de son entreprise (bien qu'il nous citait précédemment que l'acheteur doit se montrer « *friendly* », c'est donc un équilibre à trouver).

2.5 Obstacles rencontrés

Les obstacles dans la captation à l'innovation fournisseurs doivent également être identifiés en vue de mettre en place des actions préventives en interne et/ou avec le fournisseur.

Les réponses ont été diverses et regroupées en sous-groupes ci-dessous :

- **Quid de la propriété intellectuelle**

Pour commencer, seuls deux acheteurs citent la propriété intellectuelle comme une problématique à discuter avec le fournisseur : M. Jacquet chez Volvo et L. Jonac chez Petzl. Pourtant, nous pouvons supposer que ce point est primordial pour tout acheteur d'innovation.

- **Manque de vision à long terme**

Quatre interviewés citent le manque de vision à long terme comme un frein dans cette démarche de captation de l'innovation fournisseur.

M. Jacquet chez Volvo déplore le manque de vision stratégique avec le fournisseur, C. Merle constate que Salomon conserve une forte culture d'innovation en interne, J. Lelièvre note un manque de formalisation des besoins en innovation chez ARaymond, et M. Gréhal de la même entreprise souligne l'absence de stratégie achats.

- **Mauvais retour sur investissement (ROI)**

Le ROI (ou *Return On Investment*) représente le délai avant que l'investissement ne soit rentabilisé. C'est un élément plus que tangible qui peut également freiner les directions générales dans l'approbation des budgets achats.

N. Billiard chez Bosch Rexroth Fluidtech cite le temps et le ROI comme obstacles, J. Lelièvre admet qu'il y a une recherche trop focalisée sur les profits à court terme et que des projets à plus long terme sont ainsi délaissés chez ARaymond, M. Gréhal toujours chez ARaymond nous parle du *time to market* et du coût d'investissement et J. Pietrantonni chez HP cite également la notion de coûts à rentabiliser.

- **Risques liés à l'innovation**

Les risques directement liés à l'innovation sont nombreux.

M. Jacquet chez Volvo nous parle premièrement de la maturité de l'innovation. Nous avons en effet vu en première partie avec l'exemple de Boeing qu'une innovation non mature intégrée dans les produits du client peut avoir des répercussions catastrophiques et amplifiées en aval.

Le manque d'expertise du fournisseur sur une innovation peut de même représenter les mêmes risques affirme N. Billiard chez Bosch Rexroth Fluidtech. Il ajoute que la taille du fournisseur peut représenter un obstacle puisque ce dernier manquera de ressources financières et autres (matérielles, humaines, informationnelles...). Il termine en nous disant que la captation d'une innovation fournisseur peut également entraîner une situation de dépendance vis-à-vis de ce fournisseur et donc une monosource créée par le service achats.

J. Pietrantonni chez HP cite également les risques de l'innovation comme un obstacle sans donner plus de détails.

Enfin, M. Gréhal chez ARaymond précise que l'innovation est susceptible d'être trop pointue, trop technique et entraîner ainsi des risques qualité.

- **Manque de légitimité de la fonction achats**

Pour terminer, la légitimité de la fonction achats, - élément cité précédemment dans les soft skills à mettre en avant par les acheteurs - peut également leur desservir si elle n'est pas suffisante.

C. Merle déplore le mauvais taux de couverture achats chez Salomon ainsi que la mauvaise reconnaissance en interne.

N. Billiard chez Bosch Rexroth Fluidtech concède qu'il est nécessaire de développer la légitimité de la fonction achats, cette dernière étant très rarement partie prenante dans ces démarches, et note un manque de structure du processus achats.

Enfin, J. Pietrantonni admet que la synchronisation entre les différents acheteurs du groupe est très difficile vu la taille de l'entreprise qu'est HP.

2.6 Gestion de la propriété intellectuelle

La gestion de la propriété intellectuelle est un point fondamental à tenir compte dans la relation client-fournisseur, dans la reconnaissance de la propriété et des connaissances antérieures du fournisseur. En effet, il nous semble évident qu'un fournisseur dont les connaissances et les travaux risqueraient d'être subtilisés par son client n'aura aucun intérêt à collaborer avec lui sur des éléments d'innovation.

Nous avons pu diviser le groupe d'interviewés en trois sous-groupes selon leurs réponses : ceux qui partagent pleinement la propriété intellectuelle avec leurs fournisseurs, ceux qui conservent au maximum la propriété intellectuelle, et ceux qui conservent la propriété intellectuelle uniquement sur les innovations produits et non process ou selon leur propre cœur de métier.

- **Sous-groupe 1 : un partage de la propriété intellectuelle**

Certains interviewés mettent en avant le fait qu'ils reconnaissent largement la propriété intellectuelle du fournisseur : M. Jacquet chez Volvo nous affirme que « la propriété intellectuelle appartient à celui qui a eu l'idée, chacun préserve ses connaissances » et Justine Lelièvre chez ARaymond affirme « reconnaître la propriété intellectuelle du fournisseur via des produits marqués ». M. Gréhal de la même entreprise ajoute que le service achats met en place des co-brevets sur des applications spécifiques. Nous pouvons remarquer que ces deux entreprises se situent sur le marché de l'automobile, secteur

s'étant très tôt remis en question concernant la fonction achats et l'intérêt de développer des partenariats avec les fournisseurs.

- **Sous-groupe 2 : un objectif marqué de conservation de la propriété intellectuelle par le client**

Deux autres entreprises font au contraire le choix de conserver au maximum la propriété intellectuelle sur les produits développés. En effet, C. Merle chez Salomon affirme qu'« il n'y a pas de co-brevets mis en place avec les fournisseurs, en général Salomon dépose le brevet ou rachète le brevet. » Et N. Billiard chez Bosch Rexroth Fluidtech d'ajouter que « les brevets sont déposés par Bosch avec l'accord du fournisseur et il n'y a pas de brevets fournisseurs car les idées ne portent que sur des améliorations de produits existants. »

Nous pouvons noter que ces deux entreprises spécifient des cahiers des charges très techniques, restrictifs et fermés qui ne laissent pas réellement de marge de manœuvre au fournisseur. Ces entreprises sont des développeurs qui disposent d'une forte culture d'innovation en interne.

- **Sous-groupe 3 : une propriété intellectuelle conservée seulement sur le cœur de métier**

Enfin, les deux dernières entreprises veulent, comme pour les deux entreprises précédentes, conserver au maximum la propriété intellectuelle sur les produits développés, mais délaissent la partie process qui se rapporte davantage au cœur de métier du fournisseur.

L. Jonac déclare que « toute innovation de développement ou design est la propriété de Petzl, ou alors le brevet est racheté ». Par contre « l'innovation de process sort du savoir-faire propre à Petzl » et l'entreprise s'intéresse donc moins à la propriété intellectuelle sur ce type d'innovations. De même, J. Pietrantoni nous confie que « HP conserve au maximum la propriété intellectuelle sur les produits développés, alors que concernant l'innovation de process, la politique est de laisser la propriété au fournisseur car cet élément est directement en lien avec son savoir-faire ». Il ajoute que « ceci permet au fournisseur d'augmenter son chiffre d'affaires en revendant cette innovation process à d'autres clients, et HP bénéficie de baisse de coûts. » Il est néanmoins nécessaire de préciser que ces pratiques ne concernent que les fournisseurs dits « non visibles » (disposant d'une faible image de marque sur le secteur).

En ce qui concerne les « fournisseurs visibles » du marché, ces derniers conservent totalement leur propriété intellectuelle puisque HP intègre directement ces produits achetés dans ses propres produits.

- **Un soutien du service juridique**

Nous pouvons également ajouter que trois personnes nous ont cité le service juridique dans le cadre de la gestion de la propriété intellectuelle.

M. Jacquet chez Volvo nous informe que deux juristes sont spécialisés sur la gestion des brevets et représentent un soutien non négligeable lors de difficultés sur ces points avec le fournisseur.

C. Merle chez Salomon nous dit également que le service juridique interne suit ces problématiques.

Enfin, une juriste est spécialisée propriété intellectuelle fournisseurs et clients chez ARaymond selon J. Lelièvre.

Nous pouvons supposer que deux grandes entreprises telles que Bosch Rexroth Fluidtech et HP disposent également d'un soutien d'un service juridique sur ces points.

2.7 Modes de mesure de la performance

A présent que nous avons mis en avant les pratiques des différents acheteurs interviewés en vue de capter l'innovation fournisseurs, nous allons également chercher à connaître leurs pratiques en termes de mesure de la performance de la contribution à l'innovation fournisseurs.

Tout d'abord, il est intéressant de noter que deux acheteurs – M. Jacquet chez Volvo et N. Billiard chez Bosch Rexroth Fluidtech – ont le sentiment que les investissements dans l'innovation, principalement par les petits fournisseurs, ont baissé suite à la crise économique, et que le retour sur investissement doit être plus rapide, les innovations sont donc focalisées sur des besoins à court terme.

Ensuite, aucun interviewé n'a été en mesure de nous affirmer si la contribution à l'innovation par les fournisseurs était satisfaisante au regard du secteur d'activité ni si elle avait tendance à augmenter ou diminuer. Tous parviennent à avoir une idée, mais eux-mêmes avouent que cette appréciation reste subjective.

En outre, aucun acheteur ne dispose de mode de mesure de la performance, à l'exception de C. Merle chez Salomon qui mesure le nombre de propositions faites par fournisseur par an.

Il est très intéressant de constater que beaucoup d'entreprises (ceci est particulièrement vrai plus la taille de l'entreprise augmente) mesurent la performance des fournisseurs, ou du moins celle des fournisseurs stratégiques sur divers points (coûts, délais, qualité, RSE...). Mais on constate qu'aucune du panel ne mesure la contribution à l'innovation par les fournisseurs. Et il est encore plus surprenant de constater que c'est seulement chez Salomon que nous trouvons un indicateur suivi, alors que sa fonction achats semblait la moins mature au regard du taux de couverture achats insatisfaisant et de sa légitimité limitée en interne constatés par C. Merle précédemment.

En lien avec cet indicateur fourni, M. Jacquet chez Volvo s'interroge sur le fait de mesurer le nombre d'idées par fournisseur par an. Il nous confie que cet indicateur ne serait pas pertinent puisque certains projets se déroulent sur 3 à 5 ans et le fournisseur ne va donc pas proposer d'innovations sur cette période, se voyant attribué ainsi un mauvais résultat sur cet indicateur. De plus, qu'est-ce que l'innovation ? Une idée ? Un projet achevé ? Tout ceci relève beaucoup trop du subjectif selon lui, et serait trop difficile à mesurer objectivement.

Pourtant, C. Merle avait anticipé ce type de questionnement, et avait affirmé ne pas imposer de nombre de propositions d'innovation par an à ces fournisseurs. Ce point rentre seulement en bonus sur leur évaluation annuelle.

En parallèle à cela, N. Billiard chez Bosch Rexroth Fluidtech transmet des formulaires d'audits d'innovation fournisseurs mais qui n'est pas ensuite décliné en indicateurs. Les appréciations sont donc purement subjectives. J. Pietrantonio le rejoint puisque les mesures ne sont qu'informelles, intangibles, perçues par les managers et les dirigeants d'HP.

Pour terminer, J. Pietrantonio propose de mesurer les résultats de l'innovation en termes de réduction des coûts, d'augmentation du chiffre d'affaires ou d'amélioration du processus.

Et L. Jonac chez Petzl clôt en soulignant que le meilleur indicateur pour les achats serait de mesurer l'amélioration de la marge (qui rejoint l'idée de réduction des coûts ou d'augmentation du chiffre d'affaires).

Nous pouvons retirer de ces résultats plusieurs choses :

- L'innovation ne concerne pas seulement les produits mais également les process et services ;
- La contribution des achats dans la captation de l'innovation fournisseurs semble s'accroître et favoriser la légitimité de la fonction. Les acheteurs sont source de valeur ajoutée pour leur entreprise et doivent de plus en plus se montrer « *business oriented* » ;
- L'objectif principal de ces démarches est d'obtenir un avantage concurrentiel sur le secteur ;
- Certaines pratiques des acheteurs se recoupent, mais nous avons constaté qu'elles peuvent être très différentes et tout aussi pertinentes ;
- Les acheteurs s'entendent pour dire que ces projets en lien avec l'innovation doivent reposer sur des relations partenariales, de long terme et de confiance avec les fournisseurs stratégiques ;
- Les éléments cités permettant de motiver le fournisseur à être innovant pour son client sont la rémunération, la relation partenariale, l'image du client sur le secteur et les futures ventes potentielles auprès d'autres clients ;
- Les *soft skills* mises en avant par les acheteurs en vue de motiver les fournisseurs sont la curiosité, une habilité à communiquer, la connaissance du marché et des produits achetés, et une volonté d'augmenter la légitimité de la fonction achats ;
- Les principaux obstacles rencontrés sont la gestion de la propriété intellectuelle, le manque de vision à long terme, le mauvais retour sur investissement, les risques liés à l'innovation et le manque de légitimité de la fonction achats ;
- La propriété intellectuelle est gérée de manière très différente selon les différentes entreprises du panel, dépendant directement des cultures internes sur ces sujets ;
- Seul un interviewé dispose d'un indicateur de mesure de la performance en interne. Tous s'accordent sur le fait qu'il est difficile de définir des indicateurs de la performance sur la contribution à l'innovation par les fournisseurs car les appréciations relèvent davantage du subjectif et les informations sont difficiles à obtenir.

Grâce aux parties théorique et terrain, nous allons être en mesure, dans une troisième partie, d'émettre des préconisations générales en vue de favoriser et mesurer la contribution à l'innovation par les fournisseurs.

PARTIE 3 Préconisations générales

Dans cette troisième partie, nous allons émettre des préconisations générales sur les pratiques achats en vue de favoriser et mesurer la contribution à l'innovation fournisseurs.

Nous nous baserons sur les informations récoltées en partie 1 Partie théorique et les réponses fournies par les interviewés en partie 2 Partie terrain.

Ces éléments seront également complétés par des réflexions et des propositions plus personnelles.

Ces préconisations seront présentées dans différentes thématiques : les conditions à mettre en place en amont par le service achats, les pratiques à mettre en place par chaque acheteur (regroupant celles en vue d'accroître les compétences fournisseurs, celles en vue de motiver les fournisseurs, les soft skills, et des outils et démarches en vue d'inciter le fournisseur à faire des propositions), et un mode de mesure de la performance.

1 Des conditions à mettre en place en amont

Certaines conditions doivent être mises en place en interne en amont en vue de faciliter la contribution à l'innovation fournisseurs :

- Définir une stratégie achats axée innovation avec des objectifs clairement affichés
- Impliquer les achats au plus tôt dans le processus de captation de l'innovation
- Légitimer la fonction achats en interne et en externe
- Favoriser une culture d'open innovation en interne
- Etablir des processus de captation d'idées et de l'innovation fournisseurs
- Répartir les rôles de chacun en interne
- Définir ce qu'est une innovation fournisseur
- Définir les finalités de la contribution à l'innovation par les fournisseurs
- Réaliser des veilles stratégiques
- Formaliser les relations avec les fournisseurs
- Définir le degré d'autonomie du fournisseur dans le développement
- Définir le niveau de risques liés au développement de l'innovation
- Définir des mécanismes de coordination en interne et avec le fournisseur
- Constituer des groupes projet
- Faciliter la communication en interne et en externe
- Mettre en avant le soutien de la direction générale
- Gérer la propriété intellectuelle
- Gérer les aspects légaux (contrats d'exclusivité, de confidentialité, de développement, « *gentlemen agreements* »)
- Conserver une démarche de préservation de la marge du fournisseur
- Etre « *business oriented* »
- Disposer d'un soutien du service juridique
- Surveiller le taux de dépendance fournisseurs
- Définir pour chaque projet son TCO (*Total Cost of Ownership* : somme des coûts actualisés sur l'ensemble de la vie du projet)

2 Pratiques achats en vue de favoriser la contribution à l'innovation fournisseurs

Nous avons vu dans une première partie que la performance d'un fournisseur se mesurait par le produit de ses compétences et de sa motivation.

Performance fournisseur = Motivation x Compétences

Voici donc les questions auxquelles nous allons répondre :

- Comment accroître les compétences du fournisseur ?
- Comment accroître la motivation du fournisseur ?

2.1 Accroître les compétences fournisseurs (auprès des fournisseurs motivés, dits « prometteurs » selon la matrice de motivation de N. Tréhan)

Manager le développement fournisseur consiste à investir dans la relation avec les fournisseurs stratégiques en vue de mettre à profit leurs compétences. Pour cela, différents points peuvent permettre de favoriser la montée en compétences de fournisseurs identifiés :

- Mettre le fournisseur à niveau en termes d'exigences spécifiques à l'entreprise :
 - Exigences techniques (qualité, méthodes, logistiques...)
 - Exigences organisationnelles (ISO 9001, ISO TS 16949, TQM, six sigma, PDCA...)
 - Exigences commerciales (nouveaux débouchés par exemple)
- Mettre en place un échange d'informations intensifié et transparent (type plateforme collaborative ou extranet fournisseurs)
- Fonctionner en équipes multifonctionnelles des deux côtés
- Mettre en place des plans de progrès basés sur des KPI (*Key Performance Indicators*) partagés
- Demander un engagement des fournisseurs sur certains points
- S'engager à étudier systématiquement les suggestions fournisseurs
- Travailler sur des stimulations et récompenses
- Apprendre à connaître son fournisseur, sa stratégie, ses contraintes
- Respecter les délais de montée en charge des fournisseurs
- Eviter les modifications fréquentes de cahier des charges après envoi au fournisseur
- Clarifier qui sont ses interlocuteurs en interne
- Ne pas développer des spécifications avec A puis consulter B

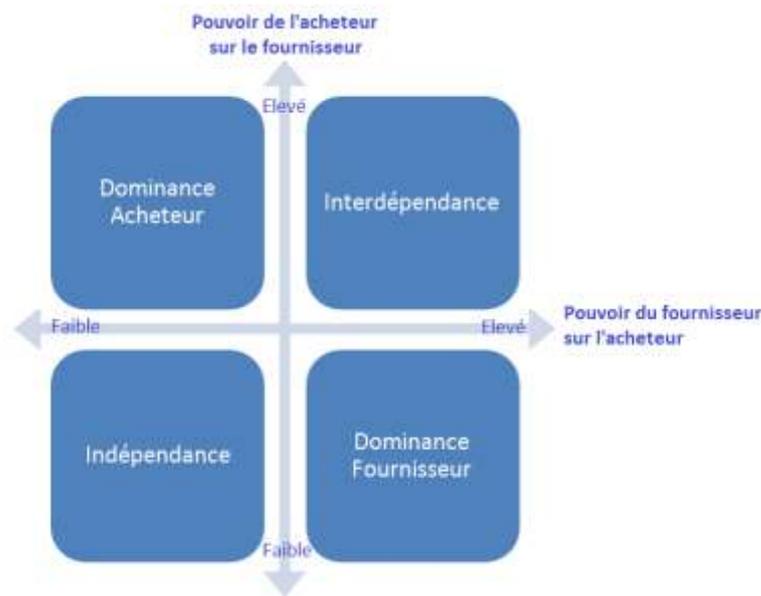
2.2 Accroître la motivation fournisseurs (auprès des fournisseurs compétents, dits « leurreurs » selon la matrice de motivation de N. Tréhan)

2.2.1 Développer l'attractivité fournisseurs

Nous avons vu dans la partie 1. que la motivation fournisseur est un facteur majeur dans la relation client-fournisseur. En effet, cela permet à l'acheteur d'être vu comme un client cible. Le fournisseur sera alors davantage enclin à innover pour lui.

Nous avons présenté dans la partie 1 « 5. Performance fournisseurs » la matrice de Cox ou matrice du pouvoir.

Figure 16 Schéma matrice de Cox, matrice de pouvoir



Cette matrice vise à définir la relation client-fournisseur et ainsi mesurer les rapports de force entre les deux acteurs.

L'idée développée ici concernant la motivation fournisseur se rapporte à ce schéma. En effet, un fournisseur – pour être performant – doit être motivé par la relation et avoir envie de travailler et d'innover pour son entreprise cliente.

L'objectif alors est de se positionner dans une relation d'« interdépendance » afin d'obtenir une implication maximale des deux acteurs dans la relation et dans la recherche conjointe d'innovation.

Pour cela, certaines pratiques peuvent être favorisées :

- Revoir le cahier des charges ;
- Rationaliser le panel ;
- Développer son attractivité vis-à-vis du fournisseur.

Nous allons présenter ici les éléments de l'attractivité fournisseurs :

- Globaliser en interne
- Se regrouper en externe (exemple : GIE achats)
- Visibilité claire sur les volumes clients futurs
- Possibilité de vendre l'innovation à d'autres clients
- Conserver la CAF (Capacité d'AutoFinancement) du fournisseur pour qu'il soit capable d'innover
- Rétributions (contrats de partage de gains⁸⁸, « *pay as you grow* »⁸⁹, « *revenue sharing* »⁹⁰...)
- Paiement (délais, escompte, acomptes...)
- Acheter d'autres articles pour lesquels le fournisseur est moins dominant
- Prise en charge des frais d'investissements de départ du fournisseur

⁸⁸ Contrat de partage de gains : concerne les propositions faites par le fournisseur permettant de réduire les coûts de son offre. Le montant de *savings* est divisé en deux : la première part réduit les coûts pour l'acheteur, la deuxième part augmente la marge du fournisseur.

⁸⁹ *Pay as you grow* : pourcentage des ventes clients reversé au fournisseur.

⁹⁰ *Revenue sharing* : prime versée au fournisseur en proportion de la part d'application de son innovation dans les offres aux clients (exemple : selon le nombre de clics par les clients sur une application spécifique sur le site d'Orange).

- Définir des KPI (*Key Performance Indicators*)
- Sélection juste et éthique
- Fournisseurs privilégiés sur des nouveaux projets (exemple : Valeo VIP Suppliers)
- Formations et supports (exemple : Caterpillar, Volvo, Renault-Nissan)
- Image sur le secteur (exemple : L'Oréal, ARaymond)
- Entrée sur un marché prometteur
- Mise à disposition de ressources autres que financières (envoi d'ingénieurs, de matériel...)
- Evaluations inversées
- Réactivité face aux propositions (démarches « *open kimono* ⁹¹»)
- Démarches de codéveloppement
- Système d'informations avec des interfaces dédiées fournisseurs
- Désigner des KSM (*Key Suppliers Managers*, spécialisés par fournisseur)
- Favoriser les relations partenariales, échanger sur les stratégies au niveau *Top management* (exemple : « cercles de confiance » chez Toyota)
- Rencontres régulières avec les fournisseurs
- CPAF (Communication Promotionnelle de l'Acheteur vers le Fournisseur)

Ces éléments représentent des facteurs de motivation pour les fournisseurs. Bien entendu, deux fournisseurs ne seront pas intéressés par le même point. Il est donc nécessaire de comprendre et d'analyser en amont la stratégie, la situation économique et financière, les grandes orientations de chaque fournisseur stratégique en vue d'identifier l'élément qui le motivera.

2.2.2 Soft skills à adopter par les acheteurs

Nous ne nous intéressons pas seulement aux pratiques des acheteurs se limitant au savoir-faire, mais nous allons également définir des éléments se reportant au savoir-être, avec des attitudes et des compétences particulières à mettre en avant par les acheteurs en vue de motiver les fournisseurs :

- Curiosité
- Ouverture d'esprit
- Aptitude à l'écoute et la communication
- Capacité de remise en question
- Propension au partage d'informations et à la transparence
- Qualités relationnelles dans les échanges en interne et en externe
- Etre apparenté à une personne « agréable », « *friendly* » par les fournisseurs et les clients internes
- Parfaite connaissance des marchés fournisseurs mais aussi clients afin d'être « *business oriented* »
- Volonté de développer la légitimité de la fonction achats et éloignement de l'image « *cost-killing* »
- Habilité à la communication en interne sur les actions achats
- Démarches éthiques
- Position de manager de projet
- Volonté de défense des intérêts de son entreprise

⁹¹ Démarche consistant à échanger de manière libre des informations jugées importantes.

- Volonté de participer à la performance globale de son entreprise
- Aptitude à la formalisation des besoins en innovations

Nous pouvons élargir notre champ de réflexion et noter que ces qualités, ici présentées en vue de favoriser la contribution à l'innovation par les fournisseurs, ne se limitent en réalité pas à ce seul domaine d'application. Ces qualités, attitudes et compétences relèvent de ce qu'on peut attendre de tout acheteur, quel que soit sa spécialité. En effet, l'objectif pour l'acheteur est d'être reconnu en interne, pertinent, et obtenir les meilleures conditions de ses fournisseurs. Les éléments présentés ci-dessus permettent donc d'y contribuer.

2.2.3 Inciter les fournisseurs à faire des propositions

Nous avons identifié ci-dessous des outils et démarches à favoriser par les achats en vue d'inciter le fournisseur à faire des propositions d'innovations :

- Procédures formalisées de collecte d'informations (plateformes collaboratives, formulaires...)
- Journées de l'innovation fournisseurs (exemples : journées « *Cherry Pack* » chez L'Oréal, « *Supplier Innovation Days* » chez ARaymond)
- Visite d'usine fournisseurs/client pour des propositions spontanées et faire susciter des idées
- Contrats de partage de gains (en opposition avec les contrats de productivité)⁹²
- Rétribution en « *pay as you grow* »⁹³
- Rétribution en « *revenue sharing* »⁹⁴
- Clause d'incitation à l'anticipation⁹⁵
- Privilégier des cahiers des charges plus fonctionnels et moins techniques
- Awards pour les fournisseurs innovants avec communication publique
- CPAF (Communication Promotionnelle de l'Acheteur vers le Fournisseur)
- Mettre en avant le fait que le fournisseur sera rémunéré pour le développement et en avance sur l'appel d'offres
- Etre réactif dans les réponses aux fournisseurs
- Développer l'open innovation (et le crowdsourcing) : innovation ouverte, par tous, émulation d'idées (exemple : Google a offert \$5000 par faille trouvée sur Google Chrome)

⁹² Contrat de partage de gains : concerne les propositions faites par le fournisseur permettant de réduire les coûts de son offre. Le montant de *savings* est divisé en deux : la première part réduit les coûts pour l'acheteur, la deuxième part augmente la marge du fournisseur.

Contrat de productivité : exiger un pourcentage de réduction de coûts annuel.

⁹³ *Pay as you grow* : pourcentage des ventes clients reversé au fournisseur.

⁹⁴ *Revenue sharing* : prime versée au fournisseur en proportion de la part d'application de son innovation dans les offres aux clients (exemple : selon le nombre de clics par les clients sur une application spécifique sur le site d'Orange).

⁹⁵ Clause d'incitation à l'anticipation : clause visant à inciter le fournisseur à identifier les problèmes potentiels futurs qui seront rencontrés lors de l'industrialisation de l'innovation. Tout problème identifié par le fournisseur conduira à un financement de la résolution par le client, tout problème apparu non identifié en amont par le fournisseur voit sa résolution financée par le fournisseur.

3 Mode de mesure de la performance dans la contribution à l'innovation par les fournisseurs

Dans cette troisième sous-partie, nous allons établir un mode de mesure de la performance en définissant les points indispensables en vue de mesurer la contribution à l'innovation par les fournisseurs. Nous avons vu en première partie dans le « 5. Performance fournisseurs » que trois éléments permettaient de mesurer la performance :

- La stratégie achats définie à long terme : quelle est la performance souhaitée ? Quelle est la vision de l'entreprise ? Quelle est la stratégie générale de l'entreprise en termes d'innovation et comment les achats peuvent contribuer à la performance globale de l'entreprise sur ce point ?
- Les objectifs en termes d'innovations définis à moyen terme : des objectifs doivent être définis en vue de motiver les acheteurs et leur donner l'envie de progresser. Ces objectifs doivent être « SMART » :
 - Spécifiques
 - Mesurables
 - Acceptés
 - Réalisables
 - Temporels
- Les indicateurs de mesure de la performance définis à court terme : des indicateurs doivent être définis afin de mesurer la performance sur des points précis. Ces indicateurs seront regroupés au sein d'un tableau de bord achats et chacun a un rôle bien à lui :
 - Diagnostiquer : indicateurs de résultats/d'efficacité
 - Communiquer : indicateurs de résultats/d'efficacité
 - Piloter la fonction achats : indicateurs d'efficacité métier
 - Manager les ressources achats : indicateurs d'efficacité ressources
 - Savoir où on en est : indicateurs d'avancement

La construction du tableau de bord dépend de divers facteurs :

- Quelle est la stratégie d'entreprise ?
- Quelle est la stratégie achats ?
- Quel est le rattachement hiérarchique du service achats ?
- Quelle est la segmentation achats ?
- Quelle est la fréquence des achats ? (achats récurrents ou projets)
- Quel est le niveau de maturité de la fonction ?
- A qui est-il destiné ?

Nous ne pouvons pas émettre la moindre préconisation sur les éléments de formulation d'une stratégie achats et de définition d'objectifs puisque cela relève d'une approche contingente⁹⁶ et ils seront donc différents d'une entreprise à une autre.

⁹⁶ Lawrence P. R. et Lorsch J. W. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School Press, 1967.

Néanmoins, nous pouvons proposer ici des indicateurs de mesure de la performance achats dans la contribution à l'innovation par les fournisseurs regroupés sous un tableau de bord « généraliste », ces indicateurs étant alors pertinents ou non selon l'organisation dans laquelle ils seront appliqués.

Tableau 4 Tableau de bord achats concernant la mesure de la contribution à l'innovation par les fournisseurs

Types d'indicateurs	Catégorie d'indicateurs	Mesure de l'indicateur
Indicateurs d'efficacité / de résultats → Diagnostiquer, mesurer l'atteinte des objectifs	SID	Pourcentage de SID fructueuses (innovation intégrée) Pourcentage de SID ayant conduit à l'intégration d'une innovation produit en interne Pourcentage de SID ayant conduit à l'intégration d'une innovation process en interne Taux de participation des personnes invitées aux SID
	Propositions fournisseurs	Nombre de propositions d'innovations par fournisseur par an/total d'innovations proposées Taux de participation : pourcentage de fournisseurs ayant fait des propositions d'innovations par an Pourcentage d'innovations émanant des fournisseurs Nombre d'idées acceptées/nombre d'idées reçues Taux de conversion : pourcentage d'idées fournisseurs converties en innovation
	Délais	Réduction du time to market suite à une innovation process (en jours) ROI moyen par innovation fournisseur <i>Time to market</i> moyen de l'innovation fournisseur
	Coûts/Economies	Réduction de coûts suite à une innovation fournisseur sur achats récurrents Réduction de coûts suite à une innovation fournisseur sur achats non récurrents (suite à optimisation du cahier des charges) Réduction de coûts dans le cadre d'un contrat de partage de gains Amélioration de la marge suite à une innovation fournisseur Augmentation du chiffre d'affaires suite à une innovation fournisseur Baisse des coûts de non-qualité suite à une innovation fournisseur
	Brevets	Nombre de brevets déposés suite à une idée ou un développement fournisseur par an Nombre de co-brevets déposés avec des fournisseurs par an Nombre de co-brevets actifs
Indicateurs d'efficience métier → Piloter la	Implication stratégique des achats en amont	Taux de participation des achats aux projets de conception Taux de participation des achats aux projets make or buy Taux de participation des achats aux projets d'analyse de la valeur Taux de participation des achats aux projets de conception à coûts objectifs

fonction achats		Nombre de propositions d'innovations par acheteur par an
	Implication des achats dans la définition du cahier des charges	Pourcentage de cahiers des charges établis avec le service achats Nombre de cahier des charges fonctionnels/Nombre total de cahiers des charges
	Optimisation du partenariat fournisseurs (auprès des fournisseurs identifiés comme innovants)	Nombre de fournisseurs impliqués en amont (optimisation des besoins, approches conception à coûts objectifs) Pourcentage de fournisseurs sous contrats de partage de gains Pourcentage de fournisseurs sous « revenue sharing » Pourcentage de fournisseurs sous « pay as you grow » Pourcentage de fournisseurs sous clause d'incitation à l'anticipation Pourcentage de fournisseurs sous contrat de co-développement/développement Pourcentage de fournisseurs sous clause de confidentialité Pourcentage de fournisseurs sous clause d'exclusivité Pourcentage de fournisseurs sous « <i>gentlemen agreement</i> » Pourcentage de fournisseurs en open book ⁹⁷ Nombre de propositions d'innovations par acheteur par an sur la vie du produit/process Nombre de visite d'usines par an Pourcentage des fournisseurs identifiés comme innovants dont l'usine a été visitée Pourcentage des fournisseurs identifiés comme innovants qui nous ont visités Taux de dépendance fournisseur : CA achats réalisé auprès du fournisseur/CA fournisseur
	Optimisation de la communication fournisseurs (auprès des fournisseurs identifiés comme innovants)	Envoi annuel des fiches de performance aux fournisseurs (oui/non) Fréquence moyenne de rencontres avec les fournisseurs Nombre de rencontres <i>Suppliers Innovation Days</i> (SID) par an Pourcentage des fournisseurs du panel identifiés comme innovants ayant participé à au moins une SID par an
Légitimité de la fonction achats	Taux de satisfaction des clients internes (légitimité) Délai moyen de réponse aux propositions fournisseurs	

⁹⁷ *Open book* : ou « comptabilité ouverte », le fournisseur transmet une décomposition de ses coûts et de sa marge en totale transparence

		<p>Nombre de modifications du cahier des charges par projet</p> <p>Intégration des critères d'innovation dans la sélection fournisseurs (oui/non)</p> <p>Pourcentage d'innovations fournisseurs ayant suivi le processus défini</p>
	<p>Accroître les compétences du fournisseur (auprès des fournisseurs identifiés motivés, dits « fournisseurs prometteurs » selon la matrice de motivation de N.Tréhan, vue en 1.5.Performance fournisseurs)</p>	<p>Niveau de PPM</p> <p>Niveau d'OTIF (<i>On Time In Full</i>)</p> <p>Pourcentage de fournisseurs certifiés (ISO 9001, TS 16949...)</p> <p>Pourcentage de fournisseurs ayant accès à un extranet ou une plateforme collaborative</p> <p>Nombre de fournisseurs sous plan de progrès/nombre total de fournisseurs défaillants</p> <p>Note obtenue selon les KPI définis</p> <p>Délai de montée en charge par fournisseur</p> <p>Pourcentage de fournisseurs ayant réalisé le développement puis ont été retenus suite à l'appel d'offres</p> <p>Mesure du risque innovation fournisseurs (AMDEC : Analyse des Modes de Défaillance, leurs Effets et leur Criticité)</p>
	<p>Accroître son attractivité vis-à-vis du fournisseur (sur les fournisseurs identifiés innovants, dits « fournisseurs leurres » selon la matrice de motivation de N.Tréhan, vue en 1.5.Performance fournisseurs))</p>	<p>Délai moyen de paiement fournisseur</p> <p>Nombre de références achetées chez le fournisseur</p> <p>Pourcentage d'investissement pris en charge par le client</p> <p>Pourcentage de fournisseurs avec qui les KPI ont été définis</p> <p>Pourcentage de fournisseurs innovants provenant du panel</p> <p>Pourcentage de fournisseurs entrés sur le marché grâce au client</p> <p>Pourcentage de fournisseurs en <i>reverse evaluation</i></p> <p>Pourcentage de fournisseurs ayant un contact privilégié avec un KSM en interne</p> <p>Pourcentage de fournisseurs avec qui il y a des échanges au niveau top management</p>
<p>Indicateur d'efficience des ressources</p> <p>→ Manager les ressources achats</p>		<p>Pourcentage d'acheteurs en séminaires, formation</p> <p>Degré de connaissances du marché fournisseurs (qualitatif)</p> <p>Degré de connaissances du marché clients (qualitatif)</p> <p>Part du budget achats dédiée à l'innovation fournisseur/montant R&D interne</p> <p>Nombre d'acheteurs dédiés innovation</p> <p>Pourcentage du temps dédié à l'innovation par acheteur</p>

Dans cette troisième partie, nous avons émis des préconisations générales adressées aux fonctions et directions achats en vue de favoriser et mesurer la contribution à l'innovation par les fournisseurs. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les choix de pratiques, de *soft skills* ou d'indicateurs doivent relever d'une approche contingente puisqu'ils ne seront pas tous pertinents ou applicables selon les organisations, les enjeux et le contexte.

Nous allons enfin passer à la quatrième partie, dans laquelle nous allons émettre des préconisations spécifiques aux enjeux de l'entreprise ARaymond.

PARTIE 4 Préconisations spécifiques pour l'entreprise ARaymond SARL

ARaymond SARL est une entreprise familiale créée en 1865, à l'époque spécialisée sur les marchés de la ganterie et de la chaussure, et qui s'est ensuite diversifiée sur le secteur automobile dès 1936.

L'entreprise est à présent un équipementier automobile de rang 1 à 4 présent à travers le monde, fabriquant des agrafes métalliques et des raccords et clips injectés en matière plastique.

ARaymond SARL est aujourd'hui rattachée à la société Raygroup qui pilote l'ensemble des activités du réseau (les autres filiales étant diversifiées sur d'autres secteurs d'activité).

Nous allons chercher dans cette dernière partie à émettre des préconisations pertinentes concernant la fonction achats de l'entreprise en vue de favoriser et mesurer la contribution à l'innovation fournisseurs, questionnement qui représente en effet de réels enjeux pour ARaymond SARL.

1 Quelle performance souhaitée ?

Le secteur automobile s'est très tôt remis en question, dès les années 1980 et 1990, suite à l'arrivée des constructeurs japonais et coréens sur le marché occidental dans les années 1950-1960.

Le marché étant très concurrentiel de par sa mondialisation marquée, les constructeurs mondiaux ont très rapidement été contraints d'optimiser leurs process de production et logistiques afin de réduire les coûts et investir dans l'innovation afin de garantir leur marge et gagner des parts de marché (cf. partie 1 « 3. Intérêts de capter l'innovation »).

La fonction achats du secteur automobile est d'ailleurs très mature puisqu'elle a été identifiée comme stratégique dès les années 1980 en vue de réduire les coûts et capter l'innovation par les fournisseurs. Beaucoup de bonnes pratiques dans le cadre de la gestion de la relation fournisseur en vue de développer l'innovation sont de ce fait issues du secteur automobile. Ainsi, il est intéressant d'avoir ce genre de questionnement au sein du service achats de l'entreprise ARaymond, qui est au cœur de ces problématiques actuelles et qui reconnaît les enjeux que peut représenter cette fonction vis-à-vis de l'entreprise dans sa globalité.

Favoriser la contribution à l'innovation par les fournisseurs permet ainsi à ARaymond de réduire les coûts et accroître son chiffre d'affaires grâce à l'obtention d'un avantage concurrentiel (afin de conserver ou gagner des parts de marché et se diversifier pour sortir d'une dépendance trop forte vis-à-vis du marché automobile français actuellement déprimé). De plus, « la philosophie de l'entreprise repose sur trois axes fondateurs : une vision à long terme, une forte capacité à innover, le partage d'idées et de compétences. »⁹⁸

Nous avons vu dans la première partie que :

- Le système de pilotage de la performance doit toujours dépendre directement de la stratégie générale et de la politique achats définies sur le long terme ;
- Des objectifs doivent être formulés sur le moyen terme ;

⁹⁸ ARaymond [en ligne], <http://www.araymond.fr/a-propos-de-nous> [consultée le 01/07/2013]

- Et un plan d'action ou tableau de bord peut être mis en place sur le court terme afin de piloter l'opérationnel.

Figure 17 La mesure de la performance articulée selon les niveaux hiérarchiques



1.1 Stratégie générale sur le long terme

Figure 18 Schéma des valeurs ARaymond



Les grandes valeurs définies par la direction d'ARaymond ont été illustrées dans le logo ci-dessus. Il représente donc les orientations à long terme en vue d'être efficace, efficient et de créer de la valeur pour les clients et les actionnaires.

Nous pouvons ainsi noter que l'innovation fait partie des quatre piliers de valeur de l'entreprise, et dispose donc d'une place primordiale dans la politique et la stratégie globale de l'entreprise.

1.2 Objectifs formulés sur le moyen terme

Des objectifs généraux de l'entreprise ont été définis dans le cadre de la stratégie générale appelée « Raymotion 2.0 ».

Les orientations moyen terme sont multiples, et l'un des sept axes définis porte directement sur l'innovation : « Etre reconnu mondialement comme générateur de valeur au travers de l'innovation ».

En ce qui concerne spécifiquement les achats, l'un des objectifs ici défini est : favoriser et mesurer la contribution à l'innovation par les fournisseurs.

1.3 Tableau de bord achats en vue de piloter sur le court terme

Partant de cet objectif, des indicateurs peuvent ainsi être formulés en vue de mesurer et communiquer sur la performance du service achats sur cet objectif, piloter la fonction achats, manager les ressources et suivre l'avancement du projet.

Néanmoins, nous constatons que bien que des tableaux de bord achats existent, ils ne prennent pas suffisamment en compte le volet innovation, mis à part concernant les *Suppliers Innovation Days* qui se basent sur un indicateur déjà suivi (qui est le nombre de SID par an).

C'est pourquoi, nous allons définir dans cette dernière partie des indicateurs de mesure de la performance consacrés à l'innovation regroupés au sein d'un tableau de bord achats qui permettra aux acheteurs de se positionner, à la direction des achats de piloter son service, et à la direction générale de contrôler et constater la contribution de la fonction achats à la performance globale de l'entreprise.

2 Etat des lieux de la fonction achats en lien avec l'innovation chez ARaymond SARL

Avant d'être en mesure de formaliser un tableau de bord achats, il est tout d'abord nécessaire de faire un état des lieux de la fonction achats chez ARaymond en vue de définir des axes d'améliorations, des actions, et donc des indicateurs de mesure et de suivi de ces actions.

Deux groupes d'interlocuteurs privilégiés peuvent apporter un feedback sur la performance actuelle du service achats de l'entreprise ARaymond : les clients internes et les fournisseurs. Les acheteurs représentent en effet l'interface entre le marché amont et les besoins internes de l'entreprise. C'est donc d'après l'appréciation générale de ces deux groupes que nous allons pouvoir objectivement mesurer la performance du service achats.

2.1 Analyse de l'enquête de satisfaction interne

Une enquête de satisfaction a été menée au cours du mois de Mai 2013 afin de mesurer le niveau de satisfaction en interne vis-à-vis du service achats.

Voici l'introduction de l'enquête transmise aux 65 salariés sélectionnés (taux de réponses à 52%) pour leur relation forte avec le service achats, et dans l'objectif d'obtenir l'opinion de tous les services et de tous les niveaux hiérarchiques :

« Objectif de l'enquête :

Dans le cadre de ma mission de 6 mois au sein du Service Achats sur la contribution à l'innovation par les fournisseurs, je m'intéresse au niveau de satisfaction en interne à l'égard du service Achats.

Cette étude servira à l'ensemble du service achats afin de mieux comprendre votre appréciation de la performance de la fonction achats au sein d'ARaymond et définir des axes d'amélioration pour répondre davantage à vos attentes.

N'hésitez pas à vous montrer le plus sincère possible dans vos réponses, afin de réellement comprendre les forces et les faiblesses de notre service Achats actuel.

Je vous remercie pour le temps que vous y consacrerez. »

Cette enquête portait sur l'appréciation générale au regard du service achats sur divers points, regroupés en quatre principaux thèmes : appréciation du service achats, relation avec le service achats, contribution à l'innovation par les fournisseurs, et enfin compétences du service achats.

Ici, nous nous intéressons bien sûr aux réponses portant sur la contribution à l'innovation par les fournisseurs.

Voici les réponses :

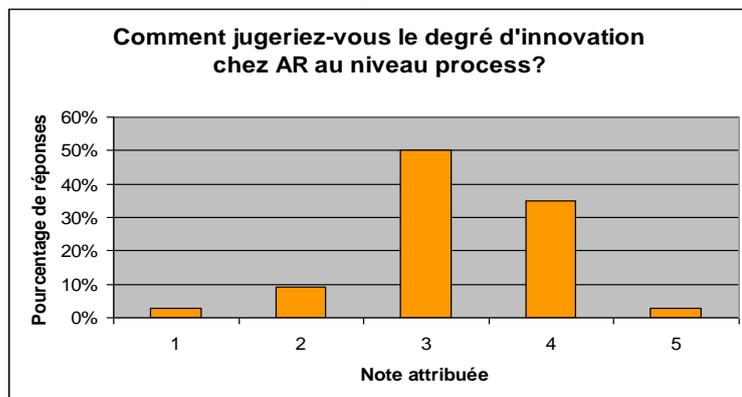
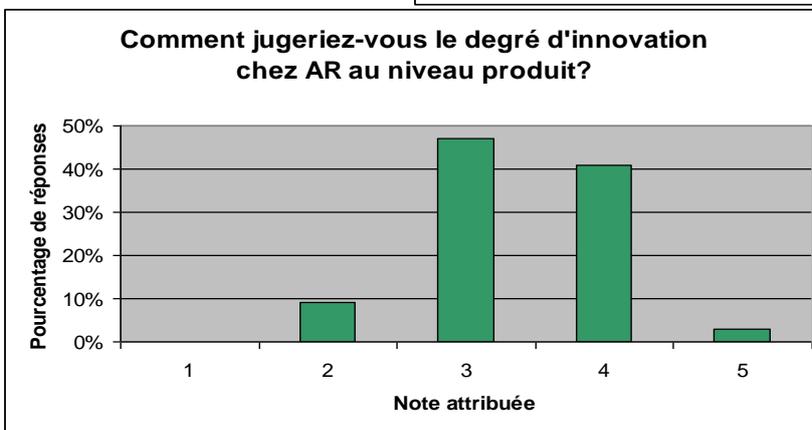
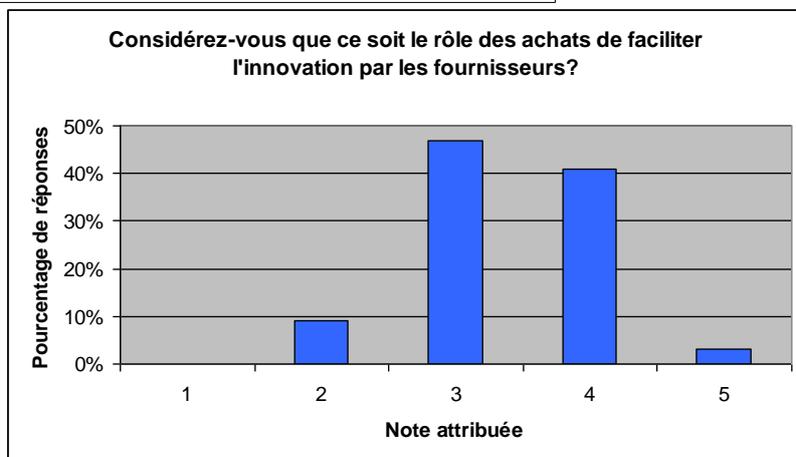
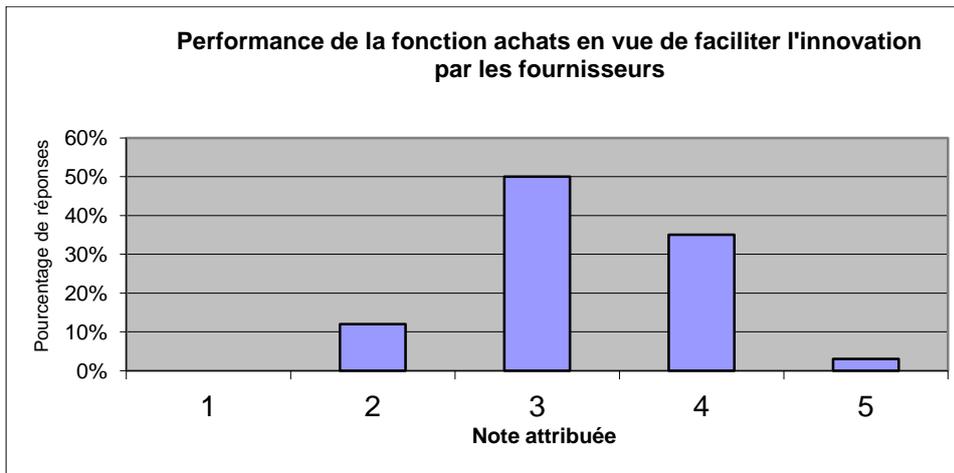
Points forts :

- Tous les interviewés affirment que c'est bien le rôle du service achats de capter l'innovation fournisseurs
- Les acheteurs sont jugés pertinents dans leur fonction, compétents et très impliqués en amont
- Veille marché fournisseurs par les acheteurs
- Grande réactivité et pertinence des solutions techniques apportées par le service achats
- Forte légitimité et reconnaissance des acheteurs en interne
- Processus achats jugé collaboratif (favorisant l'innovation, les relations de confiance et de partenariat)

Points faibles :

- Difficulté à identifier les capacités d'innovation des fournisseurs et les capitaliser
- Faible présence des achats au niveau de Rayce (*Raymond Center of Expertise*) qui permettrait de consolider des relations à long terme avec les fournisseurs (puisque Rayce se focalise sur des problématiques précises et ponctuelles de recherches techniques)
- Manque de suivi des aspects de propriété intellectuelle et brevets fournisseurs
- Faible interaction avec l'analyste en veille stratégique: analyser la contribution possible pour le service achats
- Présence de la fonction achats à développer auprès de la logistique
- Manque de lien aujourd'hui entre l'innovation et certaines fonctions d'achats (ouvrir la définition sur les achats généraux et process)
- Communiquer sur l'intérêt de développer des relations à long terme et constructive avec les fournisseurs (éviter les relations « *one-shot* » et les démarches « *cost-killing* »)
- Manque de vision des acheteurs sur les perspectives du marché aval
- Manque de communication des évolutions sur le marché amont, des actions et des résultats des acheteurs auprès des équipes techniques

Figure 19 Graphiques représentatifs des résultats de l'enquête de satisfaction interne concernant l'innovation

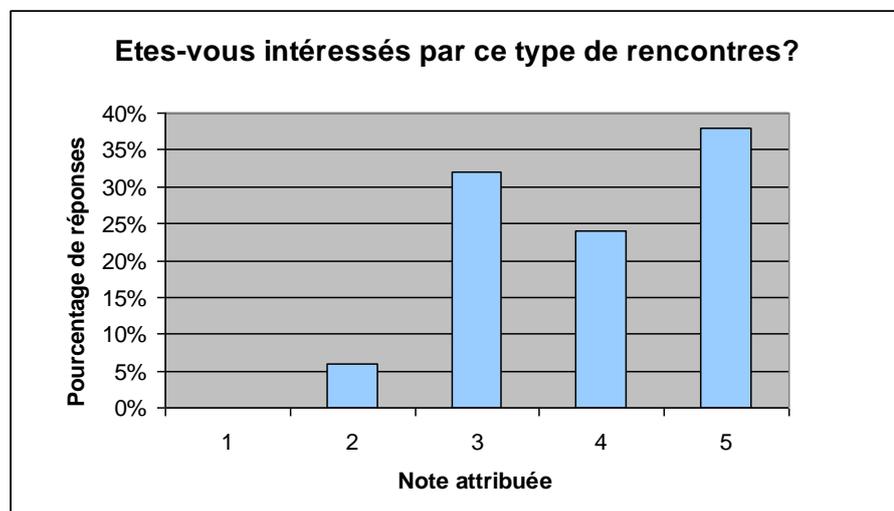
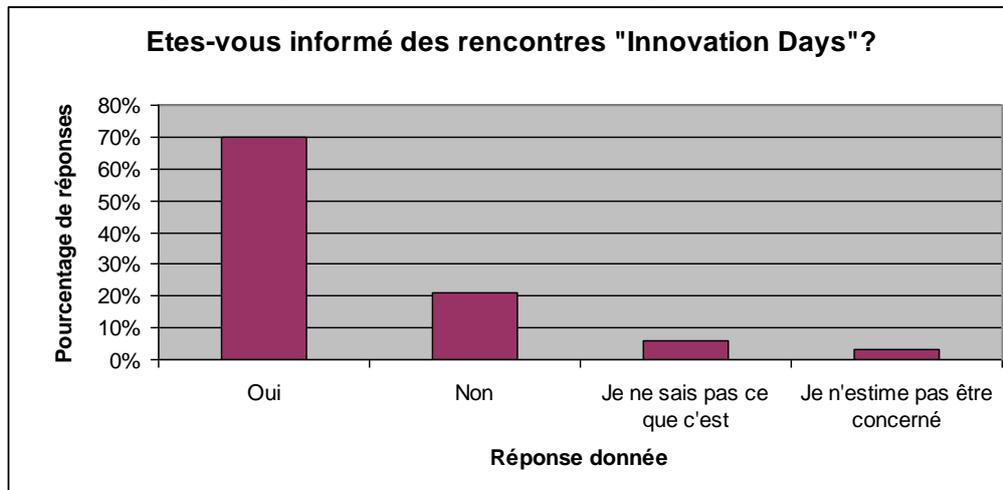


Focus sur les *Suppliers Innovation Days*

« Les journées de l'innovation consistent à inviter, deux fois par mois, des fournisseurs à présenter leurs meilleures innovations, leurs compétences techniques et leur vision de l'avenir des marchés. Pendant une demi-journée, l'un de nos fournisseurs (membre ou non du panel d'ARaymond) ainsi qu'un large public généralement issu de la R&D, des méthodes, de la production, de la qualité, des laboratoires, du service commercial, des achats et de la technique d'ARaymond, échangent leurs points de vue sur l'innovation, les dernières évolutions et les tendances du marché. Ces rencontres, qui portent à la fois sur les produits, les process et les services, peuvent être organisées dans les locaux d'ARaymond ou chez le fournisseur.⁹⁹»

Voici les résultats obtenus sur les questions relatives à ces journées fournisseurs :

Figure 20 Graphiques représentatifs des résultats de l'enquête de satisfaction interne concernant les SID



Les journées de l'innovation ou *Innovation Days* font partie des bonnes pratiques achats à mettre en place en vue de favoriser la contribution à l'innovation par les fournisseurs.

Néanmoins, qu'est-ce que l'entreprise en retire ? Est-ce que cela contribue concrètement à la performance globale de l'entreprise ?

⁹⁹ ARaymond, « Journées de l'innovation » [en ligne], <http://www.araymond.fr> [consultée le 04/07/2013]

Nous nous intéresserons à la mesure de la performance de ces journées dans la sous-partie « 4. Préconisations en vue de mesurer la contribution à l'innovation par les fournisseurs chez ARaymond ».

Ainsi, cette enquête de satisfaction interne permet au service achats d'avoir un retour sur les prestations qu'il fournit en interne, et ainsi constater ses forces et ses faiblesses.

Des axes d'améliorations peuvent alors être identifiés et un plan d'actions peut être établi en vue d'améliorer la satisfaction générale à son égard.

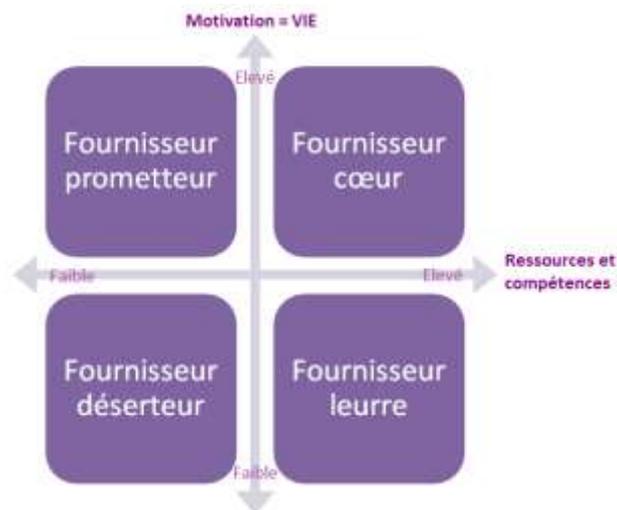
2.2 Analyse des reverse evaluations fournisseurs

La deuxième approche pour le service achats afin d'avoir un retour sur ses prestations est d'interroger les fournisseurs.

De plus, il est indispensable, dans le cadre de notre étude, de s'intéresser au niveau d'attractivité d'ARaymond envers ses fournisseurs, et de comprendre si ARaymond représente ou non un client cible.

En effet, comme nous l'avons vu dans la première partie de revue de la littérature « 5.4. Conditions de la performance fournisseurs », il ne serait pas pertinent d'encourager ARaymond à mettre en place de bonnes pratiques afin de capter l'innovation fournisseurs si ses fournisseurs eux-mêmes n'y trouvent pas un intérêt. C'est pourquoi, un fournisseur « best-in-class » ou « leurre » disposera de toutes les compétences requises pour obtenir le marché mais ne sera pas motivé à travailler avec ARaymond. Il faut au contraire choisir un fournisseur « cœur », voire « prometteur » qu'il faudra aider à se développer. C'est une démarche gagnant-gagnant, et il est évident que ce sont ces fournisseurs qui feront profiter leurs clients cibles de leurs innovations potentielles.

Figure 21 Grille de motivation de N. Tréhan



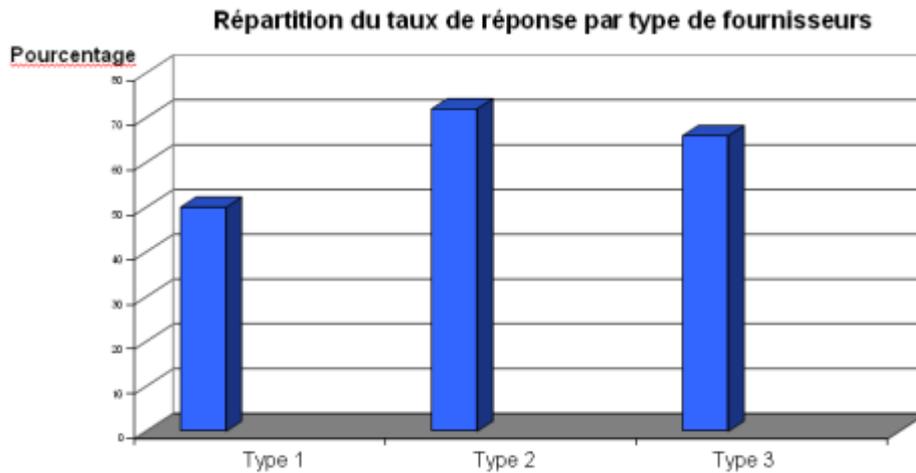
Plusieurs critères concourent à rendre un client attractif aux yeux des fournisseurs (nous les avons mentionnés en partie 3 « Préconisations générales »).

Nous allons donc étudier la *reverse evaluation* (évaluation inversée) qui vise à ce que les fournisseurs évaluent leur client ARaymond. Ce dernier sera en mesure par la suite de mettre en place des actions afin d'être plus attractif.

Cette *reverse evaluation* a été réalisée en Juillet 2011 par Sandra Vial, stagiaire achats, auprès de 81 entreprises et 122 personnes contactées (parfois 2 par entreprise). Le taux de réponse a été de 63% (51 entreprises ont répondu).

Voici la répartition des réponses en fonction du type de fournisseurs :

Figure 22 Graphique représentatif de la répartition des réponses selon le type de fournisseurs



- Les fournisseurs de type 1 concernent les produits rentrant directement dans la composition des produits fabriqués et/ou livrés d'ARaymond (exemple : matières premières (métal, plastique), machines...).
- Les fournisseurs de type 2 concernent les prestations qui touchent de près les productions d'ARaymond (exemple : transport, emballages, logiciels...).
- Les fournisseurs de type 3 concernent les prestations n'ayant pas d'incidence sur la qualité liée aux produits (exemple : consommables, maintenance, publicité, énergies...).

Les résultats sont à nuancer car le panel de fournisseurs interrogés ne représente que 20% des fournisseurs.

Le questionnaire était directif, c'est-à-dire que pour chaque question, le fournisseur cochant simplement la case correspondant à son degré de satisfaction sur chaque point soulevé. Les justifications étaient rarement demandées.

Le questionnaire a été divisé en 5 parties : valeurs de l'entreprise, fonctionnement de l'entreprise, généralités, relations avec ARaymond et avenir.

Les atouts d'ARaymond :

Voici la liste des différents atouts reconnus par les fournisseurs d'ARaymond :

- Valeurs
- Notoriété sur le secteur
- Présence mondiale
- Relation partenariale
- Conditions de paiement
- Capacité à trouver le bon interlocuteur
- Rapidité
- Relationnel

- Innovation
- Avenir

Plus spécifiquement sur le point de l'innovation :

« 22% des sondés affirment qu' [ARaymond] les a aidés dans leurs projets d'innovation par le biais des *Suppliers Innovation Days* ou par la mise au point de nouveaux produits. Ils [reconnaissent que l'entreprise] prend le temps de les écouter même si leurs projets d'innovation n'aboutissent pas toujours. Aussi, elle obtient une note de 3.28 sur 4 concernant sa capacité à écouter ses fournisseurs.

Nous pouvons ainsi affirmer que tous ces points contribuent à rendre ARaymond attractif aux yeux des fournisseurs. D'ailleurs, plus précisément sur le point « avenir », 60% des fournisseurs pensent que les échanges entre eux et leur client vont augmenter et l'expliquent par plusieurs raisons :

- Parce qu'ils vont eux-mêmes augmenter leurs capacités de production ou technique et innover ;
- Parce qu'ARaymond va s'agrandir et qu'il y aura donc un plus grand besoin de prestations (exemple : construction d'un nouveau site sur Saint-Egrève) ;
- Parce que certaines législations s'intensifient (exemple : gestion des déchets) ;
- Parce que les relations s'internationalisent ;
- Parce que de nouveaux marchés s'ouvriront (exemple : pharmaceutique) ;
- Parce que les deux entités sont partenaires ;
- ...

Ces atouts constituent les éléments de l'attractivité fournisseurs. Ces forces sont à conserver.

Faiblesses :

Parmi les faiblesses mises en avant par l'enquête, l'intégration de l'innovation est celle qui nous intéresse ici particulièrement.

« Bien que les fournisseurs jugent [l'entreprise] innovante, ils considèrent qu'ARaymond n'intègre pas assez leurs propositions d'innovations (3.17/4). Certains fournisseurs de type 1 souhaitent être conviés aux *Suppliers Innovation Days*. D'autres ont tendance à critiquer sa rigidité face, par exemple, à l'essai de nouvelles matières et trouvent [l'entreprise] parfois trop ferme face à de nouvelles propositions. »

Ces remarques sont à nuancer puisqu'ARaymond fait partie du secteur automobile et subit des contraintes réglementaires et économiques du marché qui limite sa capacité d'homologation et d'agrément de nouvelles matières ou de nouveaux fournisseurs. Ceci représente effectivement une difficulté pour les fournisseurs du secteur automobile, comme le subit également ARaymond pour ses propres clients. Une solution possible serait que le bureau d'études homologue toujours deux fournisseurs et deux matières pour être en double-source.

Conclusion :

19,6% des fournisseurs considèrent ARaymond comme un « super client » et jugent donc qu'ARaymond met en œuvre les meilleures pratiques dans sa relation avec ses fournisseurs. Est-ce que pour autant « super client » signifie « client cible » pour ces fournisseurs ?

Une nuance doit être apportée, puisque ce n'est pas parce qu'ARaymond est considéré comme un « super client » qu'il est par conséquent client cible. Un client cible est un client qui représente des enjeux stratégiques pour le fournisseur. Un « super client » est un client qui dispose d'une bonne relation avec ses fournisseurs. Une corrélation ne peut donc pas être faite entre ces deux notions.

Néanmoins, nous pouvons supposer que les fournisseurs considérant ARaymond comme un « mauvais client » ou « client classique » ne vont pas le considérer comme un client partenaire, puisqu'ils ne vont pas s'impliquer dans une relation qu'ils jugent mauvaise.

A l'inverse, ils s'investiront davantage dans une relation partenariale avec des clients qualifiés de « super clients ».

Nous pouvons donc en déduire que les fournisseurs « partenaires » d'ARaymond se trouvent parmi les 19,6% de fournisseurs considérant ARaymond comme un « super client ». Ce pourcentage plus restreint considèrera alors ARaymond comme un client cible.

3 Préconisations en vue de favoriser la contribution à l'innovation par les fournisseurs chez ARaymond

Suite à ces informations récoltées sur le niveau de performance actuel de la fonction achats selon les fournisseurs et les clients internes, et en se basant sur les préconisations générales définies dans la partie 3 « Préconisations générales », nous sommes à présent en mesure d'émettre des préconisations spécifiques à Araymond en vue de favoriser et mesurer la contribution à l'innovation par les fournisseurs.

3.1 Conditions à mettre en place en amont

Parmi les conditions amont définies dans la partie 3 « Préconisations générales », certaines s'appliquent aux besoins chez ARaymond, d'autres lui sont spécifiques :

- Définir une stratégie achats avec un volet innovation et des objectifs clairement affichés. La présenter aux équipes techniques
- Communiquer sur le fait l'innovation ne concerne pas seulement le produit mais également le process ou l'organisation
- Légitimer la fonction achats en interne via un plan de communication sur les actions du service achats, mettre en avant les innovations générées par les fournisseurs via l'action du service achats
- Répartir les rôles de chacun en interne (communiquer sur le fait que la captation de l'innovation ne concerne pas seulement l'acheteur projet sur les produits, mais concerne tous les acheteurs)
- Réaliser des veilles stratégiques (se rapprocher de l'analyste stratégique de Raygroup, se déplacer sur des salons)
- Identifier les fournisseurs sur lesquels il faudrait mettre en place systématiquement une analyse du taux de dépendance (notamment sur la sous-traitance)
- Structurer et partager les informations et documents achats sur l'intranet (outils existants mais besoin de structuration et d'une définition de procédure avec une arborescence des informations achats partagée par tous)
- Rechercher des solutions innovantes sur le marché amont au niveau des achats indirects et le process, s'intéresser au métier des clients internes pour leur apporter des solutions innovantes
- Rencontrer Rayce pour définir les besoins en innovations
- Organiser un cercle de réflexion sur l'intérêt des contrats de partage de gains et les conditions de mise en place

3.2 Éléments de l'attractivité fournisseurs

ARaymond dispose de plusieurs éléments de motivation des fournisseurs, mais si nous voulons aller plus loin et en proposer d'autres, voici ceux que nous retiendrons :

- Réfléchir à des rétributions (contrats de partage de gains¹⁰⁰, « *pay as you grow*¹⁰¹ », « *revenue sharing*¹⁰² »...)
- Acheter d'autres articles pour lesquels le fournisseur est moins dominant
- Définir des KPI (*Key Performance Indicators*) fournisseurs qui leur permettent de se positionner (faire attention à ce que ces KPI ne brident pas les fournisseurs mais permettent d'identifier des axes d'améliorations)
- Faire profiter le fournisseur de l'image d'ARaymond sur le secteur, voire le faire entrer sur un marché
- Poursuivre les réunions *Top management* avec les 25/30 fournisseurs les plus stratégiques
- Mettre en place un bulletin officiel sur les actions et les résultats du service achats et d'ARaymond aux autres fournisseurs

3.3 Soft skills

Concernant les soft skills à mettre en avant en vue de motiver les fournisseurs, les acheteurs d'ARaymond semblent performants. Les clients internes comme les fournisseurs reconnaissent les capacités relationnelles des acheteurs de chez ARaymond. Ainsi, nous n'en retiendrons que trois supplémentaires qui pourraient être développées chez ARaymond :

- Habilité à la communication en interne (en vue de légitimer les actions achats)
- Aptitude à la formalisation des besoins en innovation
- Développer la culture des acheteurs sur l'innovation afin d'avoir une approche d'innovation sur toutes les fonctions d'achats (l'acheteur doit être curieux et force de propositions)

3.4 Éléments incitant les fournisseurs à faire des propositions

Nous avons également définis dans la partie 3 « Préconisations générales » que certains outils ou démarches permettaient d'inciter le fournisseur à faire des propositions d'innovations :

- Mettre en place des supports de collecte d'informations
- Faire des visites d'usines fournisseurs/client pour des propositions spontanées et faire susciter des idées
- Développer les rétributions (contrats de partage de gains, « *pay as you grow* », « *revenue sharing* »)
- Mettre en place des clauses d'incitation à l'anticipation¹⁰³

¹⁰⁰ Contrat de partage de gains : concerne les propositions faites par le fournisseur permettant de réduire les coûts de son offre. Le montant de *savings* est divisé en deux : la première part réduit les coûts pour l'acheteur, la deuxième part augmente la marge du fournisseur.

¹⁰¹ *Pay as you grow* : pourcentage des ventes clients reversé au fournisseur.

¹⁰² *Revenue sharing* : prime versée au fournisseur en proportion de la part d'application de son innovation dans les offres aux clients (exemple : selon le nombre de clics par les clients sur une application spécifique sur le site d'Orange).

¹⁰³ Clause d'incitation à l'anticipation : clause visant à inciter le fournisseur à identifier les problèmes potentiels futurs qui seront rencontrés lors de l'industrialisation de l'innovation. Tout problème identifié par le fournisseur conduira à un financement de la résolution par le client, tout problème apparu non identifié en amont par le fournisseur voit sa résolution financée par le fournisseur.

- Privilégier des cahiers de charges plus fonctionnels et moins techniques, revoir le format des cahiers des charges
- Mettre en place des *awards* (récompenses) pour les fournisseurs les plus innovants avec une communication publique, promouvoir les fournisseurs lors de conférences d'associations professionnelles
- Mettre en avant le fait que le fournisseur sera rémunéré pour le développement réalisé et sera en avance sur l'appel d'offres

3.5 Propositions apportées en vue d'améliorer les *Suppliers Innovation Days*

- Commerciaux présents aux *Suppliers Innovations Days* pour représenter les besoins clients
- Organiser des *show rooms* du type « techdej' » 1 à 2 fois par an pour faire le « buzz » en interne et attirer le plus de personnes possibles
- Organiser des « *workshops* » d'1h sous forme de petits ateliers avec le fournisseur afin qu'il comprenne notre vision pour proposer des solutions
- Organisation de conférences en Visio
- Elargir ce que peut être l'innovation pour le service qualité (nouveautés en termes de moyens de mesure, d'essais)
- Renforcer la présence des achats au niveau de Rayce (*Raymond Center of Expertise*)
- Mettre les présentations sur l'intranet
- Présentation des plans commerciaux clients lors des « *Business Reviews* » auxquels les achats seront présents afin d'orienter les thématiques fournisseurs
- Revoir le principe de l'« invitation » jugée trop restrictive

4 Préconisations en vue de mesurer la contribution à l'innovation par les fournisseurs chez ARaymond

Enfin, dans cette quatrième sous-partie, nous allons nous intéresser à la deuxième partie de notre problématique, qui est la mesure de la performance de la contribution à l'innovation par les fournisseurs. Nous allons pour cela nous baser sur les préconisations générales définies dans la partie 3 « Préconisations générales », et définir ainsi des indicateurs de mesure de la performance spécifiques à ARaymond au sein d'un tableau de bord achats.

Nous avons vu dans la partie 3 « Préconisations générales » que les indicateurs de mesure de la performance doivent découler de la stratégie achats formulée sur le long terme et des objectifs achats définis à moyen terme. Les indicateurs de mesure de la performance sont alors davantage positionnés sur le court terme et permettent d'obtenir une vision plus opérationnelle sur des points précis. Ces indicateurs seront regroupés au sein d'un tableau de bord achats et chacun a un rôle bien à lui :

- Diagnostiquer : indicateurs de résultats/d'efficacité
- Communiquer : indicateurs de résultats/d'efficacité
- Piloter la fonction achats : indicateurs d'efficacité métier
- Manager les ressources achats : indicateurs d'efficacité ressources
- Savoir où on en est : indicateurs d'avancement

Voici ci-dessous le tableau de bord et les indicateurs de mesure de la performance établis en vue de mesurer la contribution à l'innovation par les fournisseurs chez ARaymond :

Tableau 5 Tableau de bord achats concernant la mesure de la contribution à l'innovation par les fournisseurs chez ARaymond SARL

Types d'indicateurs	Catégorie d'indicateurs	Mesure de l'indicateur
Indicateurs d'efficacité / de résultats → Diagnostiquer, mesurer l'atteinte des objectifs	SID	Pourcentage de SID fructueuses (innovations intégrées, faire une différenciation sur les innovations produits et process) → cf. tableau ci-dessous Taux de participation des personnes invitées aux SID
	Propositions fournisseurs	Nombre de propositions d'innovations par fournisseur par an/total d'innovations proposées
	Coûts/Economies	Réduction de coûts suite à une innovation fournisseur sur achats récurrents Réduction de coûts suite à une innovation fournisseur sur achats non récurrents (suite à optimisation du cahier des charges)
Indicateurs d'efficience métier → Piloter la fonction achats	Implication des achats dans la définition du cahier des charges	Nombre de cahier des charges fonctionnels/Nombre total de cahiers des charges
	Optimisation du partenariat fournisseurs (auprès des fournisseurs identifiés comme innovants)	Pourcentage de fournisseurs sous contrat de co-développement/développement Nombre de propositions d'innovations par acheteur par an sur la vie du produit/process Pourcentage des fournisseurs identifiés comme innovants dont l'usine a été visitée Pourcentage des fournisseurs identifiés comme innovants qui nous ont visités Taux de dépendance fournisseur : CA achats réalisé auprès du fournisseur/CA fournisseur
	Optimisation de la communication fournisseurs (auprès des fournisseurs identifiés comme innovants)	Envoi annuel des fiches de performance aux fournisseurs (oui/non) Nombre de rencontres <i>Suppliers Innovation Days</i> (SID) par an Pourcentage des fournisseurs du panel identifiés comme innovants ayant participé à au moins une SID par an
	Légitimité de la fonction achats	Taux de satisfaction des clients internes (légitimité)
	Accroître les compétences du fournisseur (auprès des fournisseurs identifiés motivés, dits « fournisseurs prometteurs ¹⁰⁴ »)	Nombre de fournisseurs sous plan de progrès/nombre total de fournisseurs défaillants Note obtenue selon les KPI définis

¹⁰⁴ Selon la matrice de motivation N. Tréhan, maître de conférences au DESMA, IAE de Grenoble, vue en partie 1 « 5. Performance fournisseurs »

	Accroître son attractivité vis-à-vis du fournisseur (sur les fournisseurs identifiés innovants, dits « fournisseurs leurres ¹⁰⁵ »)	Pourcentage d'investissement pris en charge par ARaymond Pourcentage de fournisseurs en <i>reverse evaluation</i> Pourcentage de fournisseurs avec qui il y a des échanges au niveau <i>Top management</i> Délai moyen de paiement fournisseurs
Indicateur d'efficience des ressources → Manager les ressources achats		Nombre d'acheteurs dédiés innovation Pourcentage du temps dédié à l'innovation par acheteur

Voici également plus spécifiquement les indicateurs relatifs à la mesure de la performance des *Suppliers Innovation Days* et leur impact sur la performance globale de l'entreprise :

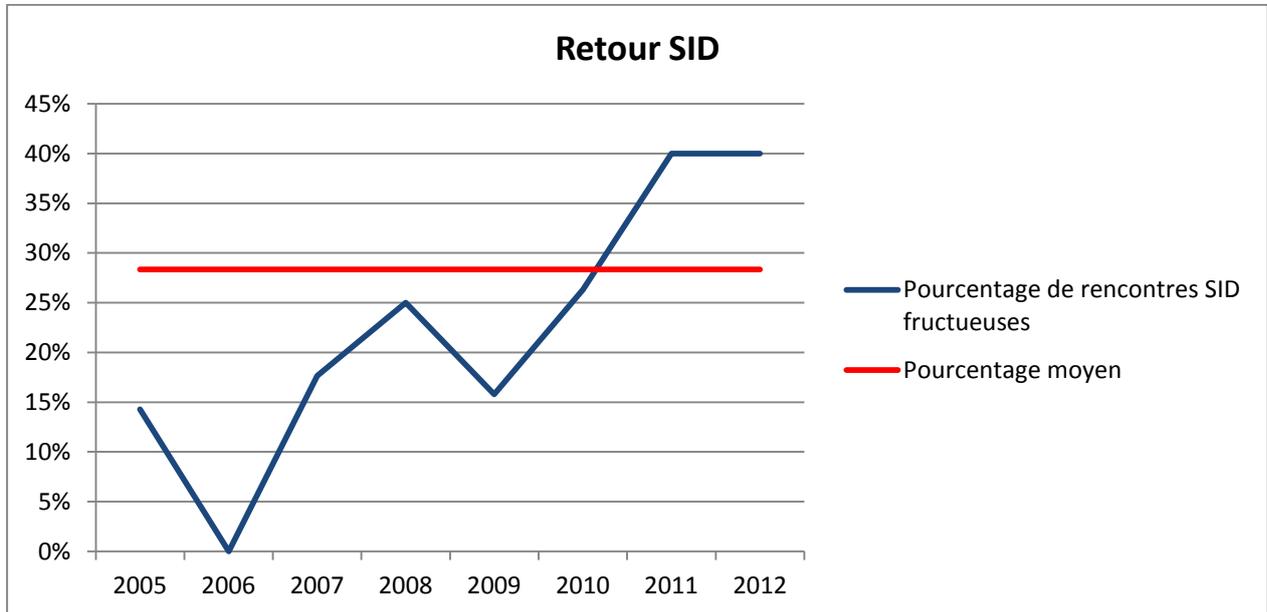
Tableau 6 Mesure de l'impact des Suppliers Innovation Days sur la performance globale de l'entreprise

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Moyenne sur 6 ans	Pourcentage moyen
SID ayant conduit à l'intégration d'innovations produits en interne	1	0	2	5	3	4	10	8	5,33	26,67%
SID ayant conduit à l'intégration d'innovations process en interne	0	0	1	0	0	1	0	0	0,33	1,67%
Pourcentage de rencontres SID fructueuses	14,29%	0%	17,65%	25,00%	15,79%	26,32%	40,00%	40,00%		28,33%
SID susceptibles de conduire à l'introduction de l'innovation dans un plus long terme	0	0	3	1	4	1	3	4	2,67	13,33%
SID non fructueux	6	13	11	14	12	12	11	6	11	55,00%
Pas de retour d'information	0	0	0	0	0	1	1	2		3,33%
Total sur l'année	7	13	17	20	19	19	25	20	20	100%

¹⁰⁵ Selon la matrice de motivation N. Tréhan, maître de conférences au DESMA, IAE de Grenoble, vue en partie 1 « 5. Performance fournisseurs »

Un graphique peut également permettre de se rendre compte plus visuellement des résultats, et ce, en vue d'obtenir un meilleur impact dans la communication sur les actions du service achats en interne (auprès des clients internes et de la direction générale), voire auprès des fournisseurs.

Figure 23 Graphique représentatif du taux d'intégration des innovations présentées lors des SID



En conclusion de cette dernière partie consacrée à l'entreprise ARaymond SARL, nous avons tout d'abord cherché à comprendre les enjeux que représentait cette étude pour la fonction achats d'ARaymond. Nous avons ainsi identifié que l'innovation permet à l'entreprise d'obtenir des avantages concurrentiels sur un marché très concurrentiel. La fonction achats peut ainsi, dans le cadre de cette stratégie, mener des actions auprès des fournisseurs en vue de les motiver dans la recherche de solutions innovantes.

Ensuite, nous avons réalisé un état des lieux de la fonction achats de la société via deux groupes d'interlocuteurs privilégiés dont les acheteurs représentent l'interface : les clients internes (via une enquête de satisfaction interne) et les fournisseurs (via une évaluation inversée).

Puis, nous avons pu identifier des bonnes pratiques achats visant à favoriser la contribution à l'innovation par les fournisseurs, à travers des conditions à mettre en place en amont, des éléments de l'attractivité fournisseurs, des *soft skills*, des éléments incitant les fournisseurs à faire des propositions, et des propositions en vue d'améliorer les *Suppliers Innovation Days*.

Enfin, nous avons dressé un tableau de bord achats regroupant des indicateurs de mesure de la performance achats permettant de mesurer la contribution à l'innovation par les fournisseurs, ainsi qu'un tableau de bord spécifique à la contribution des *Suppliers Innovations Days* à la performance globale de l'entreprise.

Bien sûr, toutes ces recommandations faites pour le compte d'ARaymond ne sont pas exhaustives, mais peuvent constituer une première étape dans la quête de reconnaissance de la fonction achats dans ces problématiques d'innovation.

Conclusion

Dans un contexte de pression concurrentielle internationale de plus en plus marquée dans beaucoup de secteurs d'activité, et notamment dans celui de l'industrie automobile, innover permet de développer des avantages compétitifs. Dans cette optique, la fonction achats représente, en se positionnant très en amont, un point d'entrée de l'entreprise en vue de capter l'innovation et de rechercher des solutions sur le marché fournisseurs. « Les fournisseurs ne sont plus considérés comme des acteurs conflictuels sur lesquels l'entreprise doit asseoir son pouvoir par la domination, mais pour certains, comme des ressources capables de conférer un réel avantage compétitif.¹⁰⁶»

Ainsi, nous avons étudié dans une première partie l'aspect théorique de l'innovation en général et plus spécifiquement dans les achats. Nous avons vu que la fonction achats trouve toute sa légitimité lorsqu'elle est impliquée sur des problématiques telles que la recherche de solutions innovantes sur le marché fournisseur, et nous avons dressé la liste des bonnes pratiques achats citées dans la littérature qui vont dans ce sens. « La fonction achat [...], à l'interface des relations avec les intervenants extérieurs, a un rôle capital à jouer dans ce nouveau mode de génération des offres innovantes de demain. Aussi faut-il qu'elle sache prendre le virage de l'innovation.¹⁰⁷»

Puis, nous avons présenté dans un deuxième temps une partie benchmark réalisée auprès d'acheteurs de différentes entreprises réputées innovantes de divers secteurs d'activité. Nous avons pu constater que les pratiques des acheteurs sont très diverses en vue de favoriser la contribution à l'innovation par les fournisseurs selon le type d'activité, la culture de l'entreprise ou l'enjeu que représente l'innovation, mais tous s'accordent à dire que les relations doivent tendre vers des partenariats forts et gagnants-gagnants avec les fournisseurs stratégiques et partenaires.

Ensuite, nous avons émis des préconisations générales sur les pratiques achats à développer en vue de favoriser et mesurer l'innovation fournisseurs. La sélection de bonnes pratiques achats doit relever d'une démarche contingente, d'une validation par la direction générale et la direction achats, ainsi qu'une communication choisie et efficace auprès des clients internes et des fournisseurs. Nous avons également mis en avant des pratiques en vue de motiver les fournisseurs, point clef de notre recherche. En effet, un fournisseur ne fera pas profiter ARaymond de son innovation si ce dernier ne représente pas un client cible.

Enfin, nous avons défini des bonnes pratiques et des outils à implémenter au sein de l'entreprise ARaymond, spécifiques à ses enjeux et à ses valeurs fortes, en vue de favoriser et mesurer l'innovation fournisseurs.

Nous avons ainsi, au cours de cette recherche, traité d'un sujet encore peu développé dans la fonction achats. En effet, les acheteurs, circulant encore trop l'étiquette « *cost-killers* », ne bénéficient pas toujours d'une bonne image en interne, voire auprès des fournisseurs. Pourtant, ces réflexions concernant la contribution des achats dans la recherche de solutions innovantes sur le marché fournisseurs démontrent la maturité croissante et la montée en compétences de la fonction.

¹⁰⁶ Calvi Richard - Professeur à l'IAE Savoie Mont-Blanc. Laboratoire IREGE et Marie-Anne Le Dain - Maître de Conférences à Grenoble INP, Génie Industriel. Laboratoire G-SCOP, « Partager la conception avec ses fournisseurs », *Excellence achats*, n°1 (Mars 2013).

¹⁰⁷ Monnier Bernard, Président MIM, « R2B© : le rôle central des achats entre la Recherche et l'Innovation », *Excellence achats*, n°1 (Mars 2013).

Le challenge est important et les enjeux sont majeurs. La fonction achat doit se présenter demain comme une fonction indispensable pour contribuer à la captation d'innovation sur le marché amont, grâce à un soutien des directions générales.

On ne peut pas vendre sans bien acheter, et la fonction achats, de plus en plus « *business oriented* », participe ainsi à améliorer la performance globale de l'entreprise. En somme, l'objectif est de se différencier des concurrents à l'achat en vue de se différencier des concurrents à la vente.

Bibliographie

Par ordre alphabétique :

1 Articles académiques

Tréhan N. (2011) «Enrichir l'analyse des relations client-fournisseur par la motivation : le cas d'un équipementier automobile», *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 30, N° 1

2 Articles de revues spécialisées

Calvi Richard – Professeur à l'IAE Savoie Mont-Blanc. Laboratoire IREGÉ et Marie-Anne Le Dain – Maître de Conférences à Grenoble INP, Génie Industriel. Laboratoire G-SCOP, « Partager la conception avec ses fournisseurs », *Excellence achats*, n°1 (Mars 2013).

Chopard François, Managing director Impulse Partners, « Boeing, chronique d'une innovation ratée », *Innovation et Industrie*, n°63 (Mars 2013)

Cohen Charles, « L'innovation au menu de la conférence achats Crop&Co », *Décisions achats* (11/04/2011), <http://www.decision-achats.fr> (consultée le 28 Juin 2013).

Fenoll Marie-Amélie (interview de Bassin Philippe), « Notre rôle est aussi de rendre nos fournisseurs plus compétitifs », *Décision Achats*, n°151 (Février 2012).

Fillon Christophe, directeur opérationnel du centre d'expertise achats du cabinet Oliver Wyman, « Introduire l'innovation des marchés dans l'entreprise », *Décisions achats*, n° 158 (Octobre 2012).

Gagnaire Jean-Louis, Vice-président du Conseil Régional de Rhône-Alpes délégué au développement économique, « Rhône-Alpes, terre d'industrie », Dossier « L'industrie grenobloise, socle des énergies futures », Supplément au Journal *Tout Lyon affiches*, n°5026 (8 Décembre 2012), p 26

Industrie Infos, Le magazine des technologies de production n°8, Mars 2013, Edition salon

Jehanin Laurent, « Partager la conception avec ses fournisseurs – Retour d'expérience à partir de l'exemple Snecma/Safran », *Excellence achats*, n°1 (Mars 2013).

Le Blanc Gilles, économiste Mines PartisTech, « Comment sauver l'industrie ? », *Alternatives Economiques*, hors-série n°93 (Mai 2012), p72

Monnier Bernard, Président MIM, « R2B© : le rôle central des achats entre la Recherche et l'Innovation », *Excellence achats*, n°1 (Mars 2013).

Mousli Marc, « Comment doper l'innovation », *Alternatives économiques*, n°313 (Mai 2012), p72

Parienty Arnaud, « Où en est le progrès technique ? », *Alternatives économiques*, n°323 (Avril 2013), p66-69.

Serrano Emmanuelle (interview de Bernard Monnier), « La fonction achats doit prendre le virage de l'innovation », *Décisions achats* (03/04/2012)

Serrano Emmanuelle, « Achats et innovation(s) », *Décision achats*, n°155 (Juin 2012)

Wajnsztok Olivier, « L'acheteur, un vecteur d'innovation », *Décisions achats*, n°146 (01/07/2011).

3 Consultations Internet

ARaymond, « Journées de l'innovation » [en ligne], <http://www.araymond.fr> [consultée le 01/07/2013]

ARaymond [en ligne], <http://www.araymond.fr/a-propos-de-nous> [consultée le 01/07/2013]

ARaymond, « Les achats, pôle stratégique pour l'innovation » [en ligne], <http://www.araymond.fr> [consultée le 01/07/2013]

Bouvier Anthony, division Enquêtes thématiques et études transversales, Insee, « Innover pour résister à la crise ou se développer à l'export » [en ligne], <http://www.insee.fr> [consultée le 01/07/2013]

Cohen Charles, « Les enjeux de la relation client-fournisseur passés au crible », *Décisions achats* [en ligne], <http://www.decision-achats.fr> [consultée le 01/07/2013]

Cohen Charles, « L'innovation au menu de la conférence achats Crop&Co », *Décisions achats* (11/04/2011), <http://www.decision-achats.fr> (consultée le 28 Juin 2013).

Counis Alexandre et al., « Fleur Pellerin : « Ce n'est pas en rasant gratis que l'on donnera l'envie d'innover » », *Les Echos* [en ligne] (05/04/2013), <http://www.lesechos.fr> [consultée le 01/07/2013]

Deluzarche Céline, « Les pays les plus innovants », *Journal du Net* [en ligne] (21/08/2012) [consultée le 01/07/2013]

Faciléco, Joseph Schumpeter [en ligne], <http://www.economie.gouv.fr> [consultée le 28/06/2013]

Franceagroalimentaire.com (01/05/2006) <http://www.blogagroalimentaire.com> [consultée le 01/07/2013]

Insee, enquête Innovation CIS 2010 [en ligne], <http://www.insee.fr> [consultée le 28/06/2013]

Insee [en ligne], « Nouveau recul du PIB au premier trimestre 2013 (-0,2 %) », <http://www.insee.fr/fr/themes> [consultée le 01/07/2013]

Insee [en ligne], thème Industrie automobile, <http://www.insee.fr> [consultée le 28/06/2013]

Les Echos [en ligne], <http://entrepreneur.lesechos.fr/entreprise/developpement/0202681685485-innovation-le-gouvernement-veut-une-nouvelle-donne-10027999.php> [consultée le 01/07/2013]

Les Echos [en ligne], <http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/tech-medias/actu/0202683572742-une-mission-sur-l-innovation-apres-le-rapport-gallois-555388.php> [consultée le 01/07/2013]

L'expansion [en ligne], « Le palmarès des pays les plus innovants » (04/07/2012), <http://lexpansion.lexpress.fr/economie> [consultée le 01/07/2013]

Mousli Marc, Steve Jobs l'innovateur [en ligne], Dossier Web n° 055, avril 2013, <http://www.alternatives-economiques.fr> [consultée le 28/06/2013]

OMPI [en ligne], Conférence de presse, Introduction par le Directeur général de l'OMPI, Francis Gurry, « Le rapport de l'OMPI met en évidence une demande croissante à l'égard des changements en matière de propriété intellectuelle pour tenir compte de l'innovation », Genève (14 Novembre 2011)

Rougier Pierre, « Dynamiser l'innovation fournisseurs : les bonnes recettes », *Le Cercle Les Echos* (08/02/2013), <http://lecercle.lesechos.fr> [consultée le 28 Juin 2013].

Serrano Emmanuelle (interview de Bernard Monnier), « La fonction achats doit prendre le virage de l'innovation », *Décisions achats* (03/04/2012), <http://www.decision-achats.fr> [consultée le 28 Juin 2013].

Serrano Emmanuelle, « Le portefeuille fournisseurs, une source d'innovation encore largement inexploitée », *Décisions achats* (29/06/2012), <http://www.decision-achats.fr> [consultée le 28 Juin 2013].

Serrano Emmanuelle, « L'innovation, une priorité sous-évaluée par les organisations achats », *Décisions achats* (10/10/2012), <http://www.decision-achats.fr> [consultée le 28 Juin 2013].

Verdevoye Alain-Gabriel, « Pourquoi les constructeurs français dérapent ? », La Tribune [en ligne], 02/04/2012, <http://www.latribune.fr/entreprisesfinance/industrie/automobile> [consultée le 30/04/2013]

4 Ouvrages

Beylat Jean-Luc et Tambourin Pierre, ministère du redressement productif et ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, « L'innovation un enjeu majeur pour la France », Avril 2013

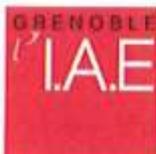
Lawrence P. R. et Lorsch J. W. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School Press, 1967.

OCDE, Manuel d'Oslo, 2ème édition, 1997

Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi, Matignon, 6 Novembre 2012

Petit P., *Toute la fonction achats*, Dunod, Paris, 2008, 485 pages

Van Weele Arjan J., *Purchasing and Supply Chain Management*, Fifth Edition, United Kingdom, Cengage Learning EMEA, 2010, 418 pages



AUTORISATION DE DIFFUSION ELECTRONIQUE D'UN TRAVAIL UNIVERSITAIRE

Une école à l'université

L'AUTEUR

Je soussigné(e) ... MERRIER Pauline

Courriel pérenne : ... mex.cie.pauline@hotmail.fr

Attention : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

N'AUTORISE PAS la diffusion de mon mémoire

AUTORISE la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS

Diffusion immédiate du mémoire

Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne :
(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans.
Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)

Je certifie que :

- mon mémoire est exempté d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à ... Grenoble, le ... 30/08/2013 ...

« Bon pour accord »

Signature de l'étudiant(e)
Précédée de la mention « bon pour accord »

www.iae-grenoble.fr

IAE de Grenoble
BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9
Tél. + 33 (0)4 76 83 59 27
accus@iae-grenoble.fr

Site de Valence
BP 29 - 26901 Valence Cedex 9
Tél. +33 (0)4 76 41 97 70/72
secretariat.valence@iae-grenoble.fr

