

@-Achats Infos

Pilotage des achats, e-Sourcing, e-Procurement, SRM, dématérialisation

DOSSIER : ACHAT ET INNOVATION

Les achats ont un rôle important à jouer en matière d'innovation. D'où des relations plus étroites et à long terme avec certains fournisseurs stratégiques. Et une position à l'interface entre les besoins de l'entreprise, exprimés par le marketing et la R&D, et la capacité des fournisseurs à innover.

Chose d'autant plus vraie par les temps qui courent : « *La crise impose aux entreprises de changer leurs relations avec les fournisseurs, notamment pour les aider dans leur démarche d'innovation. Elles doivent non seulement les impliquer dans les nouveaux produits, mais les considérer comme un vivier d'innovation potentielle* », explique Marc Debets, président de BuyO.

Reste à savoir si les directions achats sont capables d'accéder à ce potentiel. Or les acheteurs ont l'habitude de parler de coût plutôt que d'innovation. Pour s'engager dans une démarche d'innovation, ils doivent s'ouvrir à d'autres ressources au sein de l'entreprise, comme les départements marketing ou Recherche & Développement, et des ressources externes chez les fournisseurs.

Le rôle des acheteurs dans l'innovation

« *L'innovation n'est pas planifiée, mais elle doit être organisée par une tierce personne : les achats* », recommande Didier Morisseau, directeur du développement Sourcing & Supplier Development, Kraft Europe - Biscuits. D'où de nouvelles fonctions assumées par les directions achats : « *Pour que l'innovation se crée, il faut une confrontation entre les besoins d'innovation de l'entreprise et ses fournisseurs* », souligne Marc Debets. Ce qui équivaut à mettre les fournisseurs en face du marketing et de la R&D de l'entreprise cliente. Et en particulier, éviter d'instaurer un filtre entre ces entités. Au contraire, les achats doivent jouer le rôle d'organisateur pour permettre l'innovation, en protégeant et l'entreprise, et le fournisseur. « *Les achats ont un vrai rôle de médiateur entre deux mondes, technique et marketing* », ajoute Didier Morisseau, qui recommande d'éviter le travail en silos. C'est en créant un lien entre idées et solutions que l'on peut générer de l'innovation. D'où la nécessité, pour les achats, d'avoir une connexion forte avec l'extérieur.

L'innovation constitue une préoccupation indispensable de la centrale d'achat public. L'UGAP, au même titre qu'elle veille à permettre et faciliter l'accès des PME à la commande publique, doit faciliter et « non favoriser » l'accès à l'innovation dans les domaines qui s'y prêtent (médical, véhicule, informatique, ...). La recherche de performances techniques et d'innovation constitue une des attentes des personnes publiques et l'UGAP se doit d'y répondre. « *L'innovation à l'UGAP se décline suivant 4 axes : se tenir informé des solutions et solutions innovantes (l'UGAP a notamment signé le pacte PME) ; valoriser l'innovation quand cela est possible au sein de ses critères de choix techniques ou qualité de service ; proposer un allotissement adapté qui conjugue différents besoins et donc différentes exigences (prix, performance technique, innovation , ...) ; relayer l'innovation par la communication institutionnelle ou produits* », explique Sébastien Taupiac, directeur adjoint des achats à l'UGAP.

Achats, marketing et R&D

Une fois défini le besoin avec le marketing, l'acheteur doit identifier, en collaboration avec la R&D, les domaines où les compétences sont présentes, et ceux où il n'y a pas de compétences en interne. Le cabinet Kepler travaille avec les directions achats et les départements R&D pour identifier les compétences en interne et celles que l'entreprise peut trouver chez les fournisseurs. « *La "roadmap" technologique intègre très en amont les fournisseurs stratégiques avec lesquels l'entreprise va travailler* », explique Pierre Rougier, associé Kepler, cabinet de conseil spécialisé dans la performance opérationnelle. « *Une collaboration forte entre achats et R&D est la clé de succès du dispositif.* »

L'un des rôles de l'acheteur consiste alors à se mettre en quête de fournisseurs nouveaux pour amener ces compétences. « *Dans notre base fournisseurs, nous avons isolé ceux, à fort potentiel, avec lesquels nous bâtissons des plans stratégiques* », explique Didier Morisseau. Ensuite, l'entreprise met en place un processus en plusieurs phases : se parler entre entreprise acheteuse et fournisseur ; élaborer des contrats de confidentialité, en mettant l'accent sur les aspects stratégiques ; mettre à disposition des ressources de part et d'autre ; dégager des projets de collaboration, qui pourront déboucher sur une vraie innovation.

Organiser la collaboration avec les fournisseurs

« *La sélection du fournisseur se fait en fonction de sa capacité d'innovation, ses ressources en R&D et son expertise, ainsi que le lien avec la stratégie achat de l'entreprise* », explique Pierre Rougier. L'idéal est d'organiser cette collaboration en co-pilotage, en constituant des groupes métiers qui vont définir l'intégration des fournisseurs dans le projet et valident le choix des fournisseurs. « *Cela nécessite un choix mûrement réfléchi des fournisseurs et un engagement assez fort de ceux-ci* », ajoute Pierre Rougier. Toutefois, la collaboration entre R&D et fournisseurs peut susciter des craintes relatives à la confidentialité : « *Les bureaux d'études sont souvent réticents à partager de manière ouverte leurs connaissances et compétences* », observe le consultant.

Si la collaboration entre achats et R&D est à la clé de l'innovation, elle ne débouche pas dans tous les cas. Des collaborations s'arrêtent. D'autres passent le stade de l'exploration et aboutissent au développement. Didier Morisseau insiste sur la nécessité de tout préciser dans les contrats mis en place en amont de la collaboration avec le fournisseur : cas de succès, d'échec, droits de chacun dans tous les cas. « *Il faut accepter que la collaboration ne marche pas à tous les coups, et la nécessité de se protéger* », note Marc Debets.

Outils, méthodes et comportements

Les outils informatiques, logiciels de type PLM (Product Lifecycle Management), plateformes collaboratives, extranets, etc., sont certes utiles, mais les facteurs de succès sont plutôt d'ordres humain et organisationnel. « *L'outil n'est qu'un moyen. L'essentiel est l'état d'esprit, l'organisation, la démarche, et une vision partagée entre achats, R&D et marketing* », souligne Pierre Rougier. « *L'innovation est une culture à tous les niveaux : recrutement de fournisseurs, manière de susciter des propositions, engagement à la prise de risque.* » Et Didier Morisseau d'ajouter : « *Il faut mettre en place des bases juridiques solides et assez flexibles, et réunir les bonnes personnes autour de la table.* »

Dans ses missions auprès de directions achats, Kepler est amené à associer les fournisseurs à une démarche d'innovation. Par exemple, dans l'industrie, l'innovation collaborative consiste à intégrer des fournisseurs dans les projets. « *Nous aidons les entreprises à clairement définir des processus de développement collaboratif* », indique Pierre Rougier. Si la priorité des acheteurs reste le coût, « *l'innovation consiste à intégrer des notions de coût complet des produits, intégrant notamment les coûts de retraitement* », ajoute Valérie de Robillard, responsable chez Kepler de l'offre développement durable. Elle observe deux grandes tendances relatives aux achats et à l'innovation : le sourcing, c'est-à-dire le recrutement de fournisseurs capables d'innovation ; et le choix des matériaux ou composants achetés : « *L'acheteur doit réfléchir à des matériaux de substitution moins polluants, ce qui implique une analyse fonctionnelle de la valeur. En ce qui concerne les aspects sociaux, il doit constituer des panels de fournisseurs avec des critères sociaux et environnementaux, et établir une corrélation entre performance sociale et capacité à innover.* »

Prendre en compte non seulement les coûts et le facteur économique, mais aussi l'innovation, implique un changement des comportements dans les directions achats. « *Il faut considérer les interactions induites par les objectifs* », conseille Marc Debets. Kepler fait état d'une logique « QCDI » (qualité, coût, délai, innovation). « *L'objectif est de concevoir un produit à tel niveau de performance QCDI* », précise Pierre Rougier. Enfin, passer d'une logique de coût à une logique d'innovation implique une politique d'achat à long terme.
