

Mot de la rédaction P.2

Note aux futurs contributeurs
de la revue « Excellence HA » P.3

DOSSIER N°1 P.4

La Collaboration au cœur de
l'évolution de la fonction achats
OIHAB ALLAL-CHÉRIF
HUGUES POISSONNIER
SALVATOR MAIRA

Le point de vue du praticien
DANIEL DELACOUR P.11

DOSSIER N°2 P.14

R2B© : le rôle central des achats
entre la Recherche et l'Innovation
BERNARD MONNIER

Le point de vue du praticien
OLAF DE HEMMER GUDME P.24

DOSSIER N°3 P.27

Partager la conception
avec ses fournisseurs
RICHARD CALVI
MARIE-ANNE LE DAIN

Le point de vue du praticien
LAURENT JEHANIN P.38

PRÉSENTATION DES THÈSES P.41

La performance des achats
BRIGITTE LAUTERSLAGER P.42

La sécurisation des achats
de matières premières secondaires
CATHERINE SARRAZIN P.44

Les facteurs clés de succès
des synergies achats
FRÉDÉRIC BROUSSET P.46

Purchase processes
in the retail industry
KAROLINA PODLEJSKA P.48

CRITIQUE D'OUVRAGE P.50

La fonction achats hors production
HUGUES POISSONNIER

**COMITÉ DE RÉDACTION
ET COMITÉ SCIENTIFIQUE /
EDITORIAL BOARD** P.51

Les achats innovation et collaboration



MOT DE LA RÉDACTION



Nicolas Kourim,
Rédacteur en chef



Hugues Poissonnier,
Président du Comité Scientifique / Editorial Board



Richard Calvi,
membre du comité de rédaction



François Girard
membre du comité de rédaction

Après plus de 30 années d'action visible sur le terrain les Achats prennent une place de plus en plus prépondérante au sein de nos entreprises privées et publiques, et les Acheteurs sortent de l'ombre. Longtemps méconnus, souvent mal compris, nous nous sommes forgés au fil du temps une identité propre en développant des compétences, des équipes et des bonnes pratiques sur le terrain.

Comme n'importe quelle minorité nous avons bâti nos repères, notre périmètre, nos habitudes – en nous retrouvant entre nous et en cultivant notre langage et nos codes, parfois difficiles à comprendre pour des personnes en dehors de notre milieu.

Après cette première phase de croissance comparable à un âge « d'adolescence » nous sommes appelés à prendre d'avantage de hauteur en nous tournant vers des domaines stratégiques dorénavant à notre portée.

Il s'agit maintenant de créer des passerelles entre nos différentes parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur de nos organisations, pour créer une valeur substantielle et pour développer un avantage compétitif permanent, à la mesure de notre rôle de gestionnaire de $\frac{3}{4}$ des ressources de nos entreprises.

C'est seulement en travaillant de manière transverse, à travers les frontières traditionnelles de nos fonctions et organisations, que nous réussirons à réaliser les nouveaux défis de nos entreprises – aller (beaucoup) plus vite, être (beaucoup) plus agile, concevoir (beaucoup) moins cher, créer (beaucoup) plus de valeur.

Ceci est précisément l'intention de Excellence HA qui s'est donné deux objectifs :

- Créer un espace de rencontre entre le monde académique et les praticiens du terrain à travers leurs travaux et expériences respectifs, quel que soit l'âge des acteurs
- Être la voix franco-européenne de tous ceux et celles qui veulent et peuvent contribuer à l'avancement des meilleures pratiques de la profession Achats

Fort d'un Comité Scientifique / Editorial Board mixte, composé de personnalités reconnues issues du monde académique et du monde de l'entreprise, et en s'appuyant sur un très large réseau d'institutions académiques et d'entreprises, Excellence HA a l'ambition de créer un lien au croisement de ces deux mondes, dont chacune détient la clé pour une partie de l'avenir de notre profession.

Partant du territoire français dans lequel nous sommes solidement ancrés, et qui est l'un des plus fertiles en termes d'éducation Achats au monde, Excellence HA se veut également constituer une plateforme d'échanges et de rencontres entre les différents acteurs au sein de notre zone économique globale, car en Europe nous ne développerons un vrai avantage compétitif qu'ENSEMBLE.

Quelques acteurs à l'initiative du projet montrent la voie dans ce premier numéro. Nous espérons que sa lecture vous donnera envie d'y collaborer dans un proche avenir. ■

Nicolas Kourim

NOTE AUX FUTURS CONTRIBUTEURS DE LA REVUE « EXCELLENCE HA »

La revue « Excellence HA » est une revue bi annuelle qui se veut être un lien entre le monde de l'action dans lequel les acteurs de la fonction Achats évoluent et le monde des concepts qui est celui de la recherche académique. Ces deux mondes se rencontrent dans l'univers de la formation mais, hors de ces moments privilégiés, ils communiquent peu. Les chercheurs en Achats sont obligés de produire le résultat de leur réflexion dans des revues académiques qui ne sont jamais lues par les praticiens. Les praticiens ont bien sur peu le temps d'écrire et, s'ils le prennent, les revues académiques leurs sont souvent inaccessibles.

Dans ce premier numéro nous avons voulu illustrer la plupart des rubriques que nous souhaitons voir régulièrement alimenter. Nous comptons sur vos contributions.

Dans Excellence HA nous appelons de nos vœux plusieurs types de publications :

- **Dossiers académiques** : Des contributions d'acteurs académiques dont les recherches portent sur la fonction Achats et plus largement les relations clients-fournisseurs. Il peut s'agir de contributions originales ou de la refonte d'articles précédemment publiés dans une revue (avec rappel de cette publication antérieure).
- **Dossier professionnels** : Des réflexions et points de vue de professionnels de la fonction Achats ou de consultants en Achats. Excellence HA favorisera des contributions de ce type lorsqu'elles sont ambitieuses, innovantes et argumentées.
- **Enrichissements** : Pour favoriser le croisement des regards, chaque contribution sera soumise à un commentaire d'un expert du Comité Scientifique / Editorial Board. Un praticien pour la contribution d'un académique, et inversement pour la contribution d'un praticien. L'objectif sera d'enrichir chaque contribution par un regard croisé d'un membre de l'autre communauté. Format : environ 2 pages par dossier
- **Thèses/Mémoires** : Des fiches synopsis des meilleurs mémoires réalisés dans le cadre des formations Achats (Master, MBA, ..). Nous proposons aux responsables de ces nombreuses formations de se servir de cette tribune pour faire connaître les meilleurs travaux de leurs étudiants.
- **Critique d'ouvrage** : Un commentaire sur un ouvrage innovant orienté Achats

Toutes ces contributions doivent transiter par le comité de rédaction. Ce dernier, après une première expertise, leur attribuera deux relecteurs du Comité Scientifique / Editorial Board pour avis et conseils. Lorsqu'un article est définitivement accepté, l'auteur fournit à la revue Excellence HA une version électronique au format Word. Les articles acceptés pour publication sont publiés dans l'ordre des dates d'acceptation sauf exceptions dues à des regroupements thématiques ou à l'équilibre de chaque numéro. L'auteur s'engage à ne pas publier son article dans un autre support. L'auteur s'engage à ne pas publier son article dans un autre support. Les contributions et intentions de contribution sont à envoyer à :

contact@excellenceha.com

Format des articles :

Les dossiers sont, sauf exception à justifier, d'une longueur maximum de 16 pages de 4 400 caractères chacune, en

tenant compte de l'espace pour les informations additionnelles (voir paragraphe suivant).

Ils comprennent une photo de haute résolution de l'auteur, une bibliographie d'une longueur maximum d'un quart de page, ou 500 signes, et sont précédés d'un bref résumé de 500 caractères maximum (en français et en anglais) mettant en évidence l'importance ou l'originalité de la contribution.

S'adressant principalement à un lectorat de praticiens, les textes proposés ne comportent que les développements théoriques et méthodologiques nécessaires à la compréhension du propos. Enfin ces articles doivent pouvoir être utiles à la communauté Achats.

Les notes sont placées en bas de page et numérotées dans l'ordre d'insertion. Leur nombre ne doit pas excéder une note par page. Les références bibliographiques sont rédigées selon les modèles suivants :

- **Ouvrage** : Nom de l'auteur et initiale du prénom, *Titre de l'ouvrage*, Editeur, Lieu d'édition, date de publication (exemple : Poissonnier H., Philippart M., Kourim N., 2012, *Les achats collaboratifs : Pourquoi et comment collaborer avec vos fournisseurs*, Edition De Boeck)
- **Article** : nom de l'auteur et initiale du prénom, « Titre de l'article », Titre de la revue, vol. x, n° x, date de publication, p. x-y, (exemple : Calvi R., Paché G., Jarniat P. 2010, Lorsque la fonction achats devient stratégique : de l'éclairage théorique à la mise en pratique, *Revue Française de Gestion*, vol 36, n° 205 juin-juillet, p 119-138.

Et les références doivent être citées dans le corps du texte ainsi : Poissonnier et al. (2012) ; Calvi et al. (2010)

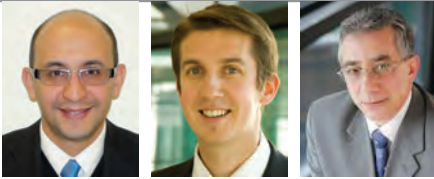
2. Les Thèses sont présentées sous forme d'un bref résumé de 2 pages de 4 400 caractères maximum par page (en français et en anglais), espaces compris, mettant en évidence l'importance ou l'originalité de la thèse. Elles comprennent une photo de haute résolution de l'auteur, une bibliographie d'une longueur maximum d'un huitième de page, ou 200 signes – ces derniers éléments devant être inclus dans le nombre total de caractères autorisé.

3. Les enrichissements de dossiers comportent un maximum de deux pages à 4 400 caractères chacune, espaces compris.

4. La critique d'ouvrage est écrite sur un maximum de deux pages à 4 400 caractères chacune, espaces compris. ■

Hugues Poissonnier et Richard Calvi

Aucun article ne doit comporter des notions de publicité, directe ou indirecte, pouvant être interprétées comme ayant une vocation commerciale.



OIHAB ALLAL-CHÉRIF

Docteur en Sciences de Gestion, Enseignant-Chercheur à BEM Bordeaux Management School, Professeur au MAI, Mastère Spécialisé en Achats Internationaux de BEM, oihab@bem.edu

HUGUES POISSONNIER

Docteur en Sciences de Gestion, Professeur à Grenoble EM, Directeur de l'institut de recherche et d'innovation en management des achats (IRIMA) hugues.poissonnier@grenoble-em.com

SALVATOR MAIRA

Directeur de l'IRIMA, Grenoble Ecole de Management, salvator.maira@grenoble-em.com

LA COLLABORATION au cœur de l'évolution de la fonction achats¹

Résumé

Le management de la fonction achats a beaucoup évolué depuis une quinzaine d'années et il va encore subir de nombreuses transformations dans les prochaines décennies. En effet, la fonction achats, très ouverte sur l'extérieur, doit s'adapter à des changements fréquents dans son environnement industriel, technologique, énergétique, juridique, social ou politique. Les Achats sont également une fonction support qui interagit avec l'ensemble des autres fonctions de l'entreprise et plus particulièrement la production, la logistique et la recherche et développement. Les changements dans chacune de ces fonctions impactent donc indirectement la fonction achats qui se transforme profondément. C'est en vue d'appréhender ces transformations que nous avons pris le parti d'interroger des experts de la fonction achats, académiques, professionnels et consultants.

La fonction achats a connu de nombreuses mutations au cours des deux dernières décennies (Carter et *alii*, 2007). (1) La diminution des contraintes spatio-temporelles dans les échanges clients/fournisseurs a permis d'envisager de nouvelles formes de collaborations internes et externes. (2) La réduction des cycles de vie des produits et le recentrage des entreprises sur leur cœur de métier conduit à une augmentation de la part des achats dans leur chiffre d'affaires, qui atteint 60% à 90% dans l'industrie occidentale. (3) Les progrès constants des technologies de l'information et de la communication permettent une

Abstract

Purchasing management has evolved during the last fifteen years and several transformations are still to develop during the next decades. The purchasing function is open on the outside and must adapt to changes in its industrial, technological, social or political environment. Purchasing is also a function with several interactions with the other functions of the company, especially with production, logistics, research and development. Changes in each of these functions have strong impacts on the purchasing function. To identify these evolutions, we decided to ask experts of the purchasing function how they were seeing these evolutions.

meilleure transparence des marchés, une veille concurrentielle plus efficace, un benchmarking très rapide, une réduction des coûts de transaction radicale et la mise en place d'une gestion des connaissances globale.

Cet article propose la synthèse d'une démarche de prospective des métiers de la fonction achats, illustrée et argumentée par des entretiens avec 20 professionnels experts de cette fonction, chercheurs, formateurs et recruteurs. Tous constatent le *job enrichment* de l'acheteur et son évolution dans la hiérarchie managériale. Les points de vue convergent vers

¹ Le présent article s'inspire en l'actualisant d'un article plus développé publié par les trois auteurs dans la Revue Française de Gestion Industrielle (Vol.30, N°3, 2011) intitulé « Prospective du Management de la Fonction Achats : vers l'Acheteur Collaboratif ».

l'émergence d'une nouvelle forme d'achats avec de nouveaux métiers, de nouvelles pratiques et de nouvelles compétences. Les achats changent de nature : moins centrés sur la transaction et plus sur l'information et l'innovation, la plus grande partie du *sourcing* est maintenant effectuée avec l'aide d'outils informatiques comme les places de marché électroniques ou les progiciels de gestion intégrés.

Le *cost killing* prend une place moins importante tant les chaînes d'approvisionnement ont été optimisées. Les gisements de productivité potentiels sont largement exploités. La création de valeur durable devient la priorité de l'acheteur avec l'intégration des fournisseurs aux processus de développement des produits et la recherche de nouvelles solutions techniques et énergétiques plus conformes aux exigences de l'économie 2.0. L'acheteur peut se consacrer à des activités plus valorisantes et déterminantes dans le succès de l'entreprise.

La prospective achats : vers les achats du futur

Aujourd'hui, les achats occupent une place centrale dans les préoccupations des dirigeants et leur dimension stratégique est largement reconnue (Araujo et alii, 1999). Les acheteurs sont beaucoup plus impliqués dans la conception des produits qu'ils achètent, produits plus techniques et avec des critères d'achat qui dépassent largement la gestion des volumes et des prix. Les Achats contribuent de façon significative à la performance des entreprises non seulement par leur capacité à réduire les coûts mais également en tant que fonction tactique qui doit s'ajuster aux évolutions du marché et contribuer à l'innovation. De 50% du chiffre d'affaires chez IBM à plus de 80% chez PSA en passant par 65% pour Schneider Electric ou Caterpillar, la fonction achats représente un enjeu financier essentiel contrôlé par seulement 1 à 4% des employés de ces entreprises. Après avoir montré en quoi la fonction Achats regroupe une grande diversité de métiers et fait appel à de multiples compétences, nous reviendrons sur les changements socio-économiques qui l'ont façonnée.

■ La fonction achats :

une collection de métiers et de compétences

La fonction achats est une fonction polymorphe avec des structures et des processus très différents d'une firme à une autre. Plus qu'un métier, elle constitue une collection de métiers qui se distinguent par certaines tâches mais se rassemblent par une unité de but : satisfaire les attentes des clients internes. La fonction achats "recouvre l'ensemble des tâches qui ont pour objet de procurer, dans les meilleures

conditions et à moindre coût, les matières, matériaux, composants, fournitures, outillages et équipements ainsi qu'une partie des prestations de services extérieurs dont l'entreprise a besoin pour la réalisation des opérations qui dérivent de sa vocation" (Barreyre, 1976). Pour cela, l'acheteur doit non seulement parfaitement connaître les produits et les fournisseurs du marché dont il est responsable, mais également être très attentif aux autres acteurs et aux processus auxquels ils participent (Calvi, 1999).

La relation entre la fonction achats et la Recherche et Développement est aussi très forte afin que les composants des produits du futur puissent faire au plus tôt l'objet d'un *sourcing* et que le fruit de la veille technologique des acheteurs puisse être exploité le plus rapidement possible par les concepteurs. Le contrôle de gestion supervise avec beaucoup de rigueur et en temps réel la fonction achats qui constitue généralement le poste de coût et donc de profits potentiels le plus important en particulier dans les entreprises industrielles et commerciales (Allal-Chérif, 2008). Il est, à ce niveau, intéressant de noter l'émergence d'un véritable contrôle de gestion achats dans de nombreuses entreprises, comme dans le groupe BPCE, issu de la fusion entre la Banque Populaire et la Caisse d'Épargne. Le pôle "Achats Supply Chain Atlantique" organise également, depuis 2010, des rencontres régulières entre professionnels des achats et du contrôle de gestion en vue d'échanger sur les relations de grande proximité entre les deux fonctions et de trouver ensemble de nouvelles façons de créer de la valeur.

■ Les changements socio-économiques qui ont façonné la fonction achats

Progressivement les grandes firmes verticales très hiérarchisées ont laissé la place à des organisations horizontales qui se sont concentrées sur leur cœur de métier et ont eu de plus en plus recours au marché. Trois grandes théories justifient ce recentrage des entreprises sur leur cœur de métier : la Théorie des Coûts de Transaction (Williamson, 1979), qui témoigne de la baisse tendancielle des coûts de transaction et du moindre intérêt à internaliser ; l'approche par les ressources qui encourage les entreprises à se recentrer sur les activités pour lesquelles elles disposent de « compétences clés » (Hamel & Prahalad, 1991) ou de « capacités dynamiques » (Teece, Pisano & Shuen, 1997) ; et bien sûr la théorie financière pour laquelle c'est à l'actionnaire et non à l'entreprise de diversifier son portefeuille (Haugen, 1996). La fonction achats s'est donc naturellement développée, chaque activité externalisée donnant naissance à un ou plusieurs nouveaux portefeuilles d'achats.

Les clients, qu'ils soient des individus ou des entreprises, ●●●

n'attendent plus seulement que les prix restent stables : "ils veulent des prix qui baissent ! Le rapport de force s'est inversé grâce aux informations disponibles sur Internet. L'abondance de concurrents et de choix a conditionné le client à vouloir une meilleure qualité, des livraisons plus rapides, des produits et services sur mesure en fonction de leurs besoins individuels et à des prix plus bas. Si une entreprise ne peut pas atteindre ces critères, le client ira voir ailleurs quelqu'un de plus accommodant" (Monczka *et alii*, 2009). La crise actuelle a encore amplifié ce phénomène. Pourtant, il semble qu'après une période de réduction des coûts effrénée et de rationalisation des processus dans les années 1990, les Achats se concentrent aujourd'hui sur la veille technologique, le benchmarking, la gestion de projet, l'innovation, le développement durable et le marketing B2B (Comité 21, 2005 ; Allal-Chérif et Favier, 2008). Les Achats deviennent les garants de la diversité et de l'intégrité des fournisseurs. La réduction des coûts a cédé la place à une rationalisation de ces derniers, fruit d'une collaboration nouvelle entre les acheteurs et les fournisseurs partenaires. Une étude du cabinet Planning Perspectives Inc. en 2009 montre que les firmes qui ont les plus mauvaises relations avec leurs fournisseurs sont en déclin, comme General Motors (note de 183/500) ou Ford (232/500), tandis que celles qui sont plébiscitées par eux sont les plus performantes comme Toyota (note de 339/500) ou Honda (349/500).

■ L'électronisation des Achats : des marchés réels aux marchés virtuels

L'électronisation des achats n'est pas simplement le transfert des pratiques traditionnelles derrière un écran d'ordinateur. En effet, il ne s'agit pas uniquement de transformer les catalogues classiques en catalogues électroniques, les contrats et les bons de commandes en "e-contrats" et "e-commandes". L'intérêt principal de l'électronisation des achats est de permettre un suivi des pratiques d'achat dans l'entreprise et de vérifier que la politique officielle est respectée par tout le monde, ce qui n'est souvent pas le cas en l'absence de moyen de contrôle (Rodriguez Ruiz, 2005).

Les systèmes d'information achats contribuent à mutualiser, organiser et mettre à jour les connaissances disponibles d'un marché et viennent ainsi en aide aux petites structures qui n'ont pas les moyens de mettre en place des procédures de veille et de *sourcing*. Elles accèdent à un savoir qui ne leur serait pas accessible si elles restaient isolées et qui leur permet d'effectuer des transactions de façon plus sereine. Les systèmes d'information achats peuvent servir non seulement de moyen de diffuser les spécifications auprès des fournisseurs, mais aussi d'outils de *benchmarking* pour stocker et partager les

informations relatives aux processus, aux technologies, aux marchés, aux produits ou aux services susceptibles d'intéresser les acheteurs. La connaissance technique, juridique, économique ou logistique est ainsi capitalisée et accessible. Par une circulation plus fluide de cette connaissance, les SI achats contribuent à réduire le "time to market" des produits. C'est le cas chez PSA où des espaces numériques virtuels permettent aux acheteurs, aux chercheurs, aux marketeurs, aux designers et aux fournisseurs de travailler ensemble dans des environnements numériques pour réduire le délai entre la conception et la mise sur le marché des véhicules.

Après la réalisation de cette revue de littérature sur les principaux facteurs d'évolution des achats et leurs impacts récents sur les pratiques, nous avons développé une méthodologie de recherche fondée sur la conduite d'entretiens auprès d'experts. C'est cette dernière qui fait l'objet de la deuxième partie de cet article.

Cadre théorique et méthodologie de la recherche

L'avenir est une forme de réalisation d'un désir collectif, d'une volonté commune (Thamain, 2009 ; Boyer et Scouarnec, 2009). Pour connaître l'avenir de la fonction achats, il semble donc judicieux de s'intéresser aux attentes et aux prévisions des acteurs de cette fonction, à la fois praticiens et théoriciens. L'objectif est d'avoir une "approche, globale, longue, rationnelle, d'appropriation" et orientée vers l'action (Hatem et Prétel, 1995 ; Boyer et Scouarnec, 2009).

■ La prospective Achats : vers une anticipation structurelle et fonctionnelle

Face aux turbulences qui frappent le monde des affaires, la prospective devient une nécessité pour les entreprises afin de pouvoir se préparer à affronter des concurrents qui cherchent eux aussi à anticiper et à se positionner par rapport au monde futur. L'adaptation préparée sera toujours beaucoup plus efficace que la réaction face à l'imprévu et c'est par l'usage de la prospective qui identifie les problèmes potentiels que les solutions ont le plus de chances d'être trouvées et appliquées à temps (Julien *et alii.*, 1975). La méthode des scénarios est un bon moyen de "stimuler l'imagination et la réflexion" des experts sélectionnés afin d'envisager comment la fonction achats, considérée comme un ensemble complexe de métiers, de relations et d'outils, va évoluer vers un futur possible.

■ La sélection des experts métier et la méthode d'entretien utilisée

Afin d'effectuer cette étude prospective, 20 experts métier ont été choisis : 10 acheteurs ou responsables Achats d'en-

treprises de tailles et de secteurs différents, 5 consultants spécialisés en Achats pour des publics spécifiques et 5 enseignants-chercheurs et directeurs de programmes eux aussi spécialisés en Achats. Cette diversité permet d'avoir des points de vue suffisamment hétérogènes pour couvrir l'essentiel des compétences, activités et responsabilités d'un acheteur qui font l'objet de l'analyse.

■ Le guide et la méthode d'entretien

Le guide d'entretien a été élaboré grâce à la revue de littérature des auteurs, professionnels de la fonction achats depuis 10 à 30 ans, et à une dizaine d'entretiens de prise de contact et de présentation du projet aux acteurs-experts. Les centres d'intérêt et les spécialités de chacun ont conduit à une adaptation du guide d'entretien en fonction de l'expérience et des goûts. Pour préparer les entretiens, les chercheurs se sont assurés d'avoir une bonne connaissance des compétences et de la fonction des personnes interrogées ainsi que des caractéristiques de leurs entreprises.

Une première vague d'entretiens exploratoires libres a été effectuée auprès des 20 acteurs-experts sélectionnés afin de dégager des axes d'évolution de la fonction achats. La diversité des personnes interrogées a permis de couvrir l'ensemble des thèmes présents dans le guide. Une deuxième vague d'entretiens d'approfondissement et de confirmation semi-directifs a ensuite été menée dans un ordre inversé pour revenir sur l'ensemble des axes identifiés et avoir un degré de précision plus élevé de la vision des experts. Cette deuxième vague a également permis de confronter certains points de vue parfois divergents et de faire des arbitrages afin d'aboutir à une forme de scénario cohérent d'évolution de la fonction achats dans les prochaines années.

L'objectif de ces entretiens était d'amener les personnes interrogées à exprimer leur opinion et leur vision de l'avenir de façon très tranchée avec une certaine prise de risque de leur part. Ainsi, la première partie non directive de la collecte de données consiste en des conversations sans orienter les propos des sujets mais avec des relances et des demandes d'approfondissement (Thiéart *et alii* ; 2007). Le second entretien conduit chaque expert à clarifier son point de vue mais aussi à commenter celui des autres. Cette démarche permet d'accumuler des connaissances sur la prospective Achats et de progresser considérablement entre les entretiens "créatifs" peu structurés qui orientent la recherche et ceux "actifs" plus précis et rationnels qui structurent et organisent les composantes (Thiéart *et alii*, 2007).

L'acheteur de demain : vers l'acheteur collaboratif

Depuis les années 1990, les acheteurs sont souvent assimilés

à des cost killers, ce qui signifie que leur principale mission consistait à réduire au maximum les coûts des approvisionnements. Une pression très forte était exercée sur les prix et les fournisseurs et donnait lieu à un commerce non équitable avec des manœuvres de déstabilisation ou des pratiques de marchandage, ainsi qu'un management très cloisonné autour de centres de profits indépendants avec des objectifs de rentabilité à court terme par manque de visibilité.

Ces démarches ont souvent l'approbation du management qui manque de connaissances dans les métiers des achats et la gestion de la relation client/fournisseurs. Aujourd'hui, l'ensemble de nos acteurs-experts sont unanimes : ces pratiques sont vouées à disparaître au profit d'une gestion de la création de valeur durable en collaboration avec les partenaires de l'entreprise. Certains évoquent même des changements de pratiques radicaux avec l'utilisation de nouveaux outils et la mise en œuvre d'une nouvelle forme d'intelligence de l'acheteur, plus créatrice et agile.

■ Un acheteur qui se réapproprie sa fonction dans un environnement virtuel

Pour un répondant, après une période où les dirigeants ont voulu imposer aux acheteurs de nouveaux systèmes d'information qui les sédentarisent et automatisent leurs tâches, une nouvelle phase commence avec un acheteur qui se réapproprie son pouvoir de décision. Face à la diversité des critères de performance à prendre en compte pour évaluer un fournisseur, seul l'acheteur, sur la base de son expertise reconnue, peut "faire la part des choses". Il est en effet difficile de faire rentrer dans des indicateurs synthétiques tous les critères de performance qui sont valorisés aujourd'hui. Même les TCO (Total Cost of Ownership) ou TVO (Total Value of Ownership) proposés par les cabinets de conseil et qui intègrent beaucoup de paramètres, peinent à prendre en compte les critères sociaux, environnementaux, et surtout le capital collaboratif et le potentiel d'innovation des fournisseurs, si précieux aujourd'hui.

Pour un autre, "les nouveaux acheteurs ont l'impression qu'on est encore à l'âge de pierre dans les entreprises". C'est d'ailleurs ce que pensent la plupart des acteurs-experts interrogés. Pour eux, les entreprises sont en retard sur la société. Dans certains cas, ce n'est plus le secteur privé qui innove pour le public mais le public qui innove pour le privé. Les firmes mettent un certain temps avant d'intégrer les nouvelles pratiques : "elles sont de plus en plus en retard". Un écart se creuse d'ailleurs progressivement mais avec une certaine accélération entre les acheteurs traditionnels et ceux de la génération Internet : ils n'utilisent ni les mêmes méthodes, ni les mêmes outils, ni le même langage. Les uns ayant l'impression que les autres les poussent vers la sortie, ●●●

on imagine les tensions internes et les difficultés à manager des profils aussi hétérogènes.

Les acteurs-experts théoriciens voient un avenir beaucoup plus numérique et collaboratif que les acteurs-experts praticiens. Pourtant, la majorité des acheteurs professionnels ne perçoivent pas encore le potentiel des nouveaux systèmes d'information, véritables intelligences artificielles, qui sont testées par de grands groupes industriels afin d'administrer une grande partie des activités des acheteurs. Un troisième répondant considère que "les outils informatiques sont encore très loin d'être capables de remplacer l'instinct de l'acheteur" qui arrive à percevoir certains signaux très faibles mais pourtant décisifs pendant le processus de sélection d'un fournisseur. Bien qu'un répondant raconte les conséquences désastreuses de la "trop grande confiance accordée à certaines plates-formes de *sourcing*" dans son entreprise, les formateurs et les consultants soulignent que les acheteurs tentent de résister à un changement qui est inéluctable et que s'ils refusent de s'y soumettre, ils risquent se s'exclure rapidement eux-mêmes des futures fonctions achats des grands groupes.

■ Un acheteur plus collaboratif, à la fois en interne et en externe

Au moment où les vertus de la collaboration sont partout louées, l'acheteur, homme de collaboration par excellence, voit les attentes à son égard évoluer de manière sensible. Ces évolutions proviennent à la fois : en interne, du management stratégique et des attentes des autres fonctions clientes de la fonction achats ; et en externe, de la volonté des acheteurs de développer de nouvelles formes de relations durables avec leurs partenaires. Un répondant explique que les fonctions d'*acheteur projet*, d'*acheteur transverse*, de *coordinateur achats* vont considérablement se développer au détriment des *acheteurs produit* ou *acheteurs pays*. "La même personne s'occupera du *sourcing* de toutes les composantes d'un projet et puis passera au projet suivant".

Dans le cas de l'*acheteur projet*, celui-ci pilote l'ensemble de l'activité d'achat autour de ses projets, tandis que l'*acheteur produit* s'inscrit dans une hiérarchie très lourde avec des comptes à rendre à plusieurs niveaux supérieurs et la responsabilité de tâches déléguées à des niveaux inférieurs. L'acheteur de demain sera donc amené à développer une vision bien plus large de l'entreprise avec plus d'autonomie et un contrôle plus important sur ses activités. Le développement actuel des interfaces internes avec lesquelles il est amené à travailler en atteste. Plus que de nouvelles contraintes, il s'agit bien de nouvelles prérogatives pour les acheteurs.

Selon l'intégralité de nos acteurs-experts, après avoir atteint un certain niveau de maturité, les membres de la chaîne

logistique établissent des partenariats sous la forme de clusters virtuels avec une mise en commun des ressources, des risques et des profits. Les relations ainsi construites sont d'une grande complexité et les SI achats jouent un rôle essentiel en les formalisant et en les optimisant. Ainsi selon un répondant, l'intégration logistique entre les firmes passe avant tout par l'amélioration des processus d'échanges d'informations. La fiabilité et la régularité de ces échanges vont favoriser les prévisions et la planification et donc une gestion agile des flux. La collaboration et l'anticipation génèrent une réduction considérable des coûts d'acheminement avec l'apparition de synergies logistiques.

Pour un autre répondant, la collaboration n'est cependant pas sans risque et elle peut même devenir un véritable piège pour les fournisseurs. Il est également utile de rappeler qu'il est souvent nécessaire de développer des relations différenciées avec les fournisseurs en fonction de leur rôle. Les retombées positives potentielles associées à la collaboration et permettant de développer de véritables avantages coopératifs sont multiples : amélioration de la qualité des produits, réduction des délais, gains en termes d'image, exclusivités... Collaborer ne constitue qu'un préalable à la collaboration réussie.

■ Un acheteur de plus en plus "cerveau droit"

Un répondant l'affirme avec passion : "acheteur, c'est plus un état d'esprit que des connaissances". A côté des compétences traditionnelles des acheteurs (maîtrise technique, organisation,...), d'autres compétences apparaissent de plus en plus nécessaires (créativité, qualité relationnelle, capacité à collaborer,...), compétences qui requièrent une utilisation nouvelle du cerveau droit. Ce répondant insiste sur le fait que les acheteurs sont devenus une force de proposition : ils parviennent, grâce aux alliances stratégiques entre plusieurs maillons d'une même chaîne de valeur, à accéder à des moyens, des ressources, des technologies et des leviers d'actions auxquels la firme ne pourrait accéder seule. Ils imaginent comment les talents de plusieurs sociétés pourraient être associés pour faire émerger des avantages concurrentiels décisifs. Le côté créatif de l'acheteur est souligné par un consultant : "La personnalité de l'acheteur est de plus en plus importante : les meilleurs acheteurs seront les plus pugnaces et inventifs. Ils devront sortir du cadre pour imaginer des solutions originales. Il doit créer avec les innombrables éléments à sa disposition la réponse la plus appropriée aux besoins de son entreprise. Il y a une part d'intuition qu'un ordinateur ne peut pas reproduire". Cependant, un autre répondant affirme que l'innovation stimulée par la fonction achats est souvent destructrice dans un premier temps : les nouveaux produits rendent obsolètes

les anciens et les nouvelles technologies peuvent être tueuses comme souvent dans les secteurs high-techs. De ce point de vue l'acheteur constitue, au sein de son entreprise, une sorte d'entrepreneur (ou d'intra-preneur) schumpeterien. Une entreprise comme STMicroelectronics en a pleinement conscience et incite ses acheteurs à contribuer, par la veille technologique au contact quotidien avec les fournisseurs, à l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Dans le secteur de pointe qui est celui de STMicroelectronics, le maintien de la capacité à faire le prix (le fameux pricing power, si précieux en période de crise) dépend en effet de la capacité à innover avant les concurrents.

Le rôle des achats en matière d'innovation est également important dans des secteurs où on l'attendrait sans doute moins. Le groupe La Poste témoigne ainsi de relations de collaboration de plus en plus étroites entre la direction des achats et celle de l'innovation. Il demeure qu'au-delà de ces exemples, les acheteurs sont souvent confrontés à des modes de gestion qui privilégient la stabilité et qui les empêchent de prendre des initiatives. En dépit de la reconnaissance, largement partagée par les experts rencontrés, de l'accroissement de la créativité requise chez les acheteurs, peu témoignent de cette évolution dans les pratiques quotidiennes. Souvent le "nez dans le guidon", l'acheteur est confronté à un manque de temps pour exercer cette créativité que sa fonction exige pourtant. Il semble de ce fait essentiel de libérer cette créativité chez l'acheteur en le libérant de certaines tâches moins créatrices de valeur. Une activité aussi transversale que l'achat semble en effet pouvoir difficilement s'accommoder d'une aussi grande diversité dans la pratique quotidienne.

■ Un acheteur qui doit anticiper et créer de la valeur durable

L'apparition du développement durable dans les entreprises, avec un commerce éthique, équitable, économique et écologique, vient changer la donne et modifie en profondeur le comportement des acheteurs. La fonction achats est le domaine d'application privilégié des règles du développement durable de par son ouverture et son action sur l'environnement extérieur. Les acheteurs sont régulièrement associés à la démarche de développement durable des entreprises lorsque celle-ci existe. Les acheteurs ne se contentent plus d'évaluer les fournisseurs sur des critères de prix, de qualité et de délais. Leur évaluation porte également sur des critères de performances sociales et environnementales. Les produits et services labellisés et garantis par des chartes, bien que parfois moins chers que leurs homologues standards, peuvent engendrer un surcoût : les acheteurs sont prêts à l'assumer pour contribuer à la bonne image de leur entreprise.

Le Livre Vert de la Commission Européenne intègre d'ailleurs clairement les achats dans les activités relevant de la RSE en définissant cette dernière comme l'"intégration volontaire de préoccupations sociales tout au long de la chaîne de production et d'approvisionnement, conjuguée à un dialogue avec l'ensemble des parties prenantes". Pourtant, comme l'expliquent Quairrel et Auburger (2005), "l'organisation actuelle de la fonction achat freine la diffusion des pratiques de RSE chez les sous-traitants : la rationalisation des portefeuilles de fournisseurs conduit à une concentration des achats chez un nombre limité de grands fournisseurs".

Pour l'un des répondants, dans une fonction achats mature, les acheteurs s'assurent que les fournisseurs obéissent à une politique industrielle compatible avec les principes du développement durable. Les acheteurs doivent considérer la collaboration comme un enjeu stratégique majeur, capitaliser les connaissances, mettre en place des projets communs et se préoccuper de la viabilité financière de leurs partenaires. Un autre répondant précise que les cultures des entreprises clientes et vendeuses doivent être compatibles, les objectifs stratégiques fixés ensemble et les valeurs promues vers les autres acteurs du marché. Le développement durable est devenu un critère de performance organisationnelle majeure et un indicateur de la maturité de la fonction achats. C'est ce que met en avant la SNCF, qui considère les achats comme une fonction particulièrement stratégique et un levier de performance financière, en créant une direction déléguée "achats durables et solidaires" en 2008 et en adaptant le panel fournisseur à sa stratégie d'achats durables. L'entreprise s'engage dans le développement des PME innovantes, favorise les partenaires qui préservent l'environnement et favorise les partenariats à long terme.

Cependant, un répondant affirme que les entreprises ne se lancent pas dans une démarche de développement durable lourde et coûteuse si elles n'y trouvent pas un intérêt commercial qui compense largement les ressources et les efforts engagés. Au-delà de la réduction des coûts et donc du prix d'achat des approvisionnements, les acheteurs valorisent les fournisseurs avec lesquels ils peuvent établir des relations de partenariat à long terme. Ces derniers font preuve de sérieux dans le suivi des transactions et la gestion des litiges et témoignent également une certaine loyauté.

Conclusion

Comme l'explique l'un des répondants, la fonction achats, qui était une sorte de cimetière des managers où les anciens d'autres fonctions finissaient leur carrière, est devenue un vivier où les jeunes diplômés côtoient des seniors, où ils communiquent avec tous les clients internes et négocient des contrats de plus en plus complexes. Ils y développent

leur capacité de leadership et de sociabilité, ils se familiarisent avec le vocabulaire, les processus, les documents et les outils de l'entreprise, puis, armés de ces connaissances, ils peuvent évoluer vers des postes de direction. Ce n'est cependant pas une volonté systématique des jeunes générations qui fuient les postes où trop de responsabilités impliquent trop de contrainte. Dans ce contexte, l'acheteur jouit d'une légitimité nouvelle, y compris vis-à-vis de l'élaboration de la stratégie (certaines entreprises renversent le lien traditionnel entre positionnement sur le marché et achats et partent d'un type de relation spécifique qu'elles souhaitent entretenir avec leurs fournisseurs pour redéfinir leur positionnement marché, en cohérence avec les nouvelles pratiques achats visées). La diffusion des pratiques de marketing amont est à l'origine de la transversalité croissante de la fonction achat. Il s'agit sans doute là d'une des évolutions à venir les plus importantes. Elle est d'autant plus crédible qu'elle est en cours dans de nombreuses entreprises. L'acheteur de demain exercera donc un nouveau métier à inventer. Un répondant estime que ce sera "un animal complètement différents de l'acheteur tel qu'on le connaît aujourd'hui". Les anciens types d'acheteurs acquéreur ou négociateurs, dit non stratégiques et qui s'apparentent plus à des approvisionneurs professionnels, devraient être rapidement externalisés ou automatisés. Certaines entreprises se sont d'ailleurs fixé des objectifs en ce sens comme Orange ou GDF Suez qui ne souhaitent plus du tout gérer les familles d'achats simples à moyen terme. Les acheteurs techniciens et stratèges vont évoluer progressivement vers la fonction d'acheteur collaboratif en acquérant les compétences prospectives spécifiques. Ce nouveau type d'acheteur est-il encore un acheteur, sa fonction n'étant plus vraiment liée à l'acte d'achat même si le fruit de son travail donnera lieu à un volume important de transactions ? Si le titre de la fonction reste encore à définir, le rôle tenu par cette nouvelle race de manager sera quant à lui essentiel dans la compétitivité des entreprises.

C'est avec l'objectif de mieux cerner ce dernier qu'est née une initiative remarquable en région Rhône-Alpes, prenant corps sous la forme de PEAK (Purchasing European Alliance for Knowledge). La vocation de ce Think Tank Recherche-Formation-Entreprise est de contribuer à l'élaboration et à la promotion des relations collaboratives Clients/Fournisseurs. Au rang des principaux résultats issus des premières études réalisées, compétences individuelles, compétences collectives et outils de pilotage des performances apparaissent comme les trois principaux leviers d'accompagnement des évolutions en cours présentées dans ce papier. ■

Bibliographie

- Allal-Chérif, O., Favier, M., (2008), "Le modèle économique des places de marché électroniques : du transactionnel au collaboratif", *Revue Française de Gestion*, vol. 181, n° 2, pp. 161-173.
- Araujo, L., Dubois, A., Gadde, L.E., (1999), "Managing interfaces with suppliers", *Industrial Marketing Management*, vol. 28, n° 5, pp. 497-506.
- Barreyre, P.-Y., (1976), "La fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, n° 6, pp. 61-74.
- Boyer, L., Scouarnec, A., (2005), *L'observatoire des métiers : concepts et pratiques*, EMS Editions.
- Boyer, L., Scouarnec, A., (2009), *La Prospective des métiers*, EMS Editions.
- Comité 21, (2005), *Achats et développement durable : enjeux, méthodologie et initiatives*, AFNOR.
- Calvi, R., (1999), "L'externalisation des activités d'achat : l'apport du modèle contractualiste appliqué au processus achat", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 2, n° 1, pp. 27-47.
- Carter, P.L., Carter, J.R., Monczka, R.M., Blascovich, J.D., Slight, T.H., Markham, W.J. (2007),
- Hamel, G., Prahalad, C.K., (1991), "The core competences of the corporation", In : Montgomery, C.A., Porter, M.E. (Dir.), *Strategy: seeking and securing a competitive advantage*, Harvard Business School Press, pp. 277-299.
- Hatem, F., Prével, B., (1995), *Pour une prospective participative*, Ronéo, BIPE-Conseil.
- Haugen, R.A., (1996), "Finance from a New Perspective", *Financial Management*, vol. 25, n°1, pp. 86-97.
- Julien, P.-A., Lamonde, P., Latouche, D., (1975), *La méthode des scénarios : une réflexion sur la démarche et la théorie de la prospective*, Collection Travaux et Recherches de Prospective.
- Monczka, R.M., Handfiel, R.B., Guinipero, L.C., Patterson, J.L., (2009), *Purchasing and Supply Chain Management*, South-Western, Cengage Learning.
- Quairel, F., Auberger, M.-N., (2005), "Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise", *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 211-212, pp. 111-126.
- Rodriguez Ruiz, J.A., (2005), "European study about e-purchasing", *Mastère Spécialisé Stratégie et Ingénierie des Affaires Internationales*, ESSEC Business School.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A., (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, pp. 509-533.
- Thamain, J.-L., (2009), "Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations", *Management et Avenir*, n° 25.
- Thiétart, R.-A. (Dir.), (2007), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- Williamson, O.E., (1979), "Transaction-cost economics : the governance of contractual relations", *Journal of Law and Economics*, vol. 22, n° 2, pp. 233-261.



DANIEL DELACOUR

Vice Président des Opérations, Surface Radar, Thales Air Systems.
daniel.delacour@thalesgroup.com

LE POINT DE VUE D'UN PRATICIEN SUR L'ARTICLE :

La Collaboration au cœur de l'évolution de la fonction achats

Retour d'expérience vécue par Daniel DELACOUR en tant que Directeur des Achats de l'ancienne Division Aéronautique du Groupe Thales d'un programme de transformation . J'aimerais illustrer l'application pratique des principes évoqués dans un programme de transformation que nous avons mis en œuvre il y a quelques années au sein d'un grand groupe industriel du secteur aéronautique. Il s'agissait de faire évoluer le métier d'acheteur afin de pouvoir augmenter de manière significative la création de valeur via cette nouvelle forme de collaboration, qui va du Client au Fournisseur du Fournisseur dans une logique « d'entreprise étendue »

Contexte

L'entreprise faisait face à un contexte hautement concurrentiel ainsi qu'à une forte réduction des financements Clients. La part achetée représentait 65% du CA. D'autre part, le niveau d'exigences en performances de nos clients était devenu le même que celui des « Best In Class » de l'industrie tout en poursuivant une demande de baisse permanente des coûts des produits.

Le projet

Considérant que ces enjeux ne pouvaient être atteints par des actions de « cost killing » ou par les techniques classiques de négociation et contractualisation, qui étaient par ailleurs déjà largement déployées, nous avons souhaité mettre les acheteurs au centre d'une organisation de management de ressources externes dans le but de créer de la Valeur par l'innovation et la performance. Nous avons développé un programme de « Supplier Relationship Management » intégrant des Acheteurs, des Clients Internes et des Fournisseurs dans le but de conduire les actions de progrès nécessaires à la mise en place d'un fonctionnement en équipes intégrées dans une logique d'entreprise étendue dite entreprise 3.0 . Ce fonctionnement requiert une relation personnalisée et structurée à tous niveaux et une nouvelle approche de la relation Client/Fournisseur. L'acheteur doit être attentif aux acteurs tant internes qu'externes et développer créativité et agilité.

Basé sur le développement des Hommes placés dans une relation de confiance, nos Acheteurs sont devenus leader du changement, afin de satisfaire à 100% nos Clients internes et de devenir le Client préféré de nos Fournisseurs stratégiques.

Impact sur la fonction Achats et les Acheteurs

Les Achats au cours des 3 années de conduite de ce projet de

transformation ont évolué d'une fonction de service aux usines «production et suivi de commandes» à une fonction stratégique «de management de solutions et de ressources externes».

Nous fûmes alors considérés comme un acteur majeur de la capacité de l'Entreprise à gagner des affaires et de sa crédibilité vis-à-vis des Clients.

Les Acheteurs deviennent en final des responsables de projets qui impliquent des compétences internes (Industrie, Développement, Qualité,..) et des compétences externes des mêmes fonctions chez les fournisseurs .Leur rôle est d'animer et garantir le fonctionnement de cet ensemble.

Les actions conduites

A la base nous avons considéré que le métier Achats que nous devions orienter et conduire notre action sur le développement des compétences humaines.

La transformation a été conduite suivant 3 axes

- A : Capitaliser sur les Acheteurs : Renforcer leur leadership
- B : Satisfaction de nos Clients internes : Faire de nos clients internes des partenaires
- C : Satisfaction de nos Fournisseurs stratégiques : Donner envie à nos fournisseurs stratégiques de nous accompagner

■ A. Capitaliser sur les Acheteurs

Il s'agissait de donner envie aux Acheteurs de développer et focaliser leur énergie pour aller chercher les challenges qui étaient les nôtres. Les Acheteurs devaient être placés dans un environnement de confiance, ils devaient être écoutés, reconnus, soutenus et mis en valeur.

Les Acheteurs devaient prendre conscience qu'ils appartenaient à une fonction clé de l'Entreprise, en comprendre la stratégie et leur propre contribution. Ils devaient être focalisés sur les actions à forte valeur ajoutée de compétitivité pour leurs Clients internes, et poussés à prendre des risques assumés par le Directeur des Achats. Une Vision « devenir la référence Achats de notre domaine », reconnue par les Clients de l'Entreprise et par nos Clients internes, et enviée par nos concurrents a été élaborée par l'ensemble des Acheteurs dans un travail commun de construction et d'appropriation.

Enfin 2 objectifs simples et atteignables avaient été donnés,

- Proposer des solutions innovantes et compétitives pour gagner des affaires.
- Manager la performance et la relation Fournisseur.

■ B. 100% de Satisfaction de mes Clients internes. Il s'agissait de donner envie à nos Clients internes de travailler avec les Acheteurs afin d'en faire les partenaires qui nous suivraient dans le développement d'équipes intégrées avec nos Fournisseurs Stratégiques.

Le fondement de cette étape a été un projet, bâti par les Acheteurs basé sur 4 engagements fondamentaux : Ecouter nos Clients internes, Créer de la valeur, Communiquer, Respecter nos engagements.

Une enquête a été réalisée par chaque Département Achats auprès de ses propres Clients et un ou deux axes de progrès de satisfaction Clients ont été définis par Département.

Cette démarche a grandement développé la maturité des Acheteurs, et en même temps nos Clients internes prenaient conscience, de l'impact que ceux-ci pouvaient avoir sur leurs propres résultats.

■ C. Satisfaction de mes Fournisseurs Stratégiques

Il s'agissait de donner envie à nos Fournisseurs stratégiques de nous accompagner sur le long terme en partageant nos ressources et nos innovations.

Un projet a été lancé lors d'une Convention Fournisseurs, qui réunissait autant de Clients Internes que d'Acheteurs et de Fournisseurs, dans un objectif de partager des enjeux et d'élaborer des plans d'action communs.

Le projet n'était plus seulement un projet Achats, mais un projet stratégique d'Entreprise. Notre objectif devenait «Etre le Client préféré de nos Fournisseurs »

Un fonctionnement en équipe intégrée avec nos Fournisseurs stratégiques a été développé afin de construire ensemble les solutions qui nous permettaient de gagner des affaires et d'accéder à la croissance à partager.

Une relation personnalisée et adaptée allant du terrain au Top

management entre les acteurs de l'Entreprise et les acteurs des Fournisseurs stratégiques a été mise en place. Relation conduisant à une connaissance et une compréhension approfondie réciproque et des rencontres périodiques au niveau Top Management tous les 2 ou 3 mois.

Afin d'obtenir la confiance réciproque, des actions ont été menées pour développer l'Ecoute, le Respect et la transparence, 3 valeurs fondamentales du travail en équipe intégrée.

Un changement culturel important a été nécessaire tant en interne de l'Entreprise que chez les Fournisseurs. Des enquêtes de satisfaction de nos Fournisseurs mettant en pratique nos valeurs d'écoute de transparence et de reconnaissance ont généré une motivation importante de ceux-ci pour nous accompagner dans cette démarche. De leur propre initiative, par écrit, ils ont pris l'engagement de devenir nos Fournisseurs préférés.

Contribution à la performance de l'Entreprise

Cette démarche a permis de mettre en place les conditions de création d'une Entreprise étendue, condition qui était essentielle pour poursuivre notre croissance et assurer les enjeux de performances exigés par nos Clients pour demain. Cette démarche mise en pratique dans des Achats stratégiques de segments très différents (Produits, Services, Ingénierie, ..) nous a permis de monter très notablement en performance (Ponctualité et Qualité) mais également de mettre en évidence des gisements d'économies au bénéfice de chaque acteur de l'Entreprise étendue.

Je reste persuadé que ce type de fonctionnement se généralisera, qu'il est un levier clé pour aider les Entreprises et Collectivités, grandes et petites, à sortir de la crise que nous traversons. ■

Poursuite du partage d'expérience de Thales : une évolution du modèle SRM intégrant des relations structurées à l'échelle de l'ensemble du Groupe dans un cadre de forte collaboration interne et avec les fournisseurs



Par Alain Monjaux, Directeur de la Relation Fournisseurs, Groupe Thales
alain.monjaux@thalesgroup.com

Dans le prolongement du retour d'expérience décrit par Daniel Delacour, en particulier sur le concept de l'entreprise étendue et celui de créer un niveau de confiance dans la relation avec nos fournisseurs stratégiques, le Groupe Thales a décidé de déployer à l'échelle de l'ensemble de son organisation mondiale une évolution du modèle de "Supplier Relationship Management" (SRM) en développant le volet "business".

Le «corps constitué» des fournisseurs

Le montant des achats représentant près de la moitié du chiffre d'affaires du Groupe (lequel se situe à 13,2 milliards d'euros en 2012), la performance de la fonction achats et la contribution des fournisseurs à la compétitivité sont donc essentiels à la réalisation des objectifs de performance du Groupe et donc au développement de son activité, déjà présente dans 56 pays.

Dans le cadre de cette contribution fournisseurs, il s'agit de mettre l'accent sur le déploiement d'une démarche spécifique de gestion de la relation avec ceux à même de nous apporter les avantages concurrentiels les plus significatifs, capables de partager les risques en amont dès la conception.

C'est ainsi que le "corps constitué" des fournisseurs éligibles à la démarche SRM Thales répondent tout naturellement aux 3 critères préalables suivants :

- un certain niveau d'engagements achats actuels et des potentialités sur le prévisionnel : Excluant les besoins ponctuels,
- un (des) axe(s) des stratégies de familles achats impliquant a priori ces fournisseurs,
- une évaluation globale de l'existence de gisements potentiels en terme de compétitivité compte tenu de leur positionnement produits/services en rapport avec nos besoins.

Il est à noter qu'au-delà des Groupes et Entreprises à Taille Intermédiaire (ETI), les PME représentent près de 30% de ce panel.

Un principe-clé de caractérisation de la démarche SRM : la mise en œuvre de relations structurées

L'élément moteur de la démarche étant l'identification et la mise en œuvre de leviers de compétitivité, nous avons considéré nécessaire de structurer la relation entre le fournisseur et le Groupe Thales pour favoriser leur émergence.

Les thèmes suivants en constituent à cet égard les briques de base :

- la performance opérationnelle du fournisseur (tenue des délais et niveau de conformité à nos besoins),
- les chantiers décidés par le fournisseur relatifs à son développement ("Supplier development"), s'il y a lieu,
- une évaluation "symétrique" de la relation entre Thales et le fournisseur, avec notamment, dans ce "360°", la vision du fournisseur sur nos axes potentiels d'amélioration ("Supplier feedback"),
- les stratégies Thales et du fournisseur conduisant selon les cas à une analyse d'alignement stratégique,
- les opportunités et "risques" de développement de l'activité du fournisseur avec Thales; la notion de risque correspondant ici à un mauvais positionnement de l'offre fournisseur au regard d'une compétition en cours impliquant Thales.

Une volonté commune de développer une relation équilibrée et la mise en œuvre d'un «cercle vertueux»

Outre les briques de base indiquées, "contribuant" à l'identification des leviers de compétitivité, le modèle SRM développé repose sur la recherche d'un intérêt mutuel à investir de part et d'autre dans cette relation structurée.

Le développement d'une relation équilibrée est un facteur-clé de réussite. Elle se traduit par la mise en œuvre d'un "cercle vertueux" où l'apport significatif du fournisseur en terme de compétitivité, allié dans la phase programme à un haut niveau de performance opérationnelle, favorise le gain de nouveaux marchés pour Thales, ce qui en "retour" permet le développement de l'activité du fournisseur.

Le «leadership» d'un «Supplier Account Manager» (SAM)

Plus que jamais, comme le souligne Daniel Delacour, "la collaboration est au cœur de l'évolution de la fonction achats".

Pour chacun des fournisseurs concernés, cette démarche SRM est placée sous la responsabilité d'un manager achats opérationnel, nommé Gestionnaire de compte fournisseur (SAM), lequel, selon les enjeux, peut être un membre du Comité de Direction Achats Groupe.

Il s'agit d'un véritable Chef d'orchestre "battant la mesure" dont les principaux objectifs sont :

- Vis à vis du fournisseur, pouvant concerner plusieurs pays ou sociétés, de développer au plus haut niveau de son management la considération et l'intérêt pour le client Thales, de globaliser l'ensemble des enjeux et de dégager avec celui-ci des axes de développement commun
- d'impliquer les acteurs internes Groupe au plus haut niveau concerné (Direction Technique, Responsable produit, Ingénierie, "Business development", industrie,...) dans l'expression de nos stratégies et la mise en œuvre des axes de développement communs

... un véritable Chef d'orchestre animant en transverse pays/sociétés Thales un réseau des acheteurs impliqués, et à travers celui-ci un réseau multi-métiers, pilotant la relation de façon continue avec le fournisseur, organisant et conduisant des revues stratégiques entre Thales et le fournisseur : des rendez-vous à haut niveau du management des 2 Sociétés.

Cette démarche, déployée depuis près de 3 ans, atteint progressivement un bon niveau de maturité en produisant les premiers "retours sur investissement".

Une évolution très sensible de la maturité de la fonction achats

De la variété des challenges en terme de positionnement de la fonction et d'évolution des compétences achats pilotés par Daniel Delacour dans le cadre de son programme de transformation, à l'accroissement de technicité à travers la nouvelle configuration de la démarche SRM, la fonction achats de Thales a connu une forte évolution de sa maturité intégrant désormais des profils d'acheteurs capables d'assembler ces "briques" pour constituer avec le fournisseur le puzzle de la compétitivité, au carrefour d'un réseau multi-métiers et face à des cultures différentes induites par son périmètre international. ■



BERNARD MONNIER

Président MIM
mim.innovation@ymail.com

R2B© : le rôle central des achats entre la Recherche et l'Innovation

Résumé

L'innovation est un processus complexe et systémique, en réponse à la recherche de compétitivité par la croissance. Elle ne peut plus provenir uniquement d'une fonction R&D interne à une société. Elle sera demain le fruit d'une collaboration entre acteurs aussi différents que des start-up, des TPE, PME, ETI, grands groupes, centres de Recherche publics et privés, universités. On parle alors d'Open Innovation ([1], Pr. H. Chesbrough, 2003).

La Recherche est le lieu de la création de nouveaux concepts, de nouvelles idées mais qui ne sont, la majorité du temps, pas suffisamment matures pour être intégrés directement dans une offre sur un marché.

La Recherche se place très en amont du processus : l'innovation, c'est l'introduction d'une offre nouvelle sur un marché. Ces deux domaines sont par conséquent très éloignés l'un de l'autre et nécessitent alors un processus spécifique pour gérer cette association risquée si l'on ne l'anticipe pas.

Ce papier décrit un concept nouveau : R2B© (Research to Business). Il définit le principe, il précise les bases du dispositif et présente les objectifs fixés mais surtout il propose les méthodes et outils pour conduire la Recherche jusqu'à son adoption dans le domaine business et la faire déboucher en innovation réussie. Il donne des clés à la fonction achat pour lui permettre demain de jouer un rôle majeur dans ce dispositif. Le processus associé à cette nouvelle approche proposée repose sur trois facteurs clés de succès : simplicité, efficacité, communication.

Abstract

Innovation is the key solution for competitiveness by growth. It is a complex and systemic process. It is no longer provided only by internal R&D. It needs a collaborative work between different actors like start-up, SME, industrials, public and private research centres, universities. We talk about Open Innovation ([1], Pr. H. Chesbrough, 2003). Research is dedicated to creativity, new ideas generation, new concepts but far from a final product in an offer on a market. Research is at the upstream phase of the process. We use the term innovation to mean the process that transforms ideas into commercial value. Therefore, Research and Innovation are at the opposite phases of the process. A dedicated process needs to manage this risky association in case of lack of anticipation.

This paper describes a new concept: R2B© (Research to Business). It describes the principle, details the bases, presents the objectives but it gives methods and tools to manage research to business in order to succeed in innovation. It gives to a purchasing department, the main keys to allow it to play a major role inside this process.

It answers to three main key success factors: simplicity, efficiency and communication.

Mots clés : Valorisation de la Recherche, R2B©, MIM©, Recherche et Innovation, DRIM'5©, Recherche collaborative
Keywords : promoting outcomes from Research, R2B©, MIM©, Research & Innovation, DRIM'5©, collaborative research

Introduction :

L'innovation est très souvent citée comme étant une stratégie essentielle pour répondre au besoin 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.

La France dispose d'atouts importants grâce au niveau élevé de la Recherche publique, aussi faudrait-il qu'elle soit capable de valoriser les résultats obtenus dans des domaines très divers et souvent complémentaires et que les entreprises jouent le jeu et les aident à réussir ces challenges, créateurs de richesse pour l'entreprise, une région, un pays.

On parle alors d'innovation dans la Recherche, mais deux questions se posent dès à présent :

- peut-on vraiment relier ces deux mondes aussi simplement que par des mots ? Il convient avant tout, de définir les termes avant de partager une même vision,
- les achats ont-ils un rôle à jouer dans ce dispositif ? Un changement profond dans le management de la fonction achat semble nécessaire pour répondre aux attentes.

L'innovation est une démarche visant à créer de la valeur basée sur une nouveauté dans le but de favoriser la rencontre entre une offre et une demande. Elle consiste par conséquent à mettre sur le marché des produits et/ou services pour des utilisateurs finaux, des consommateurs prêts à payer pour une offre répondant à leurs besoins.

La Recherche consiste à résoudre un problème complexe qui se pose à notre société, le plus souvent en allant au-delà de l'état de l'art du moment. Nous sommes encore loin, à ce niveau, d'une offre à pousser sur un marché.

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 au 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, PME.

La Recherche apparaît ainsi très en amont de l'Innovation. L'innovation ne se mesurera de façon factuelle que lorsque le produit sera sur le marché, lorsqu'il aura prouvé sa valeur ajoutée qui permettra à l'entreprise de générer des bénéfices. Avant cela on ne parlera que de « potentiel d'innovation » et non d'innovation. C'est la raison pour laquelle il est plus judicieux de parler d'espace de créativité entre la Recherche et le Développement que de parler d'Innovation (*RID, Le Masson, Weil, Hatchuel, [3], 2006 et [11], 2001*) et positionner cette dernière en fin de processus après le Développement (*processus RCDI, [4] Monnier, 2013*).

Par conséquent, vouloir relier ces deux espaces, Recherche et Innovation, est ambitieux. Certains le font mais la plupart des chercheurs ont du mal à valoriser leurs travaux de Recherche (*ce n'est d'ailleurs, bien souvent, pas leur objectif prioritaire*) et les entrepreneurs ne perçoivent pas suffisamment les académiques comme une communauté capable de répondre aux besoins business auxquels ils sont confrontés au quotidien et en tout état de cause les acheteurs sont exclus du processus.

Et pourtant ce rapprochement est nécessaire pour acquérir une position internationale forte. Les start-up, les PME, les grands Groupes doivent être capables de tirer profit de la Recherche publique pour améliorer leurs offres existantes mais aussi et surtout pour imaginer les produits et services de rupture pour demain. Il faut donc renforcer les liens entre des organisations très différentes en taille, en gestion avec des visions, des objectifs bien différents : il faut collaborer entre structures publiques et privées, les achats doivent s'inviter au débat et démontrer leurs valeurs ajoutées.

Ce n'est pas tant les financements qui font défaut que les méthodes pour y parvenir.

En effet, des moyens financiers importants ont été accordés pour favoriser ces rapprochements et aider à créer l'écosystème nécessaire pour répondre aux attentes. Certains bons exemples de réalisation existent mais qui ne se sont



finalement concrétisés qu'au hasard de bonnes rencontres au bon moment. Des organisations telles que les pôles de compétitivité ont pour but de favoriser ces rencontres. Les achats des grands Comptes sont invités, il est par conséquent majeurs de donner aux acheteurs les moyens de favoriser les échanges pour construire la meilleure chaîne logistique des produits innovants de demain.

Ces derniers mois ont été marqués par des avancées sur ces différents points.

Le rapport Gallois remis au Premier ministre le 5 novembre 2012 ([12] Gallois, 2012) a été immédiatement suivi d'un pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi le 6 novembre sous la forme d'un relevé de décisions du séminaire gouvernemental. Il en ressort huit leviers de compétitivité et trente-cinq décisions concrètes. A cela s'est ajoutée une charte de bonnes conduites entre grands groupes publics et PME innovantes. Dix-neuf grands groupes à capitaux publics (dont SNCF, GDF Suez, Areva, France Télécom ou la Poste) ont signé le 18 décembre à Bercy, une charte dans laquelle ils s'engagent à stimuler l'innovation et à soutenir les PME innovantes de leur filière. Elle vise à associer les PME aux programmes de Recherche des grands Groupes. En contrepartie, ils bénéficient d'un accès privilégié aux technologies développées et sécurisent leur approvisionnement en renforçant des partenariats économiques.

Ce qu'il manque maintenant, c'est une méthode pour mettre en œuvre cette politique prometteuse pour demain, des outils associés :

- pour guider les chercheurs à concrétiser les nouveaux objectifs qui leurs sont confiés,
- pour guider les entrepreneurs à tirer profit des avancées technologiques afin de créer les différenciateurs dans leurs offres qui leur permettront de jouer sur la valeur ajoutée apportée plutôt que sur la baisse des prix,
- pour guider les industriels, et plus particulièrement les acheteurs, dans ce nouvel écosystème à créer pour favoriser l'innovation de rupture de demain.

Les grands Groupes ont un rôle à jouer pour soutenir les PME innovantes et créer des partenariats gagnant-gagnant entre différentes structures d'entreprises (petites et grandes) mais

aussi différentes organisations (centres de Recherche académique et privée). Pour réussir cet objectif, il faut savoir partager autre chose que les risques d'un projet innovant, les bénéfices par exemple. Les achats ne peuvent pas être mis à l'écart de ce dispositif, ils ne doivent plus raisonner achat de prestation mais gestionnaire de ressources externes.

Les questions de Recherche de cette publication sont les suivantes :

- Comment valoriser la Recherche ?
- Comment rapprocher les organisations publiques et privées ?
- Comment les achats peuvent-ils créer de la valeur dans cet écosystème ?

Rôle des achats dans ce dispositif

Il est temps de réaliser les changements profonds du monde d'aujourd'hui et surtout de demain. La fonction achat doit trouver une réponse adaptée aux nouveaux challenges ([8] Cappelli, 2012). Il est urgent qu'elle mette en place de nouvelles méthodes face à celles du passé. Il est temps que la Direction Générale réalise que les ressources externes constituent un réservoir de richesse presque inépuisable et qu'elle utilise cette source de valeur potentielle. La Recherche publique doit être vue et considérée comme une ressource externe de l'entreprise, tout comme la R&D constitue la ressource interne de création de valeur.

Il est temps de réaliser que les achats doivent être intégrés aux processus de définition d'une offre innovante pour satisfaire les demandes clients et favoriser la rupture plutôt que les traditionnelles modifications incrémentales moins risquées ([9] Calvi, 2000, [10] Johnsen, 2009, [13] Lemming, 1993). Un centre de Recherche capable d'apporter une technologie nouvelle permettant de donner un avantage concurrentiel évident, pourrait démontrer sa valeur ajoutée par une mesure objective du potentiel d'innovation de sa solution en comparaison avec celle n'intégrant pas sa technologie ([15] Monnier, Scache, 2009).

Les notions de création de valeurs, de mesures objectives de la performance d'une PME partenaire dans un projet ne sont pas assez intégrées.

La situation doit changer. Les organisations doivent s'adapter ([5] Segrestin, 2006), l'acheteur doit accompagner ces changements. Il ne doit plus être un donneur d'ordre mais un GPS pour l'entreprise, un Gestionnaire de Partenariats Stratégiques, afin de guider la R&D interne vers un produit intégrant des fonctions complémentaires et tirer la Recherche vers le marché.

Valoriser les résultats de la Recherche est un objectif majeur assigné aux instituts de Recherche académique, ce qui implique des relations de partenariat avec des structures bien différentes tant sur la taille et les moyens mis à disposition, que l'organisation elle-même. Il faut collaborer malgré une vision et des objectifs différents, des outils et des méthodes distincts ([6] Legardeur et al., 2010).

Les chercheurs sont concernés par ce changement de stratégie, sans qu'ils y aient été préparés. Ils peuvent disposer de toutes les volontés pour prendre en compte cette mission, ils restent souvent sans solution concrète pour réussir ce challenge compte tenu de ce contexte.

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.

L'objectif est pourtant clair, souvent compris et partagé. Des moyens ont été mis en place pour réussir. On sait bien ce qu'il faudrait faire, mais on ne sait pas bien comment s'y prendre pour maximiser les chances de réussite des projets innovants et encore moins comment les achats vont pouvoir contribuer à relever ces défis.

On a trop souvent présenté le contexte, décrit le problème en précisant « quoi faire », il convient maintenant de répondre précisément au « comment faire » : l'évaluation objective des résultats de Recherche à valoriser a pour effet d'améliorer la communication entre les parties-prenantes ([18] Pons, 2009). S'interroger sur les points majeurs du management d'un projet innovant, au travers d'un questionnaire adapté, constitue un guide pour le chercheur, sur les activités qu'il faut mener pour être capable de valoriser la Recherche et pour les acheteurs de bien comprendre l'apport essentiel que

constitue l'intégration de cette Recherche dans les produits futurs de l'entreprise. Le raisonnement ne se fait plus sur un prix d'achat, sur le court terme, ni même un TCO (Total Cost of Ownership) mais sur le gain à moyen/long terme, de ventes d'une offre produit et/ou service) issue d'une innovation de rupture.

Relever les challenges

Le contexte définit des challenges difficiles à relever. Ce document propose des axes de réflexion vers des solutions simples et efficaces pour avancer dans ce sens. La fonction achat doit évoluer et doit se doter d'outils simples et efficaces pour l'aider dans les changements profonds à opérer pour réussir ces défis ([14] Monnier, 2008).

■ La fonction achat doit évoluer :

La fonction achat (fonction GPS, cf §2), 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, qu'elle sache définir les contours d'un nouveau métier d'acheteur que j'appelle "Acheteur innovation", Gestionnaire des Ressources Extérieures ou Manager de Compétences Externes (MCE) ou encore une forme angliciste : EKM (External Knowledge Manager). Celui-ci doit avoir des compétences qui vont au-delà de celles qu'il possède : il doit à la fois être plus orienté marketing achats, étendu jusqu'aux besoins clients de l'entreprise, et pas seulement du prescripteur ; il doit aussi maîtriser les notions techniques de l'offre proposée et surtout, détenir un sens de l'organisation du travail en mode collaboratif. 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 techno
- comprendre et communiquer avec son interlocuteur afin de partager une vision, des objectifs, des risques mais aussi des opportunités de gains
- 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, ...

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 ([2] Poissonnier et al., 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.

- La fonction achat doit se doter d'outils simples et efficaces :

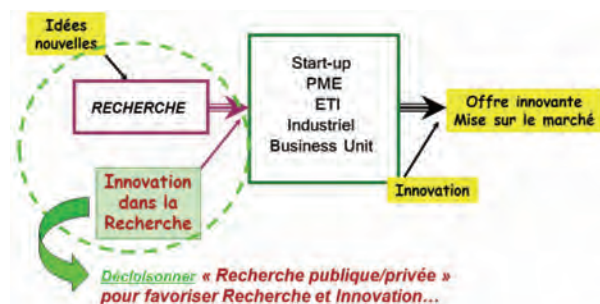
Le modèle d'évaluation de l'innovation présenté dans cette publication (MIM), se présente sous la forme d'un outil qui permet de mettre en évidence la nécessité de réunir les compétences d'horizons différents : les chercheurs eux-mêmes bien entendu, mais entourés aussi de personnes plus impliquées dans le management, dans la finance, dans les achats, le commerce et surtout des partenaires pour sa valorisation, des clients potentiels pour le résultat de Recherche. L'outil doit être capable de définir :

- La stratégie la plus appropriée qu'il conviendra de mettre en place en incluant la fonction achat,
- les plans d'actions nécessaires à l'atteinte des objectifs du projet innovant,
- les paramètres essentiels qui contribueront au succès potentiel de l'offre technologique,
- les éléments intervenants dans le déroulement des phases ultérieures du projet de valorisation,
- une vision commune de l'avenir avec les parties prenantes du projet.

Il n'est pas inutile à ce stade de rappeler que la simplicité de la démarche est un atout au même titre que la communication qui doit être facilitée par des graphes faciles à interpréter. Elle doit présenter la situation telle que les décideurs doivent la voir, à l'instant présent mais aussi son potentiel dans un laps de temps à définir, favorisant ainsi les échanges, dans l'objectif de partager la vision d'avenir du projet en fonction de la valorisation souhaitée. La MIM constitue un support à la mise en œuvre de cette nouvelle politique et plus globalement un accompagnement de la nouvelle stratégie à déployer pour répondre aux vrais challenges de demain.

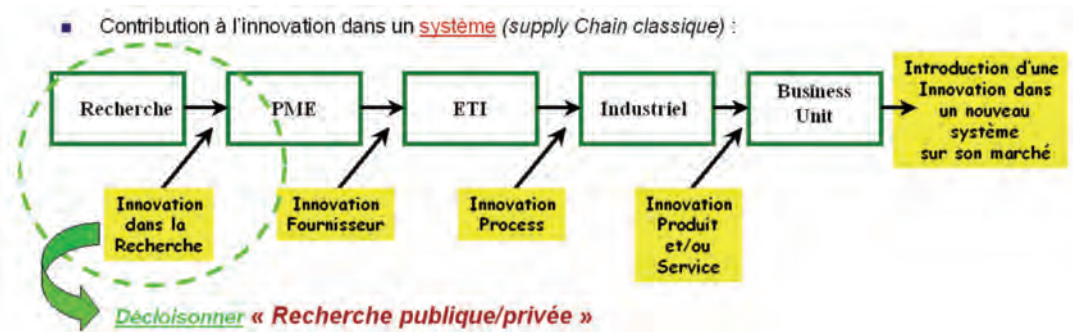
Comment faire ? du B2B au R2B©

L'innovation, c'est la mise sur le marché réussie d'idées nouvelles. Puisqu'elle se situe en "bout de chaîne" et qu'elle représente l'aboutissement d'un long et coûteux travail de R&D, on peut raisonnablement considérer que la Recherche et l'Innovation sont les deux parties opposées d'un même processus ([2] Monnier, 2012). On parle d'Innovation dans la Recherche lorsqu'elle est à l'origine d'une offre nouvelle mise sur le marché avec succès.



Une start-up, une PME n'est pas toujours en mesure de porter seule, un tel projet surtout lorsqu'il s'agit d'un système complexe. On est alors en présence d'une chaîne d'intermédiaires pour évoluer de l'idée à la réalisation puis de la réalisation à la mise sur le marché : une « Supply Chain ». Cette dernière est constituée de fournisseurs, de sous-traitants et d'intermédiaires pour distribuer en bout de chaîne, le produit ou service au client final (c'est le cas, par exemple, de la construction d'un avion, d'une automobile, ou d'un bâtiment).

Cette organisation est complexe à construire et à mettre en œuvre du fait de l'implication d'un grand nombre d'interac-



Innovation dans la Recherche (cas d'une « supply chain » d'un système complexe)

tions et de contributeurs. En présence de relation client/fournisseur entre entreprises, on parle d'une relation de type B2B (Business to Business). En bout de chaîne, le client final est le consommateur, on parle alors du concept B2C (Business to Consumer).

En effet, par définition, B2B désigne l'ensemble des activités d'une entreprise visant une clientèle d'entreprises et non pas un client final. On est face à des relations clients/fournisseurs, chacune des deux parties étant une entreprise. On parle de B2C pour des activités d'une entreprise visant un client final.

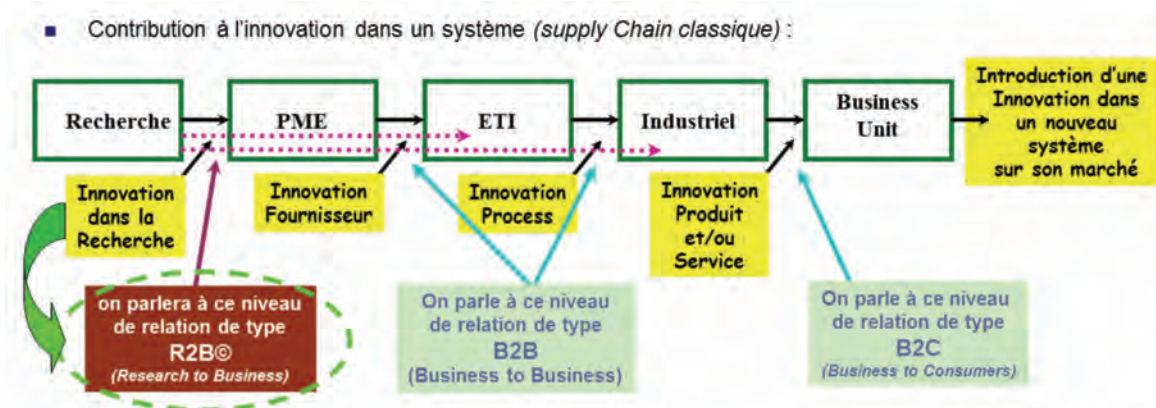
Le marketing par exemple, ne sera pas le même pour des entreprises d'une chaîne de distribution (SCM : Supply Chain Management) dont les clients seront d'autres entreprises, qu'en présence d'un client final, c'est pour cette raison qu'on a séparé le concept de vente selon le client : entreprise (B2B) ou consommateur (B2C).

L'idée est intéressante, si ce n'est qu'il manque un acteur majeur dans cette chaîne : la Recherche publique. En effet, ce schéma a tout simplement ignoré l'impact de celle-ci, en amont du processus.

La Recherche publique doit être intégrée pour rendre l'ensemble cohérent avec la réalité et mettre en application effective la politique définie pour générer la croissance dont on a besoin.

Tout comme on ne vend pas de la même façon à une entreprise qu'à un client final, on ne vend pas la Recherche publique à une entreprise, on la valorise.

C'est dans cette optique, qu'il m'apparaît indispensable de rajouter le concept de type R2B. Il permet de décrire les relations entre la Recherche publique et le business, destinées à conduire la Recherche vers l'innovation (phase amont). Le concept R2C peut être décliné mais il est moins fréquent. En effet, il désignerait une offre qui pourrait être diffusée directement à un client final. Il est donc plus théorique que pratique car, sans aucun doute, beaucoup plus rare dans la réalité, surtout lors de la diffusion d'une technologie de rupture. Le schéma précédent se retrouve ainsi complet en rajoutant ce concept de R2B très utile dans le cadre des réflexions de valorisation de la Recherche. Cela lui donne une légitimité bien méritée et reconnue à juste titre dans la chaîne de production de l'innovation.



Naissance du concept de R2B© en complément du B2B et B2C

Il ne suffit pas de définir un nouveau concept, aussi faut-il lui adjoindre les outils nécessaires au management de ce dernier. Le management de la relation entre les partenaires publics et privés (R2B) conduit tout naturellement à l'utilisation d'une méthode de gestion de l'Innovation en Recherche qui va être décrite par la suite (MIM). L'intérêt de cette approche réside dans l'unicité de la méthode depuis la Recherche publique jusqu'au consommateur final intégrant les 2 formes d'innovation :

- l'innovation en Recherche (IR) avec une méthode MIM© « Recherche » (R2B©),
- l'innovation, orientée Business (IB) avec une méthode MIM© « Business » (B2B et B2C) en lien direct avec la précédente.

Que l'on se situe du côté R ou du côté B, la communication n'en sera que plus aisée et permettra d'intégrer la Recherche dans tout le processus innovant, aussi bien en aval qu'en amont.

De la MIM© « Business » vers la MIM© « Recherche »

Le secteur académique est le lieu de la Recherche tandis que le secteur privé est le lieu où se crée l'offre innovante portée sur le marché. Entre les deux, on a vu qu'il existe un espace de créativité à développer et pour lequel il convient de proposer un outil de management de la relation, afin de faciliter les liens pour produire les innovations de demain. C'est dans ce contexte qu'est née une déclinaison de l'outil MIM « Business », pour l'adapter à la Recherche : MIM « Recherche ».

Cet outil permet de réconcilier Recherche et Innovation en proposant une définition de ce qu'est l'innovation en Recherche pour partager dès l'amont une vision commune de la situation et de l'avenir.

On a défini l'innovation comme une démarche visant à créer de la valeur basée sur une nouveauté, dans le but de favoriser la rencontre entre une offre et une demande. L'appropriation de cette définition dans le monde de la Recherche consistera donc à considérer que l'offre est le résultat de Recherche à valoriser et que la demande émane d'un besoin provenant d'une industrie, d'une PME,

d'une start-up qui souhaiterait l'intégrer à un projet de commercialisation.

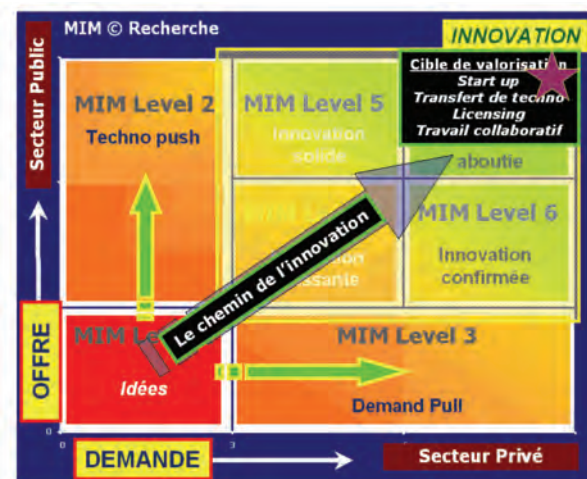
L'offre est donc ainsi représentée par le secteur public (axe vertical de la matrice), tandis que la demande, elle, est portée par le secteur privé (axe horizontal) qui définira le besoin autour de ce résultat.

Cette nouvelle matrice à 7 niveaux pour la Recherche, sera semblable à la précédente, si ce n'est qu'elle se retrouve entièrement incluse dans le niveau 1 de la matrice initiale définie pour manager le « Business ». Par conséquent le niveau 1 de la MIM « Business » se trouve décomposé en 7 niveaux par la MIM « Recherche ».

La première étape consistera à définir ce que va représenter le niveau 7 de l'innovation en Recherche. Il prendra diverses formes selon la stratégie de valorisation visée. Parmi ces formes, on notera par exemple, un transfert de technologie, une création de start-up, un lancement de programme de Recherche collaborative, contrat européen, pôle de compétitivité, contrat de type PPP (Partenariat Public-Privé), un transfert de connaissances au travers de publication, enseignement, partage de connaissances, etc.

Il faudra tout d'abord choisir une forme de valorisation parmi celles proposées qui deviendra la cible à atteindre et correspondra au niveau 7 de l'innovation en Recherche. Les 7 niveaux de l'innovation dans le référentiel MIM « Recherche », sont extrapolés et présentés comme suit :

- Niveau 1 : stade de l'idée, lieu de la Recherche Amont, on ne recherche pas à ce stade la valorisation.
- Niveau 2 : une offre technologique sans demande d'une entreprise.
- Niveau 3 : une demande d'une entreprise sans offre adaptée à ce besoin.
- Niveau 4 : adéquation d'une demande avec une offre technologique possible en réponse.
- Niveau 5 : offre technologique « solide », preuve de concept, protection, ... en réponse à un besoin identifié.
- Niveau 6 : il existe une offre technologique et une demande confirmée, c'est-à-dire une entreprise prête à payer pour mettre en œuvre cette offre.
- Niveau 7 : offre technologique solide face à une demande confirmée.



MIM© Recherche

Rendre utilisables les connaissances et les compétences acquises par les universités, les grandes écoles et les centres de Recherche est aujourd'hui primordial ([17] Monnier, Errami, 2012). Le concept MIM s'appuyant sur une méthodologie simple, s'adapte parfaitement au modèle académique en offrant aux acteurs de l'une et l'autre des communautés, un langage et un outil communs sur le plan de l'innovation. La MIM permet ainsi de répondre aux besoins des entreprises tout comme celui des centres de Recherche.

Dans le graphique précédent, les niveaux sont déclinés de sorte à pouvoir évaluer l'avancement de l'étude en cours. Lorsque le niveau 7 est atteint, cela signifie que le projet est suffisamment mûr pour connaître une valorisation commerciale. Ce dernier niveau (qui représente le cadran star), correspond en réalité au niveau 1 de la matrice MIM Business. L'objectif consiste à gérer la Recherche en amont, de manière à « propulser » le résultat à valoriser sur la diagonale de la matrice et ainsi lui faire prendre la trajectoire optimale lui évitant le passage par les niveaux 2 (stratégie de techno push) ou 3 (stratégie de « market pull »), plus risqué pour un projet d'innovation.

La figure ci-dessous présente l'imbrication de la matrice « MIM Recherche » dans le cadran 1 de la matrice « MIM Business » initiale. Elle met en évidence également l'apport des différentes communautés de l'entreprise dans le processus d'innovation : le marketing sur l'axe des abscisses, la R&D sur celui des ordonnées et les achats sur la diagonale de la matrice.



MIM© Business

Pour accélérer la valorisation de la Recherche publique vers le privé au moyen de partenaires solides, les mesures mises en place par les gouvernements sont nécessaires mais ne suffisent peut-être pas. « Le mur » qui séparait ces deux mondes est peut-être tombé, mais la circulation des idées et des caractéristiques des projets n'est pas aussi fluide que nécessaire. Concernant les grands Groupes, les différents départements rencontrent souvent des difficultés à communiquer entre eux. Comment dans ces conditions, les entreprises pourraient-elles envisager de travailler avec des organisations totalement différentes des leurs et les comprendre ? De même, comment une petite structure (de type TPE, PME, voire même ETI), guidée par le « cash » au quotidien, peut-elle envisager de prendre le temps de chercher, de fouiller parmi toutes les propositions, les éventuelles pépites cachées dans les centres de Recherche ? MIM améliore la communication entre les communautés, facilite la mise en relation, raccourcit les échanges au strict nécessaire en apportant un outil simple à comprendre, facile à mettre en œuvre et pratique à utiliser : confiance, écoute, respect, solidarité et intérêt commun sont les maîtres-mots de la relation à établir entre les parties prenantes du projet ([16] Monnier, 2011).

Conclusion

Tout le monde s'accorde sur la nécessité de faire se rapprocher les secteurs publics et privés. Le problème qui se pose est : comment faire ? Comment donner aux acheteurs une place privilégiée dans le dispositif ?

Le niveau remarquable de la Recherche en France, des connaissances et des compétences acquises sont autant d'atouts à exploiter pour lutter contre les crises qui nous menacent encore. Dans le cadre des réflexions nationales autour de la croissance à impulser, pourquoi ne pas mettre en place le nouveau concept R2B en exploitant ces nouvelles méthodes et outils de management de la Recherche vers l'Innovation indispensable, au profit du commerce international, générateur de richesse avec des acheteurs proactifs dans ce nouveau dispositif ? Les achats doivent s'organiser pour devenir un acteur majeur des changements nécessaires à l'écosystème en cours de construction.

On parle souvent de contrats "win-win" mais sont-ils vraiment équitables des 2 côtés ? Comment s'en assurer avant de s'engager ? Quelles seraient les conséquences s'il s'avérait qu'ils ne soient « win » que d'un seul côté ? Cela engendrerait un risque de frustration, destructeur du concept par le perdant, la confiance en ce dispositif s'en trouverait affectée.

Nous avons vu que MIM peut s'avérer très utile dans les stratégies d'entreprises, d'établissements d'enseignement supérieur ou même pour appuyer une politique au niveau national. Elle représente une série cohérente d'instruments tout le long de la chaîne de l'innovation. Elle oblige les responsables stratégiques des secteurs publics et privés à trouver les solutions qui favorisent à la fois l'intérêt des laboratoires académiques et des entreprises, elle présente de façon simple le rôle que les acheteurs doivent assurer pour répondre aux challenges auxquels les parties prenantes font face. La méthodologie MIM permet à une entreprise, la mise en place d'une politique de partenariat basée sur la confiance et un partage équitable des tâches, des risques et des bénéfices. En s'associant avec le public, ladite entreprise facilitera la relation en admettant les différences d'objectifs des parties prenantes de l'accord mais elle entraînera aussi dans son sillage les différentes PME avec lesquelles elle travaille et leur fera bénéficier des retours attendus du projet innovant à la base de cette collaboration.

Le processus de questionnement suggéré par la MIM Recherche permet le rapprochement des acteurs du secteur public, les cellules de valorisation et ceux du secteur privé, parmi lesquels les achats. Ces derniers doivent trouver leur place dans le dispositif et devenir les « clients privilégiés » du résultat de Recherche au côté de la R&D et du marketing. S'accorder sur les réponses aux questions suggérées par la MIM est une preuve de compréhension mutuelle, de partage

d'une même vision et constitue donc le premier édifice d'une construction solide d'un partenariat sur le long terme.

MIM répond à cet objectif en permettant :

- de réconcilier Innovation et Recherche pourtant bien éloignées l'une de l'autre, et d'évaluer le positionnement d'un projet au départ et prévoir son potentiel, et sa trajectoire optimale vers l'innovation,
- de mettre à disposition un outil de management stratégique d'un projet de Recherche, incluant les communautés de l'entreprise, les achats en première ligne,
- de réunir les parties prenantes au projet autour d'un concept simple à mettre en œuvre dans l'objectif de partager un langage commun et une même vision à long terme.

L'autonomie des universités, destinée à permettre le rapprochement de la Recherche et de l'innovation, n'est pas suffisante. S'il n'existe pas d'outils qui permettent au secteur privé et public de se rencontrer, de dialoguer et travailler ensemble, l'objectif ne pourra être atteint. La MIM est un outil de dialogue.

Les droits de propriété intellectuelle représentent un vrai problème en France, sachant que le coût d'un dépôt de brevet est "beaucoup plus élevé qu'au Japon ou aux Etats-Unis" ([7] *rapport OCDE, 2009*). Or l'Open Innovation ([1] *Chesbrough, 2003*) oblige les sociétés à revoir leur politique en matière de droits de PI. La MIM permet d'aborder ces questions de PI avec confiance.

Concernant les mesures gouvernementales abordées dans ce document, la MIM s'intègre parfaitement dans les dynamiques impulsées. "Ciment" de la relation entre fournisseurs et partenaires, clients et producteurs, concurrents et alliés, l'outil contribue à façonner concrètement le système collaboratif qui peine toujours à émerger en France.

L'Open Innovation est aussi une histoire de confiance. L'Open Innovation, qui sera, pour les entreprises de demain, le seul remède à l'innovation, pousse les directions générales à assimiler ce nouveau terme : la confiance. Sans confiance, toute tentative d'Innovation Ouverte est vouée à l'échec.

Définir des objectifs basés sur un outil commun et simple d'utilisation, facilitant le dialogue, est la première étape de la confiance. Il permet de démontrer la volonté de part et d'autre, de partir d'un point A et d'aller vers un point B, difficile à atteindre. Si la confiance n'est pas au rendez-vous, comment imaginer faire ce chemin ensemble ? La route pour aller vers l'innovation n'est pas une ligne droite tranquille, les virages sont difficiles à négocier. La MIM définit, avant de partir, la route à suivre et permet à chacun de la connaître et

d'être convaincu qu'il s'agit de la meilleure. Cela ne veut pas dire qu'elle sera suivie au bout du compte. Les obstacles sont nombreux, mais l'important est de partager une vision commune de ce qu'est la direction optimale et définir des points de rendez-vous pour évaluer le maintien dans cette

direction ou son changement. L'important est l'anticipation et le partage d'une même vision de l'avenir. Chaque partie prenante du projet doit faire confiance aux autres parties prenantes pour s'engager dans la même direction définie, sans quoi il conviendrait de quitter le projet. ■

Bibliographie

Ouvrages :

- [1] Pr. Henry Chesbrough, 2003, Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from Technology, Boston: Harvard Business School Press. ISBN 978-1578518371.
- [2] Hugues Poissonnier, Michel Philippart, Nicolas Kourim, 2012, Les achats collaboratifs : Pourquoi et comment collaborer avec vos fournisseurs, Edition De Boeck, ISBN: 2804166732
- [3] Le Masson P., Weil B., Hatchuel A., 2006, Les processus d'innovation, Editions Lavoisier, ISBN : 2-7462-1366-4
- [4] Monnier B., 2013, La route des Innovations, Editions Caillade publishing, ISBN: 978-2953-560275
- [5] Segrestin B., 2006, Innovation et coopération interentreprises, CNRS Editions, ISBN: 2-271-06421-X
- [6] Legardeur J., Choulier D., Monnier B., 2010, Open Innovation et nouvelles formes de collaboration, pp 105-118, Edition De Boeck, ISBN: 978-2-8041-6130-9
- [7] rapport OCDE, 2009, Etudes économiques de l'OCDE Union Européenne, volume 2009/13, ISBN : 978-92-64-05492-9
- [8] Cappelli G., 2012, Réinventer notre industrie, le rôle essentiel des achats, Editions du Club Rodin, ISBN: 978-2-9541250-0-8

Publications :

- Calvi, R. (2000). Le rôle des services Achats dans le développement des produits nouveaux: une approche organisationnelle. Finance, Contrôle, Stratégie 3(2): 31-55.
- Gallois L. (2012). Pacte pour la compétitivité de l'industrie française, rapport au Premier ministre, 5 novembre.
- Hatchuel, A., P. Le Masson, et al. (2001) « from R&D to RID » la construction des fonctions "Innovation" dans les entreprises, 8th IPDM conference, June 2001, Enschede, The Netherlands
- Johnsen, T. E. (2009). Supplier involvement in new product development and innovation: Taking stock and looking to the future. Journal of Purchasing and Supply Management 15(3): 187-197.
- Lamming, R. (1993). Beyond Partnership: Strategies for innovation and Lean Supply. London, Prentice Hall.
- Monnier B. (2008). Suppliers innovation in seven levels, IPSERA International Conference, Perth, Australia, March 9-12

Monnier B., Scache B. (2009). Managing R&D by Innovation Measurement, 2nd ISPIM International Conference, New York, USA, December 6-9

Monnier B. (2011). Construire des relations pérennes Université-Entreprises via l'open innovation, Séminaire International sur les formations doctorales sous le thème : les nouveaux enjeux de la formation doctorale, Faculté des sciences de Tétouan Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc, 30 Mai

Monnier B. Errami M. (2012). Doctoral Training in the Areas of Entrepreneurship and Innovation, XXIII ISPIM 2012 Action for Innovation: Innovation from Experience, Barcelona, Spain, June 17-20

Pons D. (2009). Partnering along the chain of innovation : III-V lab example, Symposium Global Open Innovation Networks, Paris, January 23

Site Internet :

www.mim-innovation.com

Remarques :

Toutes les marques et copyrights citées dans ce papier sont la propriété exclusive de leurs détenteurs respectifs. Les marques déposées et copyrights citées (en ordre alphabétique) et leurs propriétaires sont :

- 24h of innovation®
Copyright © 2007 ESTIA (Ecole Supérieure des Technologies Industrielles Avancées) tous droits réservés.
- MIM® : Mesure de l'innovation de Monnier,
MIM© Copyright © 2004 Bernard Monnier tous droits réservés.
- R2B® : Research to Business,
R2B© Copyright © 2012 Bernard Monnier, tous droits réservés.
- RID® : Recherche – Innovation – Développement,
RID© Copyright © 2001 Armand Hatchuel, Benoit Weil, Pascal Le Masson tous droits réservés.
- RCDI® : Recherche – Créativité – Développement – Innovation,
RCDI© Copyright © 2011 Bernard Monnier, tous droits réservés.

Toute citation de ces concepts devra être accompagnée de la référence à son (ses) auteur(s).



OLAF DE HEMMER GUDME *International Business Manager Purchasing, LowendalMasai.*
odehemmer@gmail.com

LE POINT DE VUE D'UN PRATICIEN SUR L'ARTICLE :

R2B© : de la Recherche vers l'Innovation le rôle des achats dans ce nouveau concept

La difficulté liée à générer l'innovation à partir de la Recherche est manifeste, et si le besoin d'un dispositif, de méthodes et d'outils pour faire déboucher une innovation n'est pas neuf, la proposition de faire jouer aux achats un rôle aussi en amont du processus est elle-même innovante ! La présentation de ce nouveau concept 'R2B - Research to Business' mérite notre attention de professionnels.

La prise de conscience de l'importance pour les entreprises de s'ouvrir aux découvertes faites en-dehors de leurs murs, pour compléter les résultats de leurs propres équipes de R&D, modifie le paysage des relations entre les entreprises et le monde académique : l'Open Innovation et les outils de partage de connaissances permis par internet révolutionnent le processus d'innovation.

Les achats, porteurs de la relation de l'entreprise avec ses fournisseurs, deviennent dès cette ouverture des parties prenantes incontournables ? Comme le souligne notre confrère, « *Un changement profond dans le management de la fonction achat semble nécessaire pour répondre [à ces] attentes* ». La question se pose donc de l'intérêt de confier ce rôle aux achats ?

Différents types et différentes étapes d'innovation :

Les étapes de ce processus d'innovation visent des buts différents, exigeant des compétences et des horizons de temps très différents. Elles sont mises en œuvre, comme l'évoque notre confrère Bernard Monnier, par des acteurs de

cultures spécifiques, pour lesquels l'exigence d'innovation est très différente.

Si toutes les entreprises se doivent de maîtriser la 'mise en marché', et doivent rester compétitives par des *innovations organisationnelles et de service* : la mise au point de nouveaux business models, de nouveaux services, ... seules certaines –industrielles en particulier- doivent mettre au point des produits et développer des *innovations techniques ou de performance*. La plupart des industriels trouveront leurs sources d'innovation dans une combinaison judicieuse des solutions disponibles ailleurs : il s'agit de puiser dans les innovations de fournisseurs de composants, de machines, de services... Dans certains domaines –p. ex. aéronautique, défense ...- , une stratégie de différenciation exigera de groupes internationaux de conserver sur un marché global des avancées technologiques significatives : ces entreprises sont celles qui développent une Recherche appliquée interne et se tournent aujourd'hui vers les résultats de la Recherche appliquée 'externe'. Mais si des exemples existent d'entreprises créées pour implémenter des résultats de Recherche fondamentale -par exemple, certaines start-up dans les biotechnologies ou l'informatique-, rares sont les entreprises où la Recherche fondamentale est mise en œuvre. D'abord start-ups, financées par la capital –risque et/ou de grands groupes, elles doivent changer d'échelle ou être rachetées pour arriver au stade de l'industrialisation, puis devenir fournisseur de solution technique ou développer une activité B2C, qui exige souvent une taille plus importante sur des marchés mondialisés.

Différents rôles pour différents acheteurs :

La mission première du 'procurement', indispensable à toute entreprise, est d'assurer à court terme Qualité/Coûts/Délais des produits et services nécessaires à l'activité de l'entreprise (dont la fabrication de produits dans l'industrie), avec les fournisseurs actuels. Leurs outils sont des cahiers des charges techniques détaillés et des contrats, indispensables à une activité stable. La professionnalisation des achats a mis en évidence l'intérêt de développer le 'category management' pour maîtriser à moyen terme les coûts et risques sur les entrants, en adaptant régulièrement le panel de fournisseurs (à qui acheter ?) les conditions commerciales (à quel prix ?). De plus en plus de ces *category managers* collaborent avec leur ingénierie la question 'quoi acheter ?' pour capter la capacité d'innovation des meilleurs fournisseurs. Ce rôle suppose de surveiller non seulement les fournisseurs actuels et leurs concurrents, mais surtout ceux d'autres secteurs où des solutions différentes existent : les réelles inventions sont rares et l'innovation la plus efficace est très souvent un transfert d'un secteur à l'autre !

Différents rôles des achats pour l'innovation ?

En dehors des opérations quotidiennes et même de la maîtrise des coûts et risques, les *achats amont* participent aux échanges entre la R&D de l'entreprise et celle de ses fournisseurs (« *l'acheteur innovation ou Manager de Compétences Externes* » de Bernard Monnier ?). Ces échanges peuvent bien sûr porter sur l'intégration des innovations des fournisseurs dans les produits/services de l'entreprise, mais aussi sur des études de faisabilité des produits et process nouveaux de l'entreprise, le plus souvent menées avec des partenaires extérieurs : laboratoire de recherche appliquée, sociétés d'ingénierie, fabricants de machines...

D'accord avec notre confrère sur l'intérêt de considérer l'acheteur comme 'créateur de valeur(s)' : valeur pour les clients, par ces nouveaux marchés ou la modification de la supply chain (l'analyse *Make/Buy/Rent* permet à l'entreprise de se centrer sur ses forces et collaborer en '*entreprise étendue*'), valeur pour les actionnaires, par la réduction des coûts mais aussi les revenus de l'innovation; valeur pour les fournisseurs aussi, par des partenariats de plus long terme, valeur pour l'environnement et la société à travers les démarches RSE...

Les entreprises les plus matures confient à certains acheteurs l'ensemble de la relation à long terme avec les plus stratégiques des fournisseurs, dans une démarche de *Supplier Relationship Management* (voir les travaux de John Henke). Outre la Charte pour l'innovation des PME signalée par Bernard Monnier, existe aussi la Charte pour des achats responsables de la Médiation inter entreprises.

Ces rôles nouveaux ne concernent que certains professionnels des achats: ils supposent des compétences très différentes, menées dans des horizons de temps et avec des interlocuteurs internes et externes différents. Ils supposent surtout un travail d'équipe entre les responsables de différentes fonctions pour définir et mettre en place l'entreprise de demain, où l'acheteur n'est 'que' l'interface privilégié avec les fournisseurs actuels, sans pouvoir remplacer les spécialistes du marketing, de la finance, de la R&D...

Les achats dans la valorisation de la recherche ?

La difficulté du monde académique à valoriser des résultats de recherche appliquée et à fortiori fondamentale paraît difficile à résoudre par leur mise en contact direct avec les achats des entreprises en aval. D'où l'intérêt, pour « *relier ces deux espaces, Recherche et Innovation* » des initiatives



de création d'intermédiaires ou de regroupements des acteurs du développement, comme les pôles de compétitivité, pour à la fois partager des moyens facilitant la concrétisation des innovations, créer des synergies entre innovateurs de mêmes secteurs et rendre plus accessibles leurs résultats aux entreprises aval.

Si peu d'acheteurs devront sans doute évoluer jusqu'à devenir les interlocuteurs directs du monde académique pour le transfert même de l'innovation, il est certain que les relations de partenariat entre les entreprises et la recherche publique devront impliquer des compétences achats: comme tout acte de sous-traitance, elles supposent sourcing, mise en concurrence, négociation, contrat, suivi de performance...! On pourra intégrer des acheteurs dans ces équipes (y seront-ils légitimes ?) ou développer ces compétences chez les interlocuteurs naturels de la recherche.

R2B et achats

La relation spécifique entre la Recherche et les entreprises mérite d'être distinguée de celles entre entreprises (B2B) et avec les consommateurs (B2C) : le concept Research to Business (R2B®) le formalise. L'outil proposé par MIM « Recherche » propose à l'entreprise (à son « *acheteur innovation* » ?) de choisir des actions différentes selon les 2 axes d'une matrice de type 'attractivité/compétitivité' (comme les matrices BCG et ADL). L'attractivité y est le niveau de maturité de la demande (de « inexistante » à « confirmée »), portée par le Secteur privé et le Marketing. La compétitivité y est le niveau de maturité de l'offre (de « idée » à « offre technologique solide »), portée par la Recherche publique et la R&D. Le chemin proposé à l'entreprise est le plus court, passant par 7 niveaux depuis la Recherche jusqu'à l'innovation.

Conclusion

L'outil proposé par Bernard Monnier permet de dresser la carte du parcours de l'innovation entre la Recherche et l'utilisateur final. Connaître la carte ne raccourcira pas le chemin, mais aidera sans doute les entreprises à s'y retrouver ! Dans tous les cas, les étapes en sont parcourues

par des acteurs et entreprises différents, dont la stratégie définit le positionnement. Les achats peuvent (devraient ?) jouer un rôle à chaque interface entre clients et fournisseurs, pour une gestion professionnelle de la relation. Mais dans chaque entreprise, les autres fonctions joueront un rôle aussi important : la R&D, le marketing... Le rôle des achats –et des autres- sera plus facile si chaque acteur a conscience des étapes amont et aval : le but est de rendre plus compétitif chaque acteur de cette chaîne de valeur de l'innovation, mais ce but ne sera atteint que si l'innovation trouve le client final. ■

**RICHARD CALVI**

Professeur à l'IAE Savoie Mont-Blanc. Laboratoire IREG. Richard.Calvi@univ-savoie.fr

MARIE-ANNE LE DAIN

Maître de Conférences à Grenoble INP - Génie Industriel ; Laboratoire G-SCOP.
marie-anne.le-dain@grenoble-inp.fr

PARTAGER LA CONCEPTION

avec ses fournisseurs¹

Résumé

Il est devenu commun d'affirmer que c'est au stade de la conception que les services Achats peuvent obtenir les meilleurs gains et dégager la plus grande valeur pour leur entreprise. Pourtant le « comment » reste souvent de l'ordre de la pratique « héroïque ». Les entreprises peuvent décrire des succès et des échecs mais il est souvent difficile pour elles d'afficher une réelle maîtrise de ces processus. Il y a 10 ans, nous lançons une recherche exploratoire visant à mieux comprendre la problématique de la co-conception. 15 projets de co-conception déclarés (issus de 10 entreprises) étaient alors analysés dans ce cadre. Deux constats ont orienté nos propositions : 1) derrière les termes de co-conception et co-développement se cachent des réalités forts différentes. 2) chaque « réalité » nécessite une approche managériale spécifique. Nous proposons donc dans cet article une typologie des situations de conception partagée ainsi qu'une approche prescriptive sur chaque type en insistant sur les modes de coordination à appliquer. A la suite de ce travail de recherche, des formations, des outils ont vu le jour. Dans ce papier nous reprenons les éléments initiaux ayant émergé de nos premières investigations. Ils nous semblent encore largement d'actualité et nous espérons qu'ils puissent orienter vos pratiques.

Abstract

It became common to assert that it is at the stage of product development that Purchasing services can obtain the best earnings and the biggest value for their company. As many companies move towards global sourcing of engineering services, key partners and suppliers play a greater role in the design of their product's components. This paper develops the fundamental requirements and definition that will serve as a foundation for methodological tools to perform the collaborative product development management across the supply chain. This research builds on several cases studies conducted in the French industries propose a tool allowing the identification of various situations of supplier's involvement in the New Products Development Projects (NPDP). For each case of involvement, we study the mechanism of coordination developed by the client.

¹ Cet article est la version modifiée d'un article publié précédemment par les auteurs en 2003 dans l'ouvrage « Métamorphose des organisations » sous la direction de T. Froehlicher et B. Walliser aux éditions de l'Harmattan.

Introduction

Le concept d'innovation ouverte qui émerge au début des années 1990, nous pousse à modifier notre vision de l'activité de conception en l'élargissant au-delà des frontières juridiques de l'entreprise. Dans l'approche développée par Hamel et Prahalad (1994), l'entreprise est avant tout un portefeuille de *ressources* et de *compétences* dont la compétitivité s'articule autour de sa capacité de sélection, de création et de développement de ce portefeuille. Dans cette vision, les fournisseurs ne sont plus seulement 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). Cette évolution du cadre théorique de l'analyse stratégique est conforme à celle que l'on peut percevoir sur le terrain de l'observation des pratiques. 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 d'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).

Pour les acteurs en charge de l'animation de ce processus de création de l'offre, il s'agit donc ici non seulement de faire de la *concourance* en organisant l'intégration des différents savoirs internes nécessaires aux projets (Garel, 1996) mais aussi de définir en parallèle des processus de coordination pertinents pour les acteurs externes à l'entreprise et impliqués dans le développement (Garel 1999, Lakemond 2006). Sur ce dernier point, il nous semble fondamental de dissocier deux types d'univers industriels. D'un côté les envi-

ronnements que nous appellerons (1) « *innovation push* » où le client (OEM) a principalement pour tâche d'orienter et de sélectionner les innovations en provenance de son réseau de fournisseurs (équipementiers). Les secteurs tels que l'automobile ou l'informatique nous semblent assez symptomatiques de ce cas de figure. D'un autre, des secteurs (2) « *innovation pull* » où les clients devront surtout susciter et coordonner des ressources externes peu enclines à prendre le risque de l'innovation car soit trop petite, manquant de ressources ou depuis trop longtemps cantonnée dans un rôle d'exécutant.

L'objet de cet article est de fournir un cadre pour l'action des acheteurs devant assurer ce rôle d'interface avec les fournisseurs dans les projets de développement de nouveaux produits (PDNP). Il nous semble plus particulièrement utile pour ceux évoluant dans les univers de types « *innovation pull* » qui cumulent un maximum d'écueils par rapport à cet objectif : en interne des projets peu habitués et motivés pour lâcher des prérogatives dans la conception ; et en externe des fournisseurs peu armés et frileux dans le domaine de l'innovation. Ce cadre d'analyse passe tout d'abord par la construction d'une typologie de situations de conception partagée avec les fournisseurs puis l'élaboration de propositions en matière de coordination des ressources externes adaptées à chaque type de conception partagée. L'ensemble s'inspire de pratiques observées sur l'année 2003 auprès de 10 entreprises¹.

Proposition d'une typologie des cas de conception partagée.

La matrice proposée se fonde sur deux dimensions qui nous paraissent fondamentales dans la discrimination des situations d'intégration du fournisseur dans le cadre d'un PDNP : le « degré d'autonomie » laissé au fournisseur dans le développement ainsi que le « risque » attaché à cette intégration vis à vis du projet final.

■ 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

¹ La collecte s'est faite auprès d'acheteurs projet décrivant un cas considéré par eux comme exemplaire d'une situation de conception partagée. Les entreprises sollicitées étaient : Aldes Aeroquip, Antolin, Caterpillar, Carrier, Plastic Omnium, Salomon, Schneider Electric, Sextant Avionique, Tefal, Valeo.

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 al. 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.

La bonne connaissance du niveau de responsabilité laissé au fournisseur en matière de développement est, pour nous, un pré requis à la définition d'un mode de management adéquat de la relation. Il sera fonction de l'étendue de l'expertise exercée par le fournisseur (Wynstra et Ten Pierick 2000, Bidault et al. 1998). Sur ce critère, on peut mettre en évidence plusieurs niveaux d'autonomie :

- **Niveau 0** : sur la base de spécifications techniques détaillées (produit et *process*), le fournisseur est responsable de la fabrication du produit (il s'agit alors d'un contrat de sous-traitance classique). Ce cas est hors du champ de notre étude.
- **Niveau 1** : Le client conçoit le composant mais le fournisseur propose un retour sur les choix de conception faits par le client qui intègre son savoir-faire en matière d'industrialisation et de production du produit. Ce niveau correspond à une situation de type dit *white box* dans le secteur automobile.
- **Niveau 2** : Sur la base de spécifications fonctionnelles (coût objectif/ performance, normes, contraintes d'interface), le fournisseur est en charge de proposer une solution de composant. Fujimoto (1995), dans son observation des pratiques de l'automobile japonaise, distinguait deux cas : (2a) le client réclame la propriété industrielle du composant élaboré (*Consigned drawings*) ou (2b) il laisse cette propriété au fournisseur (*Approved drawings*). L'autonomie du fournisseur sera jugée plus forte dans le deuxième 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** : le fournisseur a la responsabilité complète de la conception à la production d'un système complexe sur la base d'un cahier des charges fonctionnel. Ce dernier inclus l'assemblage de sous-ensembles pour lesquels le fournisseur doit assurer la gestion pleine et entière de la supply chain.

■ 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 de management de la relation dépendront non seulement du niveau absolu de risque perçu mais aussi du type de risque dominant. Nous avons identifié 7 classes de risque combinatoires en matière de conception partagée :

- *Le lien systémique existant entre le composant et la conception du produit final* : il s'agit ici d'apprécier l'interdépendance existant entre la conception du composant acheté et la conception du produit final. Un composant, même de faible valeur, peut s'avérer critique dans la conduite d'un projet de par son niveau d'interface avec les autres éléments constitutifs du produit final. Par exemple, la réalisation d'une façade de boîtier électronique est représentative de ce cas. Le coût de ce produit est faible, la technologie nécessaire à sa réalisation est standard, mais ce produit joue un rôle fondamental dans la bonne utilisation du produit final. Toute évolution dans la définition de ce dernier doit être répercutée dans celle du composant. Si ce risque est important, il est nécessaire de s'assurer d'une bonne communication entre les concepteurs par exemple en s'assurant de la participation régulière du fournisseur aux revues de projet.



- Le niveau de différenciation apporté par le composant acheté : la question à se poser est « dans quelle mesure ce composant représente-t-il une contribution nouvelle et distinctive pour le marché en termes de fonctionnalité ? ». Par exemple, dans une de nos études de cas tout l'argumentaire du nouveau produit² était orienté vers un concept de « convivialité/sécurité ». La sécurité passait par la réalisation d'une liaison électrique pouvant se débrancher rapidement sans mettre en danger les utilisateurs du produit. Or, l'entreprise ne possédait plus aucun savoir faire industriel dans le domaine de la fabrication des cordons électriques. Dans ce cas, il existera une forte dépendance du client vis à vis du fournisseur capable de satisfaire ce besoin. Cette dépendance sera d'autant plus forte si le client ne possède pas les compétences nécessaires pour juger les choix techniques du fournisseur dans le développement. Ici, les facteurs clés de succès de l'intégration du fournisseur sont en amont du développement, dans la qualité de l'expression fonctionnelle du besoin et dans la sélection du fournisseur. Ainsi le cordon, considéré comme une commodité standard dans cette entreprise pour ses productions classiques, étaient à traiter comme critique pour ce projet.
 - *Le rôle du composant dans la tenue des délais du projet* : par exemple, si ce dernier est situé sur le chemin critique du projet, même si celui-ci est banal et peu différenciant. Il faut ici s'assurer de la capacité du fournisseur à tenir ses engagements temporels, c'est à dire auditer plus particulièrement son organisation, la disponibilité de ses ressources internes ainsi que sa capacité à mobiliser en temps voulu les ressources externes nécessaires à la réalisation de son offre (fournisseurs de second rang, fabricants de moules, etc....)
 - *La nouveauté des techniques (produit) et/ou des technologies (process) utilisées* : le manque de référentiel impose au client de s'assurer tout d'abord de l'intégration du fournisseur sur des bases réellement fonctionnelles pour pleinement profiter de son expertise. Il s'agit aussi d'étudier les « concurrents à l'achat³ » sur cette technique/technologie pour négocier les prix et anticiper d'éventuels problèmes dans les phases d'industrialisation.
 - *Le poids du composant dans le coût du produit final* : il augmente l'impact d'un mauvais management de la relation. Si ce risque n'est pas combiné aux précédents (par exemple dans le cas d'un microprocesseur), une dérive de coût peut remettre en cause le succès du projet. Piloter par le coût objectif, étudier les concurrents à l'achat, standardiser au maximum les composants, sont alors autant d'actions importantes pour assurer le succès de la relation.
 - *La complexité interne* : les questions à se poser ici sont « combien de technologies différentes ou de composants différents sont utilisées pour la fabrication du produit acheté ? Peut-on facilement spécifier les critères d'acceptabilité attendus par le produit acheté? ». La combinaison de technologies différentes, même bien stabilisées, et la difficulté à spécifier le produit acheté vont nécessiter de mettre en place avec le fournisseur des tests supplémentaires de vérification. Les résultats de ces tests pourront avoir un impact sur la performance attendue du produit final et son temps de développement.
 - *La complexité de la design chain* : cette complexité fait référence aux difficultés de management que peut rencontrer le fournisseur de rang 1 auprès de ses fournisseurs de second rang. Il est une combinaison de deux dimensions : le nombre de composants développés par des fournisseurs de second rang et jugés critiques en termes d'impact sur le développement du produit final, et le délai de latence avant traitement par le fournisseur de rang 1. Il faut ici s'assurer de la capacité du fournisseur de rang 1 à sélectionner et à piloter les fournisseurs de sa propre *design chain*.
 - Les différentes problématiques d'intégration du fournisseur en développement
- Nous avons défini cinq types d'intégration associés à des combinaisons différentes sur les deux axes identifiés (Figure 1).

² Un appareil à raclette destiné au marché américain.

³ Ces derniers représentent les autres entreprises susceptibles d'acheter cette technique/technologie. Leur nombre, ainsi que la dynamique de leur demande, influencent la courbe d'expérience de la technique/technologie.

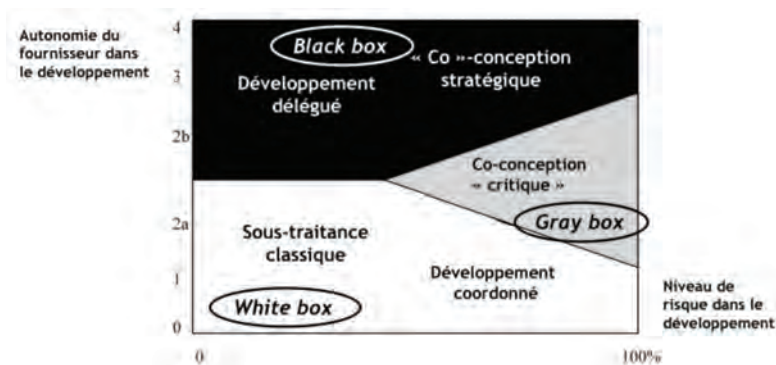


Figure 1: Les différentes problématiques d'intégration du fournisseur dans le développement de produits nouveaux

- **La sous-traitance classique** : dans ce cas, on ne peut pas parler de conception partagée car le sous-traitant agit sur spécifications sans autonomie dans la conception. Il peut en revanche avoir éventuellement une certaine latitude dans le choix des *process* de production à mobiliser pour répondre à la demande (Niveaux 1 et 2a de l'axe « autonomie »). Ce type de relations, qualifié de *white box* par les anglo saxons (Monczka et alii 2000), doit être associé à un risque faible dans le développement car le client se doit de figer *ex ante* la demande adressée au fournisseur.
- **Le développement délégué** : à l'opposé, dans ce cas, il s'agit de déléguer largement la responsabilité de la conception vers le fournisseur sur des composants faisant peser un risque faible sur le développement du produit final. On parle alors de relation de type *black box*⁴ car le client ne possède pas en interne la compétence nécessaire pour superviser le travail du fournisseur et il achète une « boîte noire » qu'il associera à son projet. Il s'agit d'un composant ou sous système assez standard dont la conception sera « découplée » du processus de conception du client.
- **La « co » conception stratégique** : le terme de « stratégique » marque le fait que la fonction déléguée représente un risque élevé dans le développement du produit final. Ici, le risque tient principalement au poids financier du composant ainsi qu'au fait qu'il représente une réelle valeur ajoutée pour le client final (niveau de différenciation). Comme dans le type précédent, le travail de développement se fera de façon autonome par un

fournisseur spécialiste dans sa fonction. Le choix de développer une relation de cette nature doit relever d'un raisonnement du type *design or buy design* (Le Dain et al. 2010) prenant en compte les compétences clés de la firme. En effet, plus le risque augmente, plus le client devrait avoir tendance à intégrer la fonction ou à travailler en collaboration étroite avec le fournisseur (voir la co conception « critique »). Si toutefois cette situation est observée, on parlera de «co» conception car l'ampleur du risque nécessite une réelle communication avec le fournisseur pour lui expliciter le besoin et ses éventuelles évolutions dans le déroulement du projet ainsi que l'environnement dans lequel le produit acheté est destiné à être intégré. Notons que cette situation est de plus en plus recherchée par les fournisseurs car elle leur assure une grande latitude dans la réalisation d'une prestation à forte valeur ajoutée. Ainsi, par exemple un « systémier » va chercher à assurer la maîtrise d'œuvre complète d'un système complexe pour son client (Trassaert 1999).

- **Le développement coordonné** : cette situation caractérise des relations marquées par un niveau de risque élevé pour le client mais portant sur des pièces peu complexes dont la conception reste largement internalisée. Souvent les risques dominants sont de nature systémique et temporelle. Dans ce cas, le cahier des charges doit évoluer avec l'avancement du projet. Par conséquent, le client doit répercuter auprès du fournisseur les modifications apportées au produit final si ces dernières ont un impact sur le composant sous-traité.
- **Le co développement « critique »** : ici, ni le client, ni le fournisseur n'ont la capacité d'intégrer complètement le développement. Le risque encouru est dû essentiellement à la combinaison des trois classes de risque que sont : le rôle du produit dans la tenue des délais du projet, sa dimension systémique et la nouveauté des techniques/technologies utilisées. Dès le départ, les partenaires sont donc confrontés à une grande incertitude sur le déroulement du projet ainsi qu'à une forte ambiguïté dans la nature des tâches à effectuer. Cette caractéristique nous amène à qualifier de « critique » ce type de développement. Le client et le fournisseur doivent vérita-

⁴ Terme emprunté au secteur automobile, pour qualifier les relations engagées avec des fournisseurs spécialistes de fonctions (équipementiers).

blement coopérer tout au long du projet pour aboutir à la meilleure solution possible. Les anglo saxons qualifient de *gray box* ce type de relations où le client et le fournisseur doivent mettre en commun leurs connaissances pour franchir ensemble les différentes phases du projet et ainsi « co développer » le produit (Monczka et al. 2000). La forme en triangle qui caractérise les contours de ce type de conception partagée s'explique par le fait que, pour l'équipe projet, on peut s'attendre à ce que son investissement le management des activités du fournisseur soit proportionnel au risque de développement du composant.

Le problème de la coordination des relations interentreprises dans le cas de la conception partagée : un essai de modélisation

Lorsqu'on envisage des relations client/fournisseur au niveau des projets de développement de produits nouveaux, les mécanismes de marché ne peuvent plus assurer la coordination des activités entre les partenaires. En effet, le niveau d'incertitude généré par cette situation rend inefficace la régulation par le seul système de prix (Jarillo 1988). Il s'agit donc de construire, pour la firme cliente, une « méta-organisation⁵ » intégrant les partenaires associés au projet et capable d'assurer l'atteinte de ses objectifs. Notre hypothèse est que les mécanismes de coordination développés dans le cadre de cette méta-organisation doivent être adaptés à chaque type de problématique d'intégration du fournisseur identifié précédemment. Le point de départ de notre réflexion est la transposition de l'approche organisationnelle des mécanismes de coordination présentée par Mintzberg (1986) à notre objet d'étude. En effet, cet auteur tente de développer une réelle théorie des formes organisationnelles et, pour cela, il avance une hypothèse sur les liens existants entre la nature des activités à organiser et l'efficacité des mécanismes de coordination. Nous avons donc tenté d'adapter ce constat à la problématique de l'intégration des fournisseurs dans la conception de produit. Pour cela, nous ne sommes pas partis d'une page blanche. Un certain nombre d'auteurs se sont en effet intéressés à l'étude des activités

développées par les entreprises clientes pour gérer un projet d'innovation collaborative (notamment Wynstra 1998, Bidault et al. 1998, Johnsen et Ford 1999, Van Echtelt et al. 2008). Outre ces fondements théoriques, notre réflexion se fonde également sur une expérience de terrain issue de 15 cas d'intégration de fournisseurs dans la conception (Calvi et al. 2004). De notre effort de synthèse, on peut mettre en évidence deux valeurs ajoutées principales : un enrichissement des typologies existantes ainsi que la présentation des activités de coordination comme partie intégrante d'un véritable processus diachronique : une phase de configuration de la relation suivie d'une phase de pilotage effectif de la relation en utilisant des mécanismes de coordination.

Une fois la décision de *design or buy design* entérinée sur le projet (nature des composants où sous ensembles mobilisant des partenaires externes et degré d'autonomie laissés à ces derniers dans le processus de développement), l'entreprise cliente doit successivement s'engager dans deux catégories de décisions ayant un impact sur le coût et l'efficacité de la coordination. Tout d'abord, elle doit prendre des décisions concernant la configuration de chaque relation avec un partenaire externe puis définir les mécanismes de coordination à l'intérieur de la méta-organisation ainsi définie et devant contribuer à la réussite du projet.

■ La configuration de la relation

Il s'agit ici comme dans une pièce de théâtre, de définir les didascalies et la distribution des rôles. Nous identifions cinq activités principales liées à ce processus de configuration :

La définition de l'intégration temporelle du fournisseur.

Il s'agit de répondre à la question suivante: « *A quel moment doit t-on faire appel aux compétences spécifiques du fournisseur ?* ». Comme le montrent Mc Ginnis et Vallopra (1999) dans leur enquête, le succès d'un projet ne réside pas dans une implication au plus tôt des fournisseurs (ESI : Early Supplier Involvement) mais dans une implication raisonnée tenant compte des caractéristiques intrinsèques de la relation à bâtir. Cette intégration « juste à temps » dépendra du risque et de l'autonomie « visée » que l'on souhaite laisser

⁵ Derrière ce terme se cache l'idée que le projet constitue un lieu de collaboration possédant ses règles d'organisation propres venant se superposer à celles qui régissent le fonctionnement des organisations de rattachement des acteurs du projet.

au fournisseur. Cette dernière elle-même résultera d'un arbitrage entre les compétences internes du projet et les compétences externes disponibles au sein du marché fournisseur.

La spécification du besoin

La spécification du besoin doit être adaptée au niveau de responsabilité laissé au fournisseur dans la conception du produit acheté. Si le fournisseur est responsable de tout ou partie de la conception du produit (*black ou gray box*), le besoin doit être spécifier de façon fonctionnelle pour que le fournisseur puisse proposer la solution technique répondant au mieux à ce besoin. En revanche, dans le cas des *white box*, le fournisseur n'a qu'une responsabilité d'industrialisation et de production et donc va travailler à partir d'une spécification technique du besoin et des plans fournis par le client. Dans une étude menée auprès de 300 fournisseurs *black box* d'un constructeur automobile européen, Karlsson et al. (1998) ont pu remonter que les problèmes provenant d'une mauvaise spécification du besoin ont un impact direct sur les performances du projet en termes de coût, qualité et délai.

Le choix du fournisseur.

Comme le note Dyer (1996) dans son étude de l'industrie automobile, l'adaptation des critères de sélection des fournisseurs est un passage obligé vers le développement des pratiques de conception partagée. Tous les constructeurs et équipementiers de premier rang ont bâti des typologies de partenaires (Panels) permettant d'identifier les fournisseurs potentiellement candidats à la conception partagée. L'objectif de la création de ces short-list de partenaires est de réduire, là encore, le risque et donc le coût de contrôle inhérent à cette intégration en amont dans les projets. Dans leur recherche, Bidault et al. (1998) notent que, 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

passées⁶. Dans notre étude exploratoire un autre point s'avère crucial: la capacité à échanger et partager en conception des informations de façon efficace avec le fournisseur (utilisation de progiciels de CAO compatibles, partage de glossaires et de règles de l'art).

L'affectation des ressources et des rôles.

A la fin des années 1980, 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*). Hors du secteur automobile, le rôle dominant dans cette intégration est joué par l'acheteur qui se doit de sécuriser et animer l'implication du fournisseur dans la conception (Calvi 2000). D'une façon plus générale il s'agit ici de définir a priori les rôles et responsabilités des différents acteurs devant agir au sein de la méta-organisation projet. Dans certaines entreprises de notre échantillon, le rôle de chacun des membres des deux équipes projet (client et fournisseur) est formalisé par une matrice de communication partagée.

La contractualisation.

Il est important d'identifier de façon conjointe et le plus tôt possible, les points jugés pertinents à contractualiser en fonction de la situation d'intégration du fournisseur. Par exemple, la propriété intellectuelle sur le produit est à aborder uniquement dans les cas de *black box* ou *gray box*. Du fait du niveau d'incertitude élevé dans les phases amont du projet, certains auteurs préconisent d'élaborer des contrats flexibles c'est-à-dire des contrats qui prennent en compte les évolutions liés à une définition plus précise du besoin au fur à mesure du projet (Nellore 2001. Schiele 2006). En plus des NDA⁷, 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.

⁶ On touche ici au thème de la confiance dans les relations interentreprises comme facilitateur de la coordination et donc réducteur de coût. Dans cette phase du processus, on cherche à cerner les « signaux visibles » de la confiance (Baudry 1994), c'est à dire capables d'être objectivement mesurés (cotation passée, réputation, ...).

⁷ Le Non-Disclosure Agreement est une disposition juridique qui engage deux parties ayant à échanger des informations confidentielles dans le cadre d'un projet commun.



■ Les mécanismes de coordination

Une fois la méta-organisation définie, il s'agit d'en fixer les règles de fonctionnement. Nous avons choisi de les rassembler en trois sous ensembles de mécanismes intervenant à des stades différents de l'avancement du projet.

Coordination *ex ante*...

Elle concerne les décisions visant à guider, en amont du projet, le comportement des acteurs. Trois mécanismes de coordination sont ici identifiés.

● ... par les résultats attendus,

Cette standardisation par les résultats, pour reprendre la terminologie de Mintzberg, prendra dans le contexte spécifique des projets, la forme d'un cahier des charges et celle de l'instauration d'un coût objectif ainsi que la tenue d'un délai de réalisation. Plus l'autonomie laissée au fournisseur est importante, plus le cahier des charges devra s'exprimer de façon fonctionnelle. A l'inverse, moins l'autonomie du fournisseur sera grande, plus le cahier des charges sera dit « technique »⁸.

● ... par les incitations,

Dans une relation de sous-traitance « classique », le donneur d'ordres tente de lever l'incertitude en exerçant une relation d'autorité. Les dispositifs développés dans ce contexte (mise en concurrence systématique, contrôle étroit de la prestation...) reposent sur l'hypothèse d'une faible ambiguïté dans la mesure de la performance du sous-traitant. Dans une relation où il y a partage de l'activité de conception, les données relationnelles sont différentes. Dans les phases avancées du projet, les échanges portent essentiellement sur des "savoirs tacites" (Nonaka 1994) donc difficilement mesurables. Il faut donc s'efforcer de le susciter par l'incitation cette congruence des objectifs. Cette incitation doit porter sur la définition des règles de partage des gains et des risques sur le projet considéré, mais aussi sur la possibilité d'obtenir un nouveau contrat seul capable d'amortir les investissements spécifiques nécessaires à la dynamique de l'innovation.

● ... par les méthodes et procédés employés.

L'objectif est ici double. D'une part faciliter le transfert d'information entre les membres de l'équipe projet. Donc

d'instaurer des standards de communication (CAO, DAO...) et ce au delà des frontières de l'entreprise cliente. D'autre part, il s'agit de tenter de maîtriser la production de « savoirs tacites » du fournisseur en s'assurant de la compatibilité de ses modes de prise de décisions avec ceux en vigueur dans l'entreprise cliente. Les démarches de type "analyse de la valeur" ou "conception à coût objectif" sont ainsi souvent diffusées chez le fournisseur pour faciliter la communauté de décision.

■ Coordination *in cursu*...

Il s'agit des décisions visant à assurer la coordination projet au fil de l'eau. Leur nature est bien sûr dépendante des décisions prises dans les phases précédentes. Nous avons identifiée deux mécanismes principaux.

● ... temporelle,

Dans de nombreux secteurs, c'est principalement sous la double contrainte d'une augmentation de la pression concurrentielle et d'une instabilité croissante des choix technologiques que la capacité de commercialisation rapide de nouveaux produits (notion de *time-to-market*) est devenue un véritable facteur de différenciation. Un des enjeux essentiel pour les acheteurs Dans l'automobile, cet objectif se concrétise par la création de « plateaux » ou de « plates-formes projet » (Garel, 1996) chargés de faire converger des savoirs différents, que ceux-ci soient internes ou externes à l'entreprise. Sans aller jusqu'à ce niveau d'imbrication, les entreprises de notre échantillon invitent les fournisseurs (directement ou indirectement à travers une représentation de l'acheteur) à participer aux revues de projet qui marquent les jalons de son avancement.

● ... informationnelle.

Ce mécanisme de coordination renvoi au processus établi en matière d'échange et de partage des informations ainsi qu'en matière de validation des résultats. 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'information échangées sur un mode de communication asynchrone (e-mail, échange de fichier, information

⁸ C'est à dire spécifiant au fournisseur la façon de satisfaire le besoin exprimé.

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*

Depuis une quinzaine années, sous l'impulsion notamment du secteur automobile, les techniques de gestion de projet se sont largement diffusées et perfectionnées. Mais dans une entreprise, les projets s'enchaînent et devraient faire l'objet d'un certain apprentissage. Toutefois, 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). Elles 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 dynamique de capitalisation doit permettre de baisser a priori le risque et in fine le coût de la coordination à mettre en place sur les futurs projets. 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. En effet, notre enquête exploratoire a révélé que dans les grands groupes, l'efficacité d'un fournisseur dans les projets pouvait très bien être remise en cause par des acheteurs familles évalués sur leur seule capacité à obtenir des productivités achats annuelles. 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).

Conclusion

Dans cet article, nous avons cherché à cerner les différents types de relations que peut induire l'intégration d'un fournisseur dans le processus de création de l'offre. Partant de résultats antérieurs et de situations décrites dans le cadre d'une enquête exploratoire, nous avons identifié quatre problématiques d'intégration du fournisseur. Notre hypothèse est que chaque type de relations doit induire des modes de coordination spécifiques pour le client. Le Tableau 1 présente, de façon synthétique, nos préconisations pour chaque type de problématique d'intégration identifiée. L'enjeu pour les entreprises clientes est selon nous d'importance. En effet, pour bénéficier pleinement du potentiel d'innovation de son réseau de ressources externes il ne s'agit pas que de sélectionner les meilleurs fournisseurs, il faut aussi développer une *capacité d'absorption* des idées poussées vers le client par les fournisseurs dans un modèle *innovation push*, ou suscitées et orientées par le client dans un modèle de type *innovation pull*. Les entreprises les mieux à même de remplir ces fonctions auront incontestablement acquis un avantage concurrentiel. L'enjeu pour la fonction achats est aussi 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 fonction. ■

Note: Cette recherche continue actuellement dans le cadre du projet PEAK (Purchasing European Alliance for Knowledge). Pour plus d'information voir sur www.peak-purchasing.com.



Bibliographie :

- Aoki, M. (1988), *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese economy*, Cambridge University Press.
- Aggeri, F. and B. Segrestin (2002), Comment concilier innovation et réduction des délais ? Quelques leçons tirées du développement de la Lagune II, in *Gérer et Comprendre*, 67, 30-42.
- Bidault, F., Despres C., Butler C. (1998), *Leveraged Innovation : Unlocking the Innovation Potential of Strategic Supply*, Mac Millan Business.
- Brem, A., Tidd, J., 2012. *Perspectives on Supplier Innovation: Theories Concepts and Empirical Insights on Open Innovation and the Integration of Suppliers*. London: Imperial College Press
- Calvi, R. (2000), Le rôle des services Achats dans le développement des produits nouveaux : une approche organisationnelle, *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, vol 3, n°2, 31-55.
- Calvi, R., M.A. Le Dain, S. Harbi (2004), Le partage de l'activité de conception entre un client et ses fournisseurs: quel(s) mode(s) de coordination adopter in *Métamorphose des Organisations* (sous la direction de T. Froehlicher et B. Walliser), L'Harmattan, pp 79-93
- Clark, K.C. (1989), Project Scope and Project Performance : the Effect of Parts Strategy and Supplier Involvement on Product Development, *Management Science*, vol 35, n°10, 1247-1263.
- Clark, K. B. and T. Fujimoto, 1991. *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*. Boston: Harvard University Press.
- Daft, R.L. and R.-H. Lengel (1986), Organizational information requirements, media richness, and structural design, in *Management Science*, vol 32, n° 5, 554-571.
- Dyer, J.H. (1996), Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry, in *Strategic Management Journal*, vol 17, 271-292.
- Garel, G. (1996), L'entreprise sur un plateau : un exemple de gestion de projet concurrente dans l'industrie automobile, in *Gestion 2000*, vol 12, n° 3, 111-134.
- Garel (1999), Analyse d'une performance de codéveloppement, in *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 5-18.
- Hakansson, H. and Eriksson A-K. (1993), Getting Innovations out of Supplier Networks, in *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol 1, n°3, 3-34.
- Hamel, G and C.K. Prahalad (1994), *Competing for the future*, Harvard Business School Press.
- Handfield, R. B., Ragatz, G. L., Petersen, K. J., Monczka, R. M. 1999. Involving Suppliers in New Product Development. *California Management Rev.* 42(1), 59-82.
- Imai, K., Takeuchi H. and Nonaka I. (1985), Managing the New Product Development Process: How Japanese Companies Learn and Unlearn, in *The Uneasy Alliance*.
- Jarillo, J.C. (1988), On strategic network, in *Strategic Management Journal*, vol 9, 31-41.
- Lakemond, N., C. Berggren and A. J. Van Weele (2006), Coordinating supplier Involvement in product development projects: a differentiated coordination typology. *R&D Management*, vol 36, n°1, 55-66.
- Le Dain, M.A., Calvi, R. et Cheriti S. (2010) Developing an approach for design-or-buy-design decision-making" avec MA Le Dain et S. Cheriti, *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol 16, n°2, p. 77-87
- Mc Ginnis, A. and Vallopra R.M. (1999), Purchasing and Supplier Involvement: Issues and Insights Regarding New Product Success, in *The Journal of Supply Chain Management*, vol 35, n°3, 4-15.
- Mintzberg, H. (1986), *Structure & Dynamique des Organisations*, Ed d'Organisation.
- Monczka, R., Ragatz G.L., Handfield R.B., Trent R. and Frayer D. (1997), Executive Summary :Supplier Integration into New Product Development : a Strategy for competitive advantage, in Report of Michigan State Institute.
- Monczka, R., Handfield, R.B., Frayer, D., Ragatz, G.L. and Scannell, T., 2000. *New Product Development: Supplier integration strategies for success*. ASQ Press, Milwaukee.
- Navarre, C. (1992), De la bataille pour mieux produire à la bataille pour mieux concevoir, in *Gestion 2000*, vol 8, n°6, 13-30.
- Nellore, R., 2001. Validating Specifications: A Contract-Based Approach. *IEEE Transactions on Engineering Management* 48(4), 491-504.
- Nonaka, I. (1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, in *Organization Science*, vol 5, n°1, 14-37.
- Ouchi, W.G. (1980), Markets, Bureaucracies and Clans, *Administrative Science Quarterly*, vol 25, 130-141.
- Ramirez, R. (1999), Value Coproduction: Intellectual Origins and the Implications for Practices and Research, in *Strategic Management Journal*, 20, 49-65.
- Schiele, H., 2006. How to distinguish innovative suppliers? Identifying innovative suppliers as new task for purchasing. *Industrial Marketing Management* 35(8), 925-935.
- Takeuchi, H. and Nonaka I. (1986), The New New Product Development Game, *Harvard Business Review*, january-february, 137-146.
- Trassaert, P.(1999), Co-conception de produits/systèmes : nouvelles méthodologies automobiles, 2ème colloque La métamorphose des organisations, Nancy.
- Twigg, D. (1996), Inter-firm Product Development: A Review of Coordination Mechanism, in *Warwick Business School WP*, n° 217.
- Van Echtelt, F., Wynstra, F., Van Weele, A.-J. and Duysters, G.M., 2008. Managing Supplier Involvement in New Product Development: a Multiple-Case Study. *Journal of Product Innovation Management* 25(2), 180-201.
- Wheelwright, S.C. and Clark K.B. (1992), Creating Project Plans to focus Product Development, in *Harvard Business Review*, vol 70, n°2, 70-82.
- Wynstra, F. (1998), *Purchasing Involvement in Product Development*, Doctoral Thesis, Eindhoven University of Technology.
- Wynstra, F. and Ten Pierick E.. (2000), Managing Supplier Involvement in New Product Development: A portfolio approach, in *European Journal of Purchasing & Supply Management*, vol 6, n°1, 49-57.

Tableau 1 : Les modes de coordination selon chaque type de problématique d'intégration du fournisseur en conception partagée

	Développement coordonné	Développement délégué	"Co" conception stratégique	Co conception "critique"
Nature du risque dominant	Délai du projet et dimension systémique	Faible et portant essentiellement sur le coût de la fonction	Poids financier et niveau de différenciation	Délai du projet, dimension systémique et nouveauté technique/technologique
CONFIGURATION DE LA RELATION				
Intégration temporelle	Logiquement tardive mais prise en compte en phase de conception des suggestions du fournisseur sur savoir faire process	En amont dès la définition du CdC		Dès l'amont et tout au long du projet
Spécification du besoin	Cahier des charges techniques	Cahier des charges fonctionnelles	Cahier des charges fonctionnelles . L'environnement dans lequel le produit acheté est clairement explicité au fournisseur.	Cahier des charges fonctionnelles. Ces spécifications sont co construites avec le fournisseur.
Choix du fournisseur	Capacité de production, réactivité.	Expertise sur la fonction et positionnement concurrentiel sur son marché	Expertise sur le sous système en termes de capacité d'innovation et gestion des fournisseurs de rang 2	Qualité des relations passées (confiance) et niveau d'expertise
Affectation des ressources	Implication indirecte du fournisseur à travers l'acheteur responsable de la relation	Relation commerciale classique (acheteur/ commercial) fondée sur la satisfaction du besoin exprimé	Existence d'un gestionnaire de la relation dédié (coté fournisseur et client).	- Présence sur la durée du projet d'un représentant du fournisseur - Définition des ressources du client mis à disposition du fournisseur (équipe projet, moyens techniques, information...)
Contractualisation	Préciser les ressources allouées par le partenaire.	NDA	NDA et incitation à l'innovation	NDA et traçabilité des décisions durant l'avancement du processus de conception. Evocation de co dépôt de brevet si innovation
MÉCANISMES DE COORDINATION				
ex ante	Par les résultats	- CdC technique - Respect des délais et des coûts objectifs	- Qualité de l'expression fonctionnelle du besoin - Attente principale: un ratio coût/ performance technique	- Force de proposition dans la résolution de problèmes - Respect des jalons et des coûts objectifs
	par les incitations	Purement contractuelles et fondées sur le projet concerné		Pour faire face à l'ambiguïté dans la prise de décision, le client doit développer des systèmes incitatifs fondés sur le partage des gains et des risques par les méthodes et procédés
	Audit de la gestion des délais chez le fournisseur	Conception à coût objectif	Conception à coût objectif et maîtrise de la <i>supply chain</i>	- Conception à coût objectif - Méthodes de résolution de problèmes.
in cursu	temporelle	Anticipation de l'impact d'une modification « client » sur la <i>supply chain</i>	Développement « découplé » (relative indépendance temporelle entre client et fournisseur)	Quasi intégration du fournisseur dans le planning du projet (développement « intégré »)
	informationnelle	Restreinte aux modifications techniques et aux jalons temporels	Demande d'informations principalement en début d'intégration et par la suite à l'initiative du fournisseur	Demande d'informations principalement en début d'intégration et par la suite à l'initiative du client Echange synchrone d'informations (plateau projet, e-design,...) portant sur la résolution de problèmes.
ex post	capitalisation d'expérience	- Historique de la nature des problèmes chez le fournisseur - Prise en compte dans la sélection des fournisseurs	- Illustration par des success story de la pertinence d'une définition fonctionnelle du besoin - Connaissance de la structure de coût	- Création de club fournisseurs et veille technologique pour faciliter l'accessibilité aux ressources sur de futurs projets - Création d'un panel fournisseur/ concepteur Analyse critique des problèmes rencontrés tout au long du projet et mise en place de plans d'action



LAURENT JEHANIN

*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.
laurent.jehanin@wanadoo.fr*

LE POINT DE VUE D'UN PRATICIEN SUR L'ARTICLE :

Partager la conception avec ses fournisseurs Retour d'expérience à partir de l'exemple SNECMA/Safran.

La majorité des entreprises de haute technologie, ont un retour d'expérience de plusieurs dizaines d'années en matière de codéveloppement avec les fournisseurs. Les bureaux d'études n'avaient pas attendu les achats pour mener ce type de collaboration.

L'implication des achats a souvent été tardive. Mon expérience personnelle est issue de mes fonctions à la direction des achats, d'abord de SNECMA, puis de Safran. La création de cette direction date seulement de 2003. C'est encore plus récemment que Safran a rationalisé la gestion des projets de codéveloppement. J'ai également eu l'éclairage du codéveloppement avec le client EADS en assurant une liaison avec la direction des achats de ce groupe, à la demande de ce dernier.

La confrontation entre cet article et cette expérience est donc utile à défaut d'être nécessairement représentative.

Pertinence de l'approche.

Sans surprise, le degré d'autonomie et le risque de développement, sont bien des facteurs clés du codéveloppement. La description des degrés d'autonomie et des risques du développement offrent de bons repères conceptuels. Les recommandations sur la configuration de la relation avec les fournisseurs et les mécanismes de coordination sont les bienvenues.

Périmètre d'application à l'innovation.

L'article se réfère à la fois à la co-conception et au co-développement, même si, ensuite, ils semblent se concentrer sur les projets de développement de nouveaux produits. Il me semble, aujourd'hui que la tendance est de réserver le terme de co innovation à l'innovation « de rupture » et d'utiliser le terme de codéveloppement à la mise au point de produits nouveaux, majoritairement à base d'innovation

« incrémentale ». On peut se référer utilement à : « Management de l'innovation de rupture » par Christophe Midler, Sihem Ben Mahmoud-Jouini, Rémi Maniak, éditions de l'école polytechnique 2012. Sans entrer dans la discussion sur le fond, il nous semble que l'article s'applique plus spécialement au codéveloppement. Les réflexions menées conjointement par INPUT² (INTERNAtional PURchasing Think Tank) et la commission « recherche » de l'ACA d'HEC ont abouti à une liste copieuse de sujets possibles de recherche, car, l'implication des fournisseurs et des achats dans la gestion d'innovations de rupture exigent de revoir de nombreux aspects des achats et chaque étape de leur processus.

Le rôle des achats.

La légitimité des achats se fonde sur leur responsabilité, généralement admise, d'être le point focal de la gestion des relations avec les fournisseurs. Ceci ne doit pas faire oublier que le codéveloppement est géré principalement par des techniques de gestion d'innovations, de la R&D, et du développement de nouveaux produits. Par ailleurs, cette gestion s'appuie fortement sur la gestion de projet et la gestion du changement, qui sont génériques par rapport aux achats. Les méthodes d'intervention des achats doivent être synergétiques par rapport aux autres disciplines et apporter un surcroît de valeur. L'organisation du codéveloppement vise à la fois l'efficacité technique du développement du nouveau produit et l'efficacité sur la durée de la relation avec le fournisseur. Affirmer : «... hors du secteur automobile, le rôle dominant dans cette intégration [du fournisseur], est joué par l'acheteur... » est très audacieux.

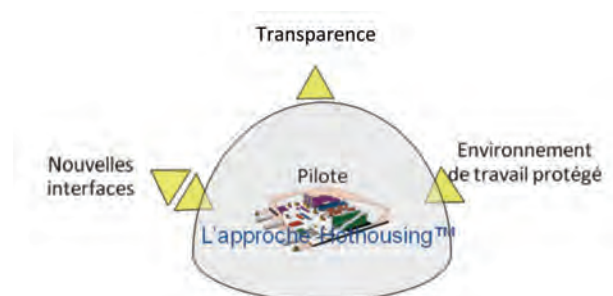
Ces divers disciplines évoluent (Cf. : « Radical innovation design » Bernard Yannou in « valeur (S) et management » édition EMS 2013.), et en général, positivement pour les achats. La tendance à travailler en plateau projet pluridisciplinaire simultané, (et non plus en silos fonctionnant en séquentiel, en relation client fournisseur, y compris en interne), ouvre la voie à « l'acheteur projet », intégré à l'équipe projet. La maquette virtuelle partagée, et, de façon plus générale l'intégration numérique client-fournisseur, la simulation numérique, la réalité virtuelle

etc. offrent de nouvelles voies de collaboration dont toutes les ressources sont encore loin d'avoir été épuisées, mais ouvrent également la voie à une modification du rôle des acteurs.

Les priorités dans l'amélioration de la gestion du codéveloppement.

Les principales faiblesses constatées dans mon expérience, était : une implication en moyenne trop tardive des fournisseurs, avec le risque de fournisseurs de trop faible maturité, ou dominants face à la mauvaise organisation du client. L'autre constat assez général est l'accroissement considérable des parties prenantes au stade du développement des nouveaux produits : assurance qualité produit, assurance qualité production, logistique, après-vente, audit etc.

La priorité retenue dans le projet d'amélioration cité, a été avant tout, de gérer les relations de l'équipe projet avec les 2 environnements clients et fournisseurs. La méthodologie : « HOTHOUSING » a été apportée par Capgemini.



L'équipe projet travaille sous une bulle transparente virtuelle. Les fonctions métier du client et du fournisseur voient tout ce qui s'y passe. Toutefois elles ne peuvent pas intervenir directement. Elle passe par un sas régi par des procédures très précises. Au-delà de ce principe de fonctionnement, ont été élaborés : une bibliothèque de procédures, check list, cahier des charges, contrats types, rôles des acteurs, documentation d'événements, format des « flashes reports », fiches de suivi des risques etc... Chaque projet de codéveloppement, peut puiser dans ces divers éléments ce qui semble le plus pertinent.

L'article fournit justement des suggestions pour ce choix pertinent, en fonction du positionnement du projet par rapport aux axes risque, et autonomie des fournisseurs, et donc type d'intégration associée.

Les itérations.

Le processus décrit par l'article est assez linéaire. Suivant la maturité technique, les itérations sont souvent nécessaires. Par exemple, les premières spécifications fonctionnelles peuvent être faites principalement au départ pour investiguer sur les capacités déjà disponibles ou envisageables de façon sûre, sur le marché. Ces spécifications sont ensuite révisées et précisées.

Par ailleurs, il n'est pas rare de commencer un codéveloppement avec plus d'un fournisseur. Une des très grandes difficultés, est de savoir quand l'on doit arrêter la mise en concurrence. Dans de rares cas, 2 fournisseurs vont être retenus en parallèle en codéveloppement, par exemple lorsque le composant est sensible ou lorsqu'il subsiste un doute technique qui oblige à avoir un plan B en réserve, malgré le prix à payer.

Lorsqu'il y a des craintes sur un risque de cartellisation du marché fournisseur, la question du codéveloppement et avec qui, devient encore plus complexe.

L'importance du modèle d'affaires.

La rémunération du fournisseur est traitée comme : « un moyen de coordination ex ante par les incitations ». Mon expérience est plutôt que le modèle d'affaires est aussi structurant que le risque et le degré d'autonomie du fournisseur.

Le comportement prévisible du fournisseur sera très différent s'il a un contrat de partage des risques et des revenus ou s'il est rémunéré au forfait avec garantie de résultats pour un produit conforme et industrialisé pour une production de séries par un autre fournisseur.

Par ailleurs, le projet de codéveloppement prendra bien sûr en compte la relation avec ce fournisseur dans le temps. Dans les cas importants, l'acheteur « compte clé » coordonne

l'acheteur « projet » et l'acheteur « famille » concerné, avec possibilité d'escalade parfois au plus haut niveau, avec la participation exceptionnelle des PDG à une importante revue de projet.

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 Océan bleu » de W.Kim et R.Mauborgne Pearson 2005/2010, devrait susciter des recherches : gestion d'acteurs variés et pas seulement de fournisseurs (voir l'article de B. Monnier dans ce même n°), pour une partie notable a priori inconnus, technologies de substitution pouvant mettre à mal les segmentations d'achat, plein usage des réseaux sociaux... Aujourd'hui on parle d'achats stratégiques pour souligner l'importance des ordres de grandeur. Demain, les achats stratégiques feront référence à la gestion des relations avec les fournisseurs avec qui se prépare la stratégie d'entreprise de demain. Entre-temps, un beau sujet de recherche est l'évolution du rôle des acteurs. 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 ! Demain, une bonne maturité achats de l'équipe projet de développement de nouveaux produits, signera probablement sa disparition, au vu de la lourdeur de la coordination avec l'acheteur « famille », l'acheteur « compte clé », sans oublier éventuellement, une coordination géographique. Une évolution à suivre... ■

Les opinions émises n'engagent que leur auteur.



Hugues Poissonnier,
Président du
Comité Scientifique /
Editorial Board

PRÉSENTATION DES THÈSES

Cette rubrique a vocation à partager les enseignements de travaux de recherche menés par des étudiants dans le cadre de leurs thèses professionnelles ou mémoires de recherche (ces derniers pouvant être collectifs). C'est une véritable mine d'or en effet que ces travaux d'étudiants qui, malheureusement, ne servent bien souvent qu'à constituer de bons exemples pour leurs successeurs (ce qui n'est déjà pas si mal). Bien sûr, le côté opérationnel d'une thèse professionnelle suppose que des préconisations aient pu être formulées pour l'entreprise. Dans bien des cas, certaines de ces préconisations sont d'ailleurs mises en œuvre avec succès. Quoi qu'il en soit, elles ont toujours le mérite de permettre aux collègues dans l'entreprise de prendre de la hauteur et de « lever le nez du guidon ». De ce point de vue, les réflexions des étudiants et leur matérialisation en préconisations s'avèrent extrêmement utiles pour l'entreprise de manière générale (celle dans laquelle le stage a été effectué bien sûr, mais également, dans bien des cas, de nombreuses autres).

Un bon travail de recherche ne fait jamais l'économie d'une réflexion sur le caractère généralisable des résultats et des préconisations qui, par définition, sont associés à un contexte particulier. C'est, entre autre, cette réflexion que cette rubrique entend valoriser. Le but est bien de capitaliser sur les expériences vécues pour apporter de futures réponses plus pertinentes encore. Bien sûr, en ne présentant qu'une synthèse des meilleurs travaux d'étudiants, la richesse de l'analyse n'est pas rendue aussi visible qu'elle le mériterait. C'est la raison pour laquelle, les contacts des étudiants sont donnés au lecteur dans un premier temps, lui permettant d'échanger davantage et assez facilement avec ces derniers. Dans un second temps, nous renverrons le lecteur vers un site internet sur lequel seront disponibles en version intégrale les travaux dont nous présenterons une synthèse dans ces colonnes.

Les quatre travaux présentés dans cette rubrique ne font pas exception à cette volonté de capitaliser sur de réelles connaissances créées par les étudiants. Les sujets que nous présentons se caractérisent d'abord par leur diversité. La question de la performance des achats est ainsi abordée dans des

contextes aussi différents que l'hôpital et la grande distribution. Brigitte Lauterslager a réalisé sa thèse professionnelle à Grenoble Ecole de Management en proposant un outil de mesure et de comparaison des performances des achats hospitaliers. La comparaison franco-néerlandaise qu'elle propose se révèle très riche d'enseignements. Parmi les six axes de performance des achats proposés, deux se révèlent particulièrement importants : le développement des compétences et la contribution économique des achats. Karolina Podlejska a réalisé sa thèse professionnelle à l'EM Strasbourg en proposant une comparaison des achats de Wal Mart et de Carrefour. C'est donc cette fois les achats de la grande distribution qui sont à l'honneur. Si souvent critiqués, ils demeurent pourtant très différents d'une enseigne à l'autre. Son travail me rappelle celui que j'avais confié il y a quelques années à des étudiants. Il s'agissait d'observer les différences de pratiques, au sein d'une même enseigne de grande distribution, pour l'achat de chocolat qu'il est désormais possible de trouver dans quatre rayons différents (discount, bio, commerce équitable et rayon classique avec les bonbons). Il était ressorti de cette étude que non seulement les pratiques n'étaient bien sûr pas les mêmes mais également que les protagonistes (fournisseurs comme acheteurs) n'étaient pas non plus les mêmes... L'industrie n'est, bien sûr, pas en reste avec deux travaux centrés sur la sécurisation des achats et les synergies achats. Catherine Sarrazin a travaillé, dans le cadre de sa thèse à Grenoble Ecole de Management, sur la sécurisation des achats de matières premières secondaires, sujet de plus en plus important dans un monde de ressources de plus en plus rares, comme l'écrit Erik Orsenna. Enfin, Frédéric Brousset, a travaillé, au sein de l'IAE de Grenoble sur les facteurs clés de succès des synergies achats en observant le cas de Schneider Electric. Dans un contexte de globalisation de la fonction achats, les enseignements qu'il tire de son travail ne manqueront pas d'intéresser de nombreuses grandes entreprises.

Hugues Poissonnier



BRIGITTE LAUTERSLAGER

Cette thèse professionnelle a été réalisée par Brigitte LAUTERSLAGER, dans le cadre du Mastère Spécialisé Executive, Management de la fonction Achats de Grenoble Ecole de Management en 2010. Spécialiste en management des achats et gestion de la supply chain. Brigitte LAUTERSLAGER a effectué sa thèse sous la direction de Hugues Poissonnier. Pour toute demande d'information supplémentaire contactez : blauterslager@dbmail.com

LA PERFORMANCE DES ACHATS : les enseignements d'une étude comparative franco-néerlandaise ?

Aujourd'hui, les achats effectués par les hôpitaux français pèsent au total 18 milliards d'€ en dépenses annuelles, dont plus de 15% pris en charge par des groupements, selon le Ministère de la Santé. Ces achats concernent l'acquisition des dispositifs médicaux mais également tous les aspects hôteliers de l'hôpital ainsi qu'un certain nombre de travaux. Pour comparaison, ils sont égaux aux achats de l'État dans son ensemble, qui s'élèvent à 17 milliards d'€, hors armement.

Dans la maîtrise du budget des dépenses de l'état, le poste des achats hospitaliers est donc devenu plus stratégique que jamais. Dans ce contexte que le Ministre de la Santé a lancé l'initiative en vue de l'amélioration de la performance des achats hospitaliers en France. Un programme national a été lancé début octobre 2011 par la direction générale de l'offre de soins (DGOS), baptisé la « Performance hospitalière pour des achats responsables » (PHARE). Le programme vise à dégager des « économies intelligentes » tout en conservant le niveau actuel de prise en charge des patients. Il s'agit d'actions concrètes sur 3 principaux axes ; l'accompagnement au déploiement rapide de nouveaux marchés sur les segments non couverts aujourd'hui, l'appui individualisé aux régions pour la définition de leur stratégie de couverture des marchés et enfin l'animation de groupes de travail interrégionaux.

De plus, depuis fin 2012, des formations en achats sont également lancées avec l'association nationale pour la

formation permanente du personnel hospitalier (ANFH) dans le but de renforcer la stratégie achat dans des établissements, de construire et piloter les plans d'actions et enfin de renforcer le rôle des acheteurs.

Mais comment est-ce que les achats hospitaliers français pourraient-ils devenir performants sans une mesure objective de leur niveau de maturité ?

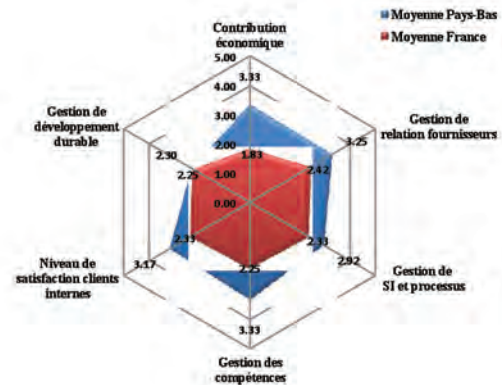
L'étude comparative franco-hollandaise, réalisée en 2010 dans le cas d'une thèse professionnelle traite cette problématique. Le choix de benchmarking externe s'est en effet porté sur les Pays-Bas, pays qui a démarré la modernisation de ses achats hospitaliers à peu près au même moment que la France, entre 2003-2006, mais en réussissant à générer une performance à la fois plus élevée, systématique et stable. Nous sommes donc allés à la recherche de nouveaux leviers

d'amélioration de la performance des organisations en vérifiant, en analysant et surtout en mesurant et comparant des méthodes appliqués dans des hôpitaux néerlandais. En partant d'une matrice de maturité hospitalière déjà existante, celle initiée par d'UNI.HA 2009, mais jamais finalisée, nous avons créé un véritable outil de mesure de maturité. Il s'agit d'une analyse approfondie d'une organisation achats autour de six axes de la performance achats, le sixième axe étant rajouté au cours de l'étude. Cet outil de management au service des hôpitaux, sous forme d'un questionnaire d'une centaine de questions spécifiques nous ont permis de mesurer et de comparer le niveau de maturité des organisations achats dans les deux pays.

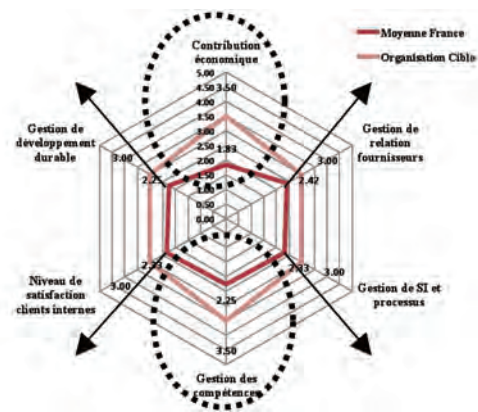
L'étude comparative démontre clairement une différence de niveau de maturité des organisations achats hospitalières entre la France et les Pays-Bas. Les deux axes les plus développés aux Pays-Bas sont la contribution économique et celui de la gestion des compétences. Cela permet de valoriser largement la fonction achats qui trouve par la suite une place stratégique au sein des établissements. L'étude souligne également les deux niveaux de maturité moyens sur l'axe de la gestion de développement durable. En ce qui concerne les trois autres axes, les écarts sont beaucoup moins significatifs.

A travers cette étude comparative, nous avons en effet mis en exergue qu'il existe un lien entre les six axes de la performance achats. Nous considérons que la forme de l'araignée, selon l'établissement, dépend de l'impulsion donnée sur les deux axes stratégiques. Selon le degré d'investissement sur le développement des compétences et partant la contribution économique, les quatre autres axes, celui de la gestion des relations fournisseurs, du système d'information et des processus, du niveau de satisfaction des clients internes et enfin de la gestion du développement durable, semblent pouvoir agir en forte rétroaction.

En conséquence, en se focalisant sur les deux leviers principaux et à notre avis interdépendants, vraisemblablement on doit pouvoir déclencher une sorte d'interaction sur l'ensemble de la couverture et améliorer la performance globale multi axiale. Nous supposons donc qu'en jouant sur les deux axes, on améliore la performance globale sur l'ensemble des paramètres.



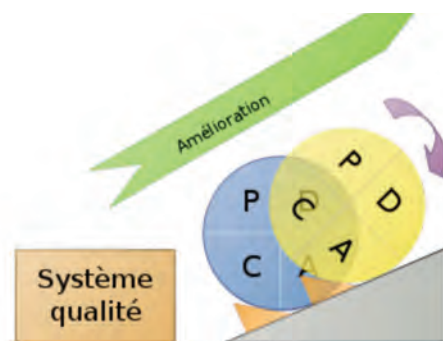
Résultat de l'étude benchmarking entre la France et les Pays-Bas



Le rôle des deux axes stratégiques vis-à-vis de la forme de l'hexagone

In fine, inévitablement nous nous retrouvons dans le cercle de l'amélioration continue, la fameuse roue de DEMING de PDCA avec cette fois une adaptation personnelle en DCAP.

Diagnostic et mesure de niveau de maturité, Choix des objectifs de progression, Actions pour obtention de la performance et Plan de progrès avec pilotage de la performance. ■





CATHERINE SARRAZIN

Cette thèse professionnelle a été réalisée par Catherine SARRAZIN, dans le cadre du Mastère Spécialisé Executive, Management de la fonction Achats de Grenoble Ecole de Management en 2012. Directrice achats de Emin-Leydier, Catherine SARRAZIN a effectué sa thèse sous la direction de Hugues Poissonnier. Pour toute demande d'information supplémentaire contactez : catherine.sarrazin@emin-leydier.com

LA SÉCURISATION DES ACHATS DE MATIÈRES PREMIÈRES SECONDAIRES :

le cas des papiers cartons récupérés utilisés dans la fabrication de papier d'emballages recyclés

Acheter des matières premières secondaires diffère de l'achat de matières secondaires primaires. C'est en lien avec l'économie du recyclage, elle-même liée à des volontés politiques différentes selon les pays.

Dans ce contexte, l'industriel recycleur des matières premières secondaires va devoir affronter non seulement des évolutions de marché compliquées, du fait de la croissance mondiale forte, mais également subir les conséquences plus ou moins heureuses et environnementales des décisions politiques.

Sécuriser les achats devient donc un exercice sportif qui nécessite une adaptation permanente et une certaine agilité pour trouver les leviers qui conviennent au moment ad hoc. Dans l'exemple que nous prenons, à savoir la papeterie française utilisatrice de papiers cartons récupérés, les solutions de sécurisation existent. Elles sont de natures différentes et peuvent s'actionner à plus ou moins long terme. Aujourd'hui, la situation est très complexe, car les cycles favorables étant de plus en plus courts, il faut viser juste et rapidement. Parfois, cela peut conduire à la remise en cause du modèle économique.

La prochaine étape sera, en dehors toute évolution de l'organisation du recyclage en France, de mesurer l'impact

d'autres utilisations des papiers cartons récupérés, du retour à la source primaire le bois, si appauvrissement trop important des fibres et de la valorisation énergétique.

2012 Résultats de la stratégie mise en place et orientations 2013

Un certain nombre de leviers ont été actionnés en 2012. Le principal résultat est l'absence de rupture d'approvisionnement. Parmi les leviers utilisés, nous pouvons faire le constat suivant.

- Augmentation de la part des achats contractualisée : + 15% (objectif visé +10%)
Le taux atteint montre également les limites de la solution :
- Effectivement, dans des phases, même courtes, de disponibilité matières, il faut savoir freiner les entrées pour maîtriser les encours financiers et donc, dans certains cas, négocier la non application du contrat.

- Un taux de contractualisation élevé peut enlever de la flexibilité, de l'agilité dans nos achats : l'enlèvement de matières chez un fournisseur donné peut ne pas être un avantage, quand le prix est structurellement plus élevé dans cette zone. Cet effet est illustré également par l'objectif suivant.

- Maintenir ce niveau élevé demeure un objectif en soi.

- Diminution de la part importée : Pas de changement en 2012

En 2012, nous avons observé des écarts de prix d'achat entre la zone nord et sud en France pouvant aller jusqu'à 30% la tonne (soit environ un quart du prix d'achat). Dans ces conditions, il valait mieux importer et maintenir un TCO moins dégradé.

- Acheter différemment :

- Accepter d'acheter certaines qualités via un intermédiaire, alors qu'elles l'étaient directement à la source. Le risque devenait trop grand de perdre ces quantités par la voie « classique », en direct. Si l'inconvénient s'est confirmé être le surcoût d'achat, l'avantage était le maintien d'un volume acheté localement, en France à un coût moins élevé que si nous avions dû importer.

- Anticiper les prises de position de marché : possible en développant le réseau d'information. Cela a permis de préserver des volumes parfois perdus par manque de réactivité.

- L'outil de prévision reste à parfaire.

- Elargissement du panel fournisseur :

- difficile à poursuivre en 2012 d'autant que la concentration continue, mais cependant, cela reste une priorité pour sécuriser les approvisionnements.

- Adaptation des recettes de production au niveau de stock :

Les ruptures de stock ont été évitées grâce à une meilleure anticipation des difficultés de réception matières et à une adaptation des services de production face à ces situations : de spectateurs ils sont passés acteurs en changeant les recettes de fabrication au bon moment.

- Exiger un bon niveau de qualité :

Bien que les papiers cartons récupérés soient sur le point de sortir du statut de déchets, les pratiques commerciales des

fournisseurs ne sont pas en phase avec la notion de produit, qui doit être, disponible au moment demandé et respecté le niveau de qualité requis. Aujourd'hui encore, certains fournisseurs refusent de livrer, car les matières sont contrôlés à réception et peuvent donner lieu à décote de prix.

- Développement des compétences commerciales des acheteurs et intégration des nouvelles données logistiques

- La présence terrain est renforcée et doit continuer à l'être en 2013.

- La mise en œuvre de solutions logistiques, notamment, via les voies maritimes a insuffisamment abouti en 2012. Cependant, elle reste un objectif 2013. L'aspect coût est toujours très pesant dans cette validation de changement d'orientation. Seul, l'environnement, ne peut justifier ces évolutions.

- La prise en compte des contraintes et/ou nouvelles orientations logistiques est immédiate: la possibilité pour les camions de rouler à 44t permet de travailler sur le poids moyen chargé de matières et a donc une incidence positive sur le coût d'achat

- Améliorer nos synergies transport ventes /achat en 2012 et encore plus en 2013 permet de diminuer la contrainte liée à la difficulté de trouver certains transports à certaines périodes.

- Réseau d'informations :

- continuer à le développer pour anticiper.

- Couverture financière :

- la papeterie étant fortement contrainte par la volatilité des matières premières, elle doit chercher des moyens de sécuriser les volumes approvisionnés, mais également les niveaux de prix d'achat.

La France récupère suffisamment de matières pour satisfaire les besoins nationaux, mais la matière est parfois exportée au détriment des papetiers français qui se retrouvent confrontés à des niveaux de coût matières trop élevés au regard de leur marché final. Il demeure toujours peu écologique d'envoyer de la matière secondaire à des milliers de kilomètres quand cela peut être évité. Espérons que la feuille de route pour la transition écologique émise par le gouvernement permettra de préserver une activité rentable et compétitive du secteur papetier français à terme. ■



FRÉDÉRIC BROUSSET

Cette thèse professionnelle a été réalisée par Frédéric BROUSSET, acheteur chez APC by Schneider Electric dans le cadre du Master DESMA de l'IAE de Grenoble en formation continue 2011/2012. Frédéric BROUSSET a effectué sa thèse sous la direction de Nathalie Merminod.

Pour toute demande d'information supplémentaire contactez : frederic.brousset@fr.schneider-electric.com

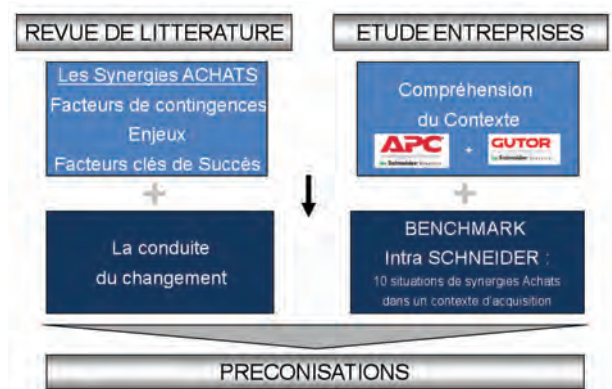
LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DES SYNERGIES ACHATS :

le cas Schneider Electric

Face aux évolutions de l'économie internationale et aux conséquences de la crise financière mondiale de nombreuses entreprises sont dans un processus de recherche de synergies. Dans ce contexte et avec un poids des achats représentant 50% de son chiffre d'affaires, SCHNEIDER Electric oriente sa stratégie Achats 2012 autour notamment de la poursuite de la recherche de synergies suite aux nombreuses acquisitions dans le groupe et la globalisation de la fonction achats.

Cette recherche de collaboration engendre de nouveaux challenges pour en maîtriser les mécanismes afin d'atteindre les meilleurs résultats. **L'objectif de cette recherche était d'identifier, dans le cadre du rapprochement de deux entités du groupe SCHNEIDER Electric, les leviers de coopération et les mécanismes permettant de accompagner cette recherche de synergie.** Une synergie achats est ici définie comme : *"The value that is added when two or more purchasing department combine their efforts and share resources and/or information and/or knowledge in the area of purchasing management"* (Rozemeijer, van Weele, Weggeman M. (2003), "Creating Corporate Advantage through Purchasing: Toward a Contingency Model", *Journal of Supply Chain Management*, pp. 4–13.

Afin de répondre à cet objectif, la méthodologie de recherche a été la suivante :



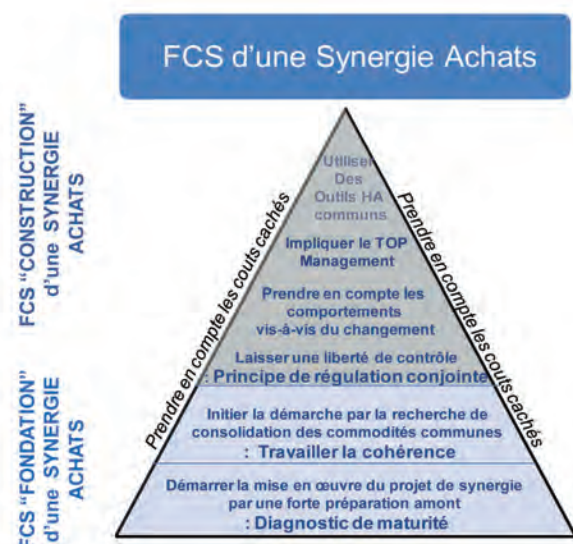
■ Les préconisations que nous avons dégagées sont les suivantes :

1. La recherche de synergie des achats doit impliquer le **management global de l'entreprise** et non pas seulement le management des achats.
2. La démarche de synergie des achats doit être **initiée par la recherche de consolidation des commodités** pour lesquelles les sociétés ont le plus de gains à réaliser.
3. La mise en œuvre du projet de synergie des achats requiert une **forte préparation amont** qui va bien au-delà de l'analyse des volumes d'achats et de la réalisation de quelques réunions d'informations. La prise en compte des **comportements vis-à-vis du changement** est un des facteurs clé le plus important dans la réussite du projet. Il doit être nécessaire **d'évaluer et de comprendre le management organisationnel des entités** afin de ne pas établir une stratégie d'achat dite de « tour d'ivoire » qui va mener à une forte résistance au changement et à la frustration collective du personnel. Toute **conduite du changement** devra être menée avec une **écoute attentive** en s'appuyant sur des **pilotes internes**. Nous recommandons d'établir de façon précoce des **groupes de projets inter-entités** afin de permettre l'appropriation d'une stratégie des achats partagée, comprise et volontaire.
4. Il est important de laisser dans la démarche de synergie une **liberté de contrôle et de réalisation personnelle aux employés** tout en apportant une structure de règles minimales afin d'uniformiser les pratiques: **le principe de régulation conjointe**. Nous recommandons de réaliser des **rencontres régulières** entre les équipes des deux entités afin d'apprendre à se connaître et ainsi construire une **confiance mutuelle**.
5. Il est recommandé d'utiliser les **outils communs d'achats** afin de faciliter les échanges.

6. Les managers achats doivent prendre en compte dans leur recherche de coopération « **les coûts cachés** » que peut engendrer cette démarche (besoins de recrutement et de formation, aménagement des réseaux IT, etc.) et les intégrer dès le départ dans le budget du projet.

Plus globalement, les résultats de cette recherche ont montré que **la communication est clairement un « Enabler »** dans le projet **mais probablement l'un des domaines clés le plus difficile à mettre en place**.

Les CEO et managers achats doivent comprendre que le personnel a besoin d'être **informé ouvertement des enjeux du changement** et de **l'intention stratégique** afin de pouvoir **donner du sens** à la démarche. Dans un second temps, l'accent devra être mis sur la recherche de la **standardisation des achats** au global entre les entités. De façon à obtenir des gains significatifs, les sociétés doivent raisonner comme une seule et même entité : « **ONE system, ONE process and ONE langage** ». ■





KAROLINA PODLEJSKA

Karolina PODLEJSKA - Master Grande Ecole Supply Chain Management 2011/2012. Demand Planner for Commercial Tires with The Goodyear Tire & Rubber Company in Akron, Ohio (USA). Karolina PODLEJSKA a effectué sa thèse professionnelle à l'EM Strasbourg sous la direction des Professeurs Pierre-Yves Brehier (Ecole de Management Strasbourg) et George A. Zsidisin (Bowling Green State University, USA). Merci à Laurence Viale, Professeur à l'EM Strasbourg pour sa contribution à la rédaction du présent article. Pour toute demande d'information supplémentaire contactez : k.podlejska@gmail.com

PURCHASE PROCESSES

in the retail industry

A COMPARATIVE ANALYSIS OF EFFECTIVE PURCHASING PRACTICES AT WALMART AND CARREFOUR

The contemporary fast-paced world put so much pressure on the retail industry which resulted in two enhancements of its supply chain organization. Interactions between the retailer and supplier became more intense, the main focus shifted from individual practices and gains, to mutual goals and benefits. Both players became aware that information sharing enriches the collaboration, saves costs and that is when retailers began to communicate their delicate data regarding the sales and customer demand (Chiles and Dau, 2005).

The paper's theoretical research is based on the analysis of American and European retailing leaders, Walmart and Carrefour. These two companies were selected as being amongst the top worldwide retailers, based on their annual financial reports, global rankings prepared by major consulting bodies, business professionals and general public perception. Their supply chain design and performance are often imitated by the competition. Their collaborative initiatives with suppliers have influenced the way purchasing activities are organized today. *Outputs can be implemented for companies that want to either increase their domestic market share or to expand to other countries.*

Managerial implications: General procurement strategies and initiatives

■ Direct Procurement:

The goal of 80% directly sourced purchases is expected to make Walmart much more competitive, especially against Amazon, an online retailing company with a customer base of 137 million per week and \$34 billion in revenue in 2010 (O'Dell, 2011). This E-commerce giant is known for building good relationships with suppliers, an attitude that Walmart failed to adopt for a long time.

Therefore, both Carrefour and Walmart, eliminated the middleman from purchasing processes. It offers the opportunity to **better know the cost breakdown of products** and develop more **favorable relationships with downstream partners**. The financial gains resulted from the removal of the 'margin-taker' can be passed directly to the consumers in a form of reduced prices, enhanced shopping experience and improved customer service. This puts more responsibilities on the retailer and requires investments within the purchasing department in order to ensure they have a sufficient number of well-trained buyers.

■ Invest in private labels:

Suppliers are aware of their value so they attempt to impose high purchase prices, and request better treatment and placement of their merchandise in strategic locations within the outlets. Carrefour and Walmart responded to this power abuse by **collaborating with local SME manufacturers** that resulted in the introduction of privately-owned label products, priced below big brands' equivalents. But development of private labels might also damage relationships with current suppliers, and marketing, selling and in-store promotion remain a sole responsibility of the retailer. This involves providing special training and adding new staff members.

■ Global ventures

Are inevitable because of probably important gains (Vida et al., 2000, cited in Aoyama, 2007). Carrefour and Walmart were always eager to devote lots of funds to investigating global opportunities. It is important for retailers to be able to recognize cultural and social differences between their home countries and external locations as the lack of such understanding can lead to failure of both upstream and downstream parts of their supply chain. In order to succeed, the focus should be made on establishing well-coordinated **global sourcing units/organization** and respecting cultural differences in regards to purchasing while entering a new country.

■ Technology

Has certainly improved the supply chain and purchasing efficiency but retailers have to keep in mind that IT-related initiatives cannot be considered as a cure for all of a company's shortcomings. Nevertheless, projects such as Retail Link, Inforem, EDI, Operational Data Sharing and Data Synchronization, RFID technology improve collaborations.

■ Supplier cooperation:

Literature shows the development of Supplier Relationship Management (SRM) which is a "beneficial to both parties". The technique's main objective is to optimize the processes between partners and mitigate supply chain risks by strengthening existing collaboration. The advantages of the approach are visible: suppliers are able to respond faster to demand fluctuations and retailers can sell products at lower price without impacting their quality because the overall costs and uncertainty are reduced and service, revenues as well as efficiency are improved (Chiles and Dau, 2005; Wahl, Dreyer and Storøy, 2005).

Interactions with core suppliers improved within Carrefour's main collaborative initiatives as: its supplier portal Carrefour.net and advantageous Business Development Program. Both Walmart and Carrefour proved that they were able to generate high profits by working closely with their suppliers. This general shift from one-off contracts to long term partnerships is a strategy worth considering for all retail industry actors. Its main advantages are defined as fair sharing of both gains and losses and the ability to come up with **solutions that couldn't be achieved individually**. Hence, it can lead to faster growth of both partners. Furthermore, only partnerships can allow the complete implementation of certain IT-based initiatives such as QR or VMI.

■ Corporate Social Responsibility (CSR policy implementation):

Carrefour and Walmart are very influential multinational companies so their global reach impacts other businesses all

around the world, especially in the area of sourcing. The analysis began with the presentation of the companies' ethical standards compliance and the **local purchasing initiative** which is being currently introduced by the retailers. Sustainability was highlighted and it was demonstrated that both Carrefour and Walmart **are highly committed to the environment protection** by introducing packaging waste reduction and measuring the environmental impact of their suppliers' production activities (example such as Supplier Energy Efficiency Program).

Conclusion:

Four words that all the retailers should retain from this paper are: **collaboration, autonomy, adaptation and respect**. The thesis research attempted to explain why these values have to be respected at all times in order to succeed in the retail industry. Nevertheless, each company is different and not all recommendations are applicable to all of them, In order to assess the advice suitability, a throughout analysis of current market share, financial situation and growth possibilities is necessary.

The observations of current purchasing processes at Walmart and Carrefour fall in the general evaluation of procurement practices within the retail industry that were discussed in the literature review. This is mainly caused by the fact that in many situations, both companies were the pioneers in introducing the initiatives that are widely discussed in the specialized literature. Also, some of the observations advance what is already well known in the retail industry. It is especially the case of CSR initiatives as this policy is only in its initial phase and not all the companies are familiar with the concept.

Lastly, the observations highlighted the importance of effective purchasing processes in the company's performance. However, this paper showed that traditional retailers are about to lose their dominant position. Sales are gradually dropping (Clifford, 2011; Daneshkhu, 2012). **Discount supermarket chains and online sellers** are becoming very powerful competitors. Their distinctive procurement initiatives are between the reasons for their success. Some usable solutions of how retailers can respond to their new opponents exist, but it might not be a sufficient in the long run. Therefore, further research in regards to purchasing in the retail industry should involve an in-depth research of how traditional retailers could upgrade their current practices to respond in a more effective way to what the competition has to offer. This study should particularly analyze areas in which improvements and savings could be made and what are the estimated cost reductions as a result of these actions. ■



Hugues Poissonnier,
Président du
Comité Scientifique /
Editorial Board

CRITIQUE D'OUVRAGE :

la fonction achats hors production



L'ouvrage écrit par Robert Boghos, Olivier Menuet et Luc Mora, tout d'abord, le grand mérite de traiter spécifiquement d'un sujet encore relativement peu considéré, tant dans les entreprises que dans les publications. Il répond clairement à un manque qui commençait à devenir criant. Bien que considérés comme non stratégiques, les Achats hors production (ou achats indirects) n'en demeurent en effet pas moins critiques pour le fonctionnement de l'entreprise.

Robert Boghos propose dès la première page de l'ouvrage deux approches permettant de définir les Achats hors production. La première consiste à les présenter comme « *tous les achats qui ne sont pas intégrés dans la production du produit final vendu et qui contribuent au fonctionnement des différents départements de l'entreprise* ». Cette approche vaut dans les groupes industriels. La seconde approche consiste à définir les Achats hors production comme tous les achats que ne recouvrent pas les Achats de production. Les Achats de production (ou directs) sont définis comme « *tous les achats de produits ou services pris en compte dans les nomenclatures des produits fabriqués* », ces derniers pouvant inclure « *d'autres domaines du fait de leur caractère stratégique, tels que les équipements de fabrication lorsqu'ils sont très spécifiques* ».

Robert Boghos trouve dans un double constat les raisons de professionnaliser les Achats hors production. Il existe tout d'abord un manque de gestion de ces derniers qui apparaissent véritablement comme un « parent pauvre » des Achats de production. Le second constat est celui de la rentabilité des actions sur cette catégorie où des gains à deux chiffres sont régulièrement mesurés par les pionniers. Forts de ce double constat, de plus en plus de dirigeants n'hésitent plus à faire évoluer les Achats hors production vers une fonction dédiée. C'est une évolution pour laquelle militent clairement les auteurs. Voilà bien un des messages essentiels de l'ouvrage : professionnaliser la gestion des Achats hors production ne saurait reposer sur une extension du processus bien rodé des achats directs.

La force de conviction des auteurs est réelle et emporte assez rapidement l'adhésion du lecteur. A la fin de l'introduction, le « *virage stratégique des Achats hors production* » est clairement démontré et justifié. Dès lors, l'ouvrage s'articule autour de trois parties.

La première propose une démarche adaptée et complète pour répondre aux besoins de l'entreprise. Un focus bienvenu est proposé sur la gestion des risques, tant externes qu'internes. Plusieurs exemples, également bienvenus, illustrent les différentes étapes de la démarche.

La deuxième partie de l'ouvrage traite de l'organisation transversale qu'il convient de mettre en place pour conduire la démarche. Luc Mora insiste sur l'évolution des compétences individuelles susceptibles de supporter l'organisation et les compétences collectives qu'il s'agit de développer. Le besoin de *soft skills* se fait d'autant plus sentir dans les Achats hors production que les acheteurs s'y trouvent confrontés à une complexité bien plus importante que celle qui caractérise les achats de production. Les origines de cette complexité se trouvent dans la variété des catégories d'achats et produits à intégrer, la disparité des clients internes, l'étendue des processus à maîtriser, ... Des modèles d'organisation sont ensuite proposés en lien avec la maturité de l'entreprise avant qu'Olivier Menuet ne propose des pistes de déploiement de la démarche développement durable dans les Achats hors production. Voilà bien, comme l'écrit l'auteur, une « nouvelle frontière » pour les Achats hors production comme pour tous types d'achats.

La troisième et dernière partie de l'ouvrage se focalise sur le pilotage, les outils et les processus à développer pour accompagner la montée en maturité des Achats hors production. Je ne peux que saluer cette initiative. Les outils de pilotage sont trop souvent oubliés dans les processus de gestion du changement. Les évolutions des compétences individuelles et des compétences collectives doivent, si l'on vise leur pérennité, s'accompagner d'évolutions dans les outils de pilotage. L'enjeu est d'envoyer aux acheteurs des messages cohérents et non contradictoires. De ce point de vue, les tableaux de bord proposés pour piloter l'organisation sont, une fois de plus, bienvenus.

En résumé, l'ouvrage écrit par Robert Boghos en collaboration avec Olivier Menuet et Luc Mora répond avec succès à un vrai besoin. Les trois principaux leviers de changement que sont les compétences individuelles, les compétences collectives et les outils de pilotage sont bien abordés dans le souci de donner au lecteur des outils pratiques.

Sur la forme, les résumés parfois présents en fin de chapitre auraient gagné à être systématisés et l'on peut regretter que davantage d'exemples pratiques n'aient été donnés et développés. Ce dernier point se comprend toutefois aisément lorsque l'on se dit que l'essentiel reste à faire dans la pratique. Gageons que les lecteurs de l'ouvrage auront quelques expériences très intéressantes à partager pour illustrer ce qui pourra constituer un « tome 2 » dans quelques années. Ces expériences devront sans doute une partie de leur succès à ce premier ouvrage. ■

La diversité des horizons et des fonctions exercées par les membres de notre comité scientifique, à l'origine de sa richesse, ont représenté, au moment de sa constitution, un réel objectif.

L'enthousiasme de ses membres au moment de confirmer leur implication dans la revue Excellence HA nous a permis de réaliser ce premier objectif. A l'avenir, de nouveaux membres auront vocation à donner à la revue un caractère davantage international.

Experts académiques, praticiens éclairés et professionnels du conseil en achats sont donc réunis au sein d'une équipe qui a vocation à garantir à la revue Excellence HA une pluralité de points de vue et de riches débats sur des sujets actuels et d'avenir.

Hugues Poissonnier

Comité de rédaction :

- Nicolas Kourim, *Rédacteur en chef, Président Big Fish*
- Hugues Poissonnier, *Président du Comité Scientifique / Editorial Board, Professeur à Grenoble Ecole de Management et Directeur de la Recherche de l'IRIMA*
- Richard Calvi, *Professeur IAE Savoie Mont-Blanc*
- François Girard, *Directeur Délégué de la CDAF*

Comité Scientifique / Editorial Board :

- Oihab Allal-Chérif, *Professeur Associé à KEDGE*
- Jacques Barrailler, *ancien directeur du SAE (Service des Achats de l'Etat)*
- Jean Bouverot, *Chef de la Mission Achats au Ministère de la Défense*
- Olivier Bruel, *Professeur HEC*
- Bruno Cracco, *Associé, CGI Business Consulting*
- Daniel Delacour, *Vice Président des Opérations, Surface Radar, Thales Air Systems*
- Brigitte de Faultrier, *Professeur ESSCA*
- Olaf de Hemmer Gudme, *International Business Manager – Purchasing, Lowendal Masai*
- Laurent Jéhanin, *ancien Directeur Achats de Safran*
- Thomas Johnsen, *Professeur Audencia*
- Marie-Anne Le Dain, *Maître de Conférences INPG*
- Patrick Le Laouenan, *Rédacteur en chef de Profession Achat*

- Patrice Le Villain, *ancien Directeur des Achats, Danone*
- Jacques Liouville, *Professeur Université de Strasbourg*
- Salvator Maira, *Directeur de l'IRIMA*
- Fabrice Menelot, *Président Crop & Co*
- Olivier Menuet, *Directeur Délégué des Achats Durables et Solidaires SNCF*
- Nathalie Merminod, *Maître de Conférences IAE Grenoble*
- Luc Mora, *Directeur Associé Big Fish*
- Gilles Neubert, *Professeur ESC St Etienne*
- Jean-Jacques Nillès, *Maître de Conférences IAE Savoie Mont-Blanc*
- Jean Nollet, *Professeur HEC Montréal*
- Pierre Pelouzet, *Médiateur des relations inter-entreprises*
- Philippe Portier, *Professeur EM Lyon*
- Jean Potage, *ancien Directeur des Achats de Thales*
- John Preston, *Vice Président Sourcing & Procurement, Group Essilor*
- Marc Sauvage, *Président de la CDAF*
- Natacha Tréhan, *Maître de Conférences IAE Grenoble*
- Osamu Uehara, *Président de l'Institute for Supply Management Japon*
- Laurence Viale, *Professeur Ecole de Management de Strasbourg*

Pour comprendre et mettre en œuvre les achats de demain

ABONNEZ-VOUS VITE à

excellence HA

THE BRIDGE BETWEEN RESEARCH AND FIELD APPLICATION IN PURCHASING



**Tarif de lancement
spécial Adhérents CDAF**
(non Adhérents : nous consulter)
jusqu'au 30 juin 2013

85 € au lieu de 110 €

pour 2 numéros :

+ mars 2013

+ décembre 2013



Bulletin d'abonnement à remplir et à retourner à :
CDAF - 38 rue de Berri 75008 PARIS - contact@cdafr.fr

Oui, je souhaite m'abonner à
Excellence HA pour un an (2 numéros)
au prix exceptionnel de 85 €

MODE DE REGLEMENT :

Chèque à l'ordre de la CDAF

Virement Société Générale

Code Banque : 30003 - Guichet : 04081

Compte : 00037285778 - RIB : 97

Veuillez m'adresser une facture

ADRESSE DE LIVRAISON :

Nom : _____

Prénom : _____

Société : _____

Adresse : _____

CP : _____

Ville : _____

Mail : _____

Tél : _____

ADRESSE DE FACTURATION (si différente) :

Nom : _____

Prénom : _____

Société : _____

Adresse : _____

CP : _____

Ville : _____