

Dans une économie de marché rythmée par une compétition internationale exacerbée par un ralentissement général de la consommation, la différenciation produit et l'avantage compétitif restent des enjeux clés pour les entreprises commerciales. Plus largement, au niveau macro-économique, l'enjeu principal de l'innovation demeure la capacité à préserver l'emploi dans notre environnement économique.

Dans le même temps, les budgets de recherche se paupérisent au profit de résultats opérationnels qui se tendent. Cette recherche permanente de différenciation contraint nos entreprises à faire montre de plus de souplesse dans le développement de nouveaux produits et de nouveaux services.

C'est donc dans un contexte tendu et quelque peu préoccupant pour l'avenir de nos entreprises, que nous renforçons l'idée que le portefeuille fournisseurs est une source d'innovation inépuisable, méconnue et encore largement inexploitée.

Bien que la fonction Achats soit souvent peu ou mal préparée à conduire l'intégration d'un processus d'innovation fournisseurs du fait de :

- Relations de co-développement généralement pilotée par la R&D ou la Direction Technique sur les aspects d'innovation ;
- Une fonction achat impliquée trop tard à la fin du processus, sur les aspects coût, qualité, délai.

Il en résulte, généralement :

- Une sous-utilisation de la compétence fournisseurs par les acheteurs ;
- Des difficultés à identifier les potentialités fournisseurs pertinents sur certains segments ;
- Des difficultés à gérer les risques associés - notamment de défaillance - à la collaboration avec ce type de fournisseurs ;
- Une absence de participation active des fournisseurs en phase amont de développement des produits.

Considérant que la contribution fournisseurs à l'innovation est souvent pénalisée par des conditions d'accès floues auprès de grands donneurs d'ordre et une méfiance légitime des porteurs de solutions sur les attendus et le partage de la rémunération.

Ces difficultés se traduisent par une incompréhension réciproque des parties prenantes dont seule notre capacité de développement produits et services en est la victime collatérale.

C'est afin de débattre sur ces entendus que les cabinets **Clarans** et **Altarès** ont organisé le 19 juin dernier, une table ronde sur : l'accès à l'innovation fournisseurs.

Outre une dizaine de directeurs achats « grand-comptes », cet événement réunissait des représentants d'Oséo, du Comité Richelieu et de la médiation inter-entreprise, ainsi que 3 PME dont l'ambition était de comprendre les modalités d'accès aux grands donneurs d'ordre.

• • •

Les participants se sont accordés sur 2 définitions simples de l'innovation :

1. L'innovation recouvre la mise au point ou l'adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelles ou notablement améliorées.
2. L'innovation inclut toutes nouveautés marketing, organisationnelles ou managériales intégrant de nouveaux concepts produits, de services, de design ou de méthodes de vente visant à accroître l'attrait de l'offre ou à pénétrer de nouveaux marchés.

Ce qui pourrait se résumer par : **Une offre qui rencontre une demande marché**. Une simple idée devient alors une innovation à part entière !

L'intervention de Mme A. Hercend du Comité Richelieu, nous permet de comprendre la hauteur des obstacles culturels qu'il nous reste à franchir pour parvenir à une certaine excellence en Europe :

- La France se situe au 10^e rang Européen en matière d'innovation, derrière les pays scandinaves, l'Allemagne et le Royaume Uni ;
- 50% des grandes entreprises françaises (6^e place européennes) et 15% des PME (14^e place en Europe) sont innovantes en produits ;
- Aucune entreprise française n'est présente au classement des 50 premières entreprises mondiales les plus innovantes de Business Week/BCG ;
- 30% des entreprises innovantes n'ont pas d'activités de R&D, contre 46% dans le reste de l'UE. La R&D n'est ni une condition nécessaire, ni suffisante pour être innovant ... l'innovation d'usage ;
- Moins de 2% du PIB Français est consacré à la R&D.

« Contrairement à beaucoup de nos partenaires commerciaux anglo-saxon ou asiatique, nous constatons régulièrement que l'acheteur français installe une « certaine distance hiérarchique artificielle » entre lui et les PME, ce qui le coupe potentiellement d'opportunités extérieures faciles à saisir, et du coup décourage bon nombre de start-up innovantes » nous concède Annick Hercend.

Même s'ils rêvent d'un « Small Business Act » à la française, les directeurs achat précisent que :

- Le risque lié à la pérennité moyen terme des PME innovantes reste un enjeu majeur dans l'évaluation des partenaires potentiels ;
- La génération de revenus suffisants reste un obstacle important à la levée de fonds nécessaires à toute innovation majeure et à l'engagement d'exclusivité des parties prenantes ;
- Même s'ils restent un vecteur d'importation majeur de l'innovation dans l'entreprise, les directions achats n'ont pas vocation à se positionner comme l'interlocuteur unique de l'introduction de solutions innovantes dans l'entreprise. « Les PME Innovantes ne devraient pas exclusivement passer par les achats, mais tenter de développer des relations privilégiées avec les équipes techniques. Les organisations achat matures acceptent cela et encouragent ce type de relation » nous concède JM. Guieau de GDF-SUEZ, argumentant que les bureaux d'étude, la R&D ou le Marketing ont tout autant de responsabilités à porter dans ce concert.

« Cette responsabilité est à partager entre l'acheteur noyé sous les sollicitations de tous ordres, et le technicien/ingénieur français, souvent pas assez orienté business et besoin client » nous concède Alain Desmottes de Thalès.

Au-delà des nouvelles compétences nécessaire à la conduite de projets « multifonctionnels » dont nous pourrions avoir besoin pour soutenir ce type de démarche, c'est avant tout une recherche des bons équilibres de la relation que nous devons conduire, par le renforcement des règles d'éthique afin de préserver la propriété intellectuelle et industrielle des intervenants.

Avant de conclure les débats par la présentation de 2 initiatives/outils intéressants en matière de conduite de projets d'innovation :

1. le **Peak Index** (Purchasing European Alliance for Knowledge),
2. et la **MIM** (Monnier Innovation Matrix)

Et sur quelques bonnes pratiques faciles à mettre en place, telles que :

- Le support des entreprises innovantes en nouveaux produits et nouvelles façons de faire par la mise en place de groupes multifonctionnels qui recueillent et évaluent les initiatives fournisseurs. Ce qui implique de :
 - Considérer ses fournisseurs majeurs comme des pourvoyeurs de solutions possibles ;
 - Susciter les partenariats et les initiatives (internes et externes), concourant à l'amélioration de la qualité perçue et à l'apport de valeur ajoutée ;
 - Respecter des gouvernances juridiquement stabilisées ;
 - Etablir un cadre structuré et normé de la gestion de projet.
- La mise en perspective de la chaîne de valeur de façon à rendre l'entreprise, au sens large, plus agile. Ce qui devrait se traduire par :
 - L'évolution des organisations achat (formation, nouveaux objectifs), ainsi que la mise en place d'indicateurs de performance pertinents permettant la mesure de la capacité des acheteurs à mobiliser et à fédérer, leurs fournisseurs et à permettre l'émergence d'idées nouvelles ;
 - Déployer de nouveaux processus transversaux favorisant la transversalité et de nouvelles compétences dans la gestion de projets.
- Renforcer l'écoute clients et fournisseurs pour capter les attentes et les défaillances d'usage. Ce qui peut se traduire par :
 - Satisfaire prioritairement aux besoins clients face aux convictions de l'entreprise et à l'innovation aut centrée.

Nous saluons l'initiative d'Oséo, représenté par Mme Sylvie Cogneau, d'avoir mis en place un sourcing qualifié des PME Innovantes à destination des grands comptes et de son invitation à présenter aux grands donneurs d'ordre les dispositifs de soutiens économiques des PME Innovantes. Ce qui peut constituer un atout complémentaire de ces dernières face aux risques de pérennité avancés.