

La gestion de l'innovation fournisseur

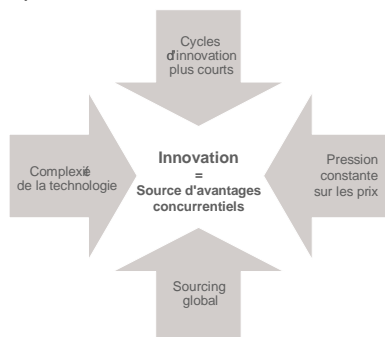
L'innovation constitue aujourd'hui un avantage concurrentiel essentiel pour les entreprises. Ce relais de croissance qu'est l'innovation peut être de nature technologique ou marketing, être un produit ou un service, provenir du client ou d'un fournisseur. Pour se différencier, les entreprises prennent donc davantage en compte toutes les dimensions de l'innovation pour fournir à leurs clients une nouveauté leur apportant un bénéfice.

Afin d'optimiser leurs ressources et de maximiser leur retour sur investissement, les entreprises sont cependant contraintes de choisir un nombre restreint d'axes d'innovation privilégiés, puis de les assumer clairement : les coûts, le service, le design, la fiabilité, la simplicité, etc.

Enfin, elles doivent maîtriser les parties prenantes, piliers de l'innovation, pour les coordonner et donner le rythme de l'innovation : ressources internes, clients, fournisseurs, tierces parties (universités, centres de recherches publics, associations, ONG,...). Parmi ceux-ci, les fournisseurs sont certainement aujourd'hui le parent pauvre de la démarche.

L'INNOVATION AU CŒUR D'UN MONDE EN MUTATION

La reconnaissance de l'innovation comme un des piliers de la stratégie de l'entreprise est d'autant plus nécessaire que les entreprises évoluent dans un contexte mondial en pleine mutation. Dans une économie globalisée, les cycles d'innovation plus courts, la pression constante sur les prix, et le sourcing dans les pays à bas coûts exigent des entreprises qu'elles se différencient



Les pôles de compétitivité mis en place en France apparaissent comme la concrétisation de la logique d'innovations multi-partenaires. Ils réunissent sur un espace géographique donné, des entreprises, des centres de formation et des unités de recherche publiques ou privées. Tous engagés dans une synergie autour de projets communs au caractère innovant, ils appliquent la notion de « cluster », développée par Porter. Ce partenariat s'organise autour d'un marché et d'un domaine technologique et scientifique qui lui est attaché. L'objectif est la recherche d'une masse critique pour atteindre compétitivité et visibilité internationales.

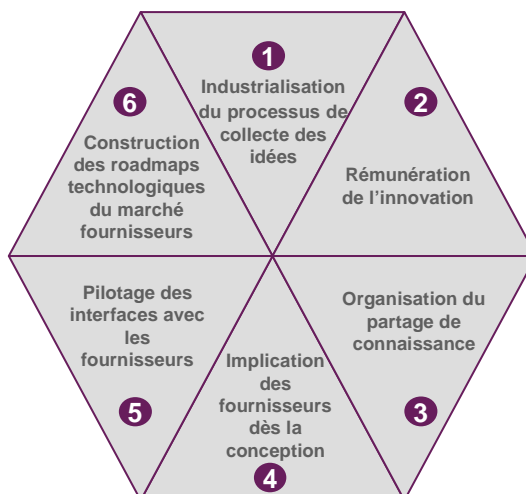
toujours davantage. Enfin, l'innovation atteint des niveaux de technologie très complexes, ce qui rend d'autant plus coûteuse la recherche solitaire de l'innovation. Face à ces défis, l'entreprise doit sortir de l'innovation autocentrée en repensant son organisation et ses pratiques pour favoriser l'innovation ouverte à l'extérieur (cf. la notion de « Open Innovation »). Elle doit notamment transformer ses relations avec ses fournisseurs afin d'organiser avec eux la gestion de l'innovation.

La fonction Achats a un rôle clé dans cette refonte nécessaire des relations avec les fournisseurs pour développer l'innovation. Il est possible de mettre en avant six leviers d'action afin de favoriser l'installation d'un processus d'innovation continue au sein de l'entreprise et partagé avec ses fournisseurs.

Les 6 leviers de la gestion de l'innovation fournisseur

Six leviers structurent le mode de gestion de l'innovation avec les fournisseurs :

LEVIERS DE LA GESTION DE L'INNOVATION FOURNISSEURS



1. Industrialiser le processus de collecte des idées

Le processus de collecte des idées est un processus de l'entreprise à part entière, il doit être structuré avec la même exigence que l'ensemble des processus métiers de l'entreprise. Ce processus doit couvrir l'ensemble des activités allant de l'identification des idées jusqu'à la mise sur le marché, en passant par la sélection et la priorisation des idées et par leurs développements.

Nous pouvons aujourd'hui distinguer 3 niveaux de maturité dans l'atteinte d'un processus de collecte efficace impliquant les fournisseurs :

Maturité 1 : Le réceptacle de l'innovation est construit grâce à un processus structuré reposant sur un réseau, des outils appropriés et des moyens mis en œuvre afin de collecter et intégrer les innovations fournisseurs.

Maturité 2 : Les fournisseurs sont incités à développer des nouvelles idées car ils ont conscience des intérêts réciproques.

Maturité 3 : Les fournisseurs participent à la réduction du temps d'accès à l'innovation depuis l'idée jusqu'au développement. Le délai de diffusion au marché est ainsi réduit au maximum pour créer un avantage compétitif décisif.

L'industrialisation du processus d'innovation chez FLEXTRONICS

Flextronics, l'un des plus gros fournisseurs de modules APN (Appareil Photo Numérique) pour appareils mobiles, a conclu un accord avec Hewlett-Packard qui lui fournira sa technologie de traitement d'image sous licence exclusive. Cet accord se déploiera sur cinq ans et permettra à Flextronics de proposer à ses clients fabricants des modules pour mobiles de milieu et haut de gamme offrant une qualité des clichés très supérieure aux appareils existants.

Dans un marché en forte croissance (+40% d'ici 2010), Flextronics réduit grâce à cette opération son temps d'accès au marché et acquiert un avantage concurrentiel important qui le positionne en leader des fournisseurs de module APN de haute qualité.



2. Rémunérer l'innovation

La relation entre le donneur d'ordre et le fournisseur doit bénéficier aux deux parties afin que celles-ci s'adjugent conjointement des avantages concurrentiels. Il faut donc partager les règles du jeu au plus tôt et rémunérer au plus juste l'innovation.

Cette rémunération peut prendre des formes différentes dont il convient de bien baliser les limites :

- Coopération industrielle,
- Co-investissements,
- Revenue sharing,
- Co-branding,
- Garantie de chiffre d'affaires,
- Partage de la propriété intellectuelle avec possibilité d'exploitation à l'extérieur,
- Rémunération aux phases de pré-études,
- ...

Faurecia a proposé à BMW une innovation majeure pour la série 3 dans l'assemblage du bloc avant. Afin de répondre aux objectifs de BMW en termes de jeux et affleurements et de réduire le temps d'assemblage du véhicule, Faurecia a proposé son système « mEasy » mécanisant l'alignement des phares avec les ailes du véhicule et le pare-chocs.

Le bloc avant est co-développé par Faurecia et BMW, et une usine Faurecia est désormais implantée à Leipzig directement intégrée au site de BMW opérant en mode juste à temps.



3. Organiser le partage de la connaissance

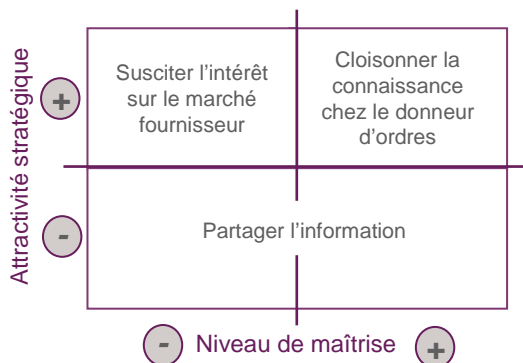
La stratégie de partage de la connaissance dépend de deux paramètres :

- Le niveau de maîtrise du domaine concerné,
- Son attractivité stratégique.

Ainsi, si le donneur d'ordre a un niveau de maîtrise de la connaissance faible et qu'en même temps il considère cette connaissance comme stratégiquement attractive, il aura un intérêt maximum à capter l'innovation. Pour cela, il devra mettre en place un package attractif pour le fournisseur en définissant notamment une monnaie d'échange pour le marché fournisseur (ex : connaissance des utilisateurs finaux).

Si au contraire, son niveau de maîtrise est élevé mais que l'attractivité stratégique reste forte, le donneur d'ordre aura intérêt à cloisonner la connaissance pour à la fois capter l'innovation, et éviter des transferts de connaissance vers l'extérieur trop importants. Il faut alors définir les modalités de ce cloisonnement.

ARBITRAGE DU PARTAGE D'INFORMATIONS



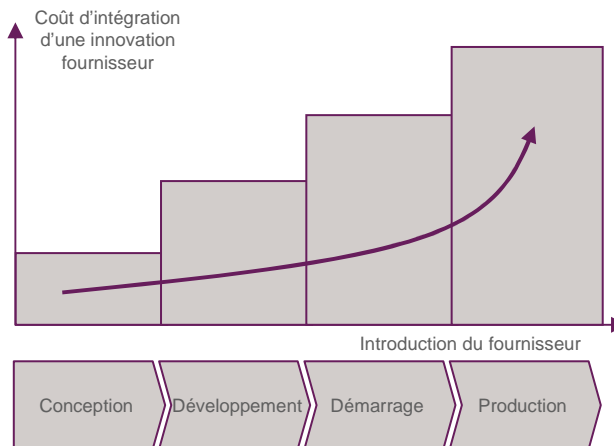
DEMARCHE DE PARTAGE DE L'INFORMATION ARTICULEE AUTOUR DE 5 ETAPES



En 2004, **Motorola a quitté le sous-traitant ODM (Original Design Manufacturer) taïwanais BenQ**, fabricant de téléphone portables, car BenQ commercialisait des matériels concurrents sous sa propre marque devenant ainsi un OBM (Original Brand Manufacturer). Aujourd'hui Motorola et BenQ s'affrontent au sein du programme « Emerging Market Handset » initié par la GSM Association (GSMA) dans le but de proposer des téléphones portables à très faible coût (<30\$) pour les clients potentiels des marchés émergents.



4. Impliquer les fournisseurs dès la phase de conception



Traditionnellement intégrés lors de la phase de développement, l'implication des fournisseurs dès la phase de conception présente plusieurs avantages :

- Meilleure maîtrise des coûts objectifs,
- Réduction des délais de développement par intégration dès le départ d'un plus grand nombre de contraintes et de solutions,
- Amélioration du taux de réussite des lancements par une meilleure anticipation des risques par les fournisseurs.

Valeo innove en intégrant ses fournisseurs dans ses développements en avance de phase.

Les objectifs de Valeo sur ce sujet :

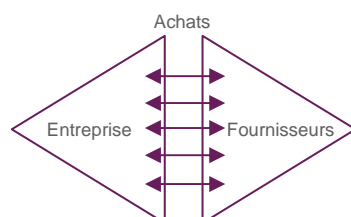
- 100% des fournisseurs concepteurs intégrés en phase 0,
- 100% d'atteinte des coûts objectifs,
- Temps de développements divisés par deux,
- 100% des échantillons initiaux bons du premier coup et à temps,
- Lancement des nouveaux produits avec zéro PPM.

Valeo intègre en amont du projet les suggestions des fournisseurs en termes de design pour atteindre les objectifs QCD (Qualité – Coût – Délai).



5. Piloter les interfaces avec les fournisseurs

La fonction achats est la plus à même de gérer l'innovation fournisseurs. Cette légitimité découle de son positionnement transversal au sein de l'organisation et de sa vision globale, qui permettent d'intégrer à la fois les aspects techniques et économiques de la relation avec les fournisseurs. La fonction achats doit être un facilitateur et un animateur et non une simple boîte à lettres entre le client interne et le fournisseur. Elle doit donc piloter et organiser la relation entre les équipes internes et externes : coaching des équipes marketing, des équipes fournisseurs, de l'écosystème, etc.



En liaison étroite avec la Direction de la Recherche et de l'Innovation et les métiers, la **Direction Achats de PSA s'est organisée pour promouvoir l'innovation fournisseur** :

- Création d'équipes spécifiques et intégrées dans les grands programmes d'innovation,
- Mise en place d'accords d'innovation avec un cadre juridique prédéfini : Delphi, Pechiney, Valeo, Magneti Marelli, Trèves, Faurecia, Visteon,
- Journées Innovation des fournisseurs.



6. Construire les roadmaps technologiques du marché fournisseurs

Il est nécessaire de faciliter la sélection des fournisseurs stratégiques en mettant en place une veille stratégique en amont. Les fournisseurs ayant une vision stratégique compatible avec celle du donneur d'ordre, pouvant s'engager dans la durée et témoignant d'une solidité suffisante, doivent être mis en avant. Pour cela, il faut développer le marketing achats opérationnel en construisant des roadmaps marché fournisseurs, par technologie et sur une durée significative. L'objectif est de synchroniser la roadmap interne avec celle du marché fournisseurs afin de coordonner les efforts des acteurs et surtout de ne pas se voir imposer le timing de l'innovation d'un fournisseur ou d'un concurrent direct. Ce travail en amont paie aussi en aval puisque, une fois le choix effectué, une bonne connaissance du partenaire permet une plus grande efficacité dans la relation et une meilleure anticipation dans les développements futurs.

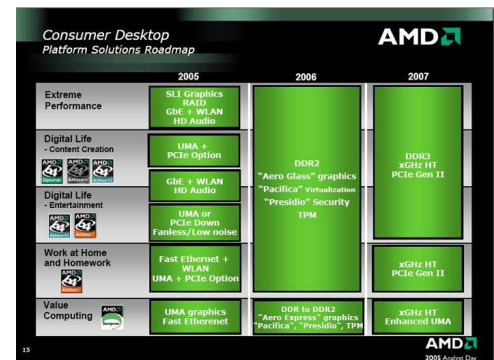
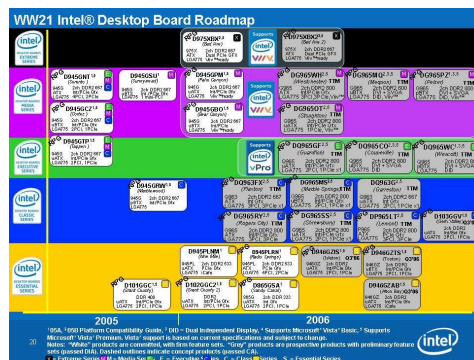
SCHEMA D'UNE ROADMAP TECHNOLOGIQUE

Produit A	Technologie 1.2	Technologie 2.0	Technologie 2.1	Technologie 3.0
Produit B	Technologie 1.1	Technologie 1.2	Technologie 2.0	Technologie 2.1
Produit C	Technologie 1.1	Technologie 1.1	Technologie 1.2	Technologie 2.0
Produit D	Technologie 1.0	Technologie 1.1	Technologie 1.2	Technologie 1.3
	N	N+1	N+2	N+3
	Années			

Afin de mettre en place ce processus de coordination acheteur / fournisseur, nous distinguons 3 niveaux de maturité :

- Maturité 1 : Les roadmaps fournisseurs existent et sont connues des acheteurs sensibilisés au marketing achats opérationnel
- Maturité 2 : Les orientations de l'innovation fournisseur sont synchronisées avec la roadmap interne
- Maturité 3 : La roadmap interne anticipe les roadmaps fournisseurs afin d'impulser le rythme de l'innovation

Motorola semble être la première société à avoir formalisé l'approche « roadmapping » et à avoir largement communiqué dessus dès la 2^{ème} moitié des années quatre-vingt. Pour Motorola, le « roadmapping » permet de produire un plan stratégique produit qui est documenté, suivi et mis à jour au fur et à mesure de l'évolution des relations entre le développement des technologies et le développement des marchés. D'autres ont suivi tel que Intel ou AMD.



Conclusion

L'application de ces 6 leviers permet à l'entreprise de mettre en place une relation de confiance afin de s'adjudger conjointement avec ses fournisseurs des avantages concurrentiels décisifs.

Cette nouvelle dimension donnée à la gestion de l'innovation fournisseur entre parfois en contradiction avec les décisions de délocalisations massives vers les « leading cost countries » intervenues ces dernières années. En effet, le pilotage de la relation fournisseur et le partage de l'information sont d'autant plus complexes à mettre en œuvre que la distance est grande et les écarts de pratiques importants.

Toutefois les motivations d'ordre strictement économiques qui ont conduit à ces délocalisations sont en passe dans certains cas d'évoluer. En effet un certain nombre de multinationales (voir encadré ci-dessous) jugent aujourd'hui essentiel de « sourcer » une partie de leur innovation là où le marché est le plus dynamique, à savoir...dans les marchés émergents.

Les fournisseurs et leur capacité d'innovation sont ainsi au même titre que les contributeurs internes, la perception client et les tierces parties, un des acteurs de l'innovation. La gestion optimale de ces différents contributeurs permettra d'assurer le meilleur retour sur investissement de ces actifs dits immatériels.

L'enjeu consiste donc à dépasser la stricte analyse des coûts de chaque fournisseur pour analyser la valeur qu'il apporte dans le développement de l'entreprise.

Intel souhaite accroître sa visibilité sur un marché où ses concurrents taiwanais sont déjà très présents - mais aussi bénéficier des possibilités d'innovation qui se font jour en Chine en matière de techniques de fabrication. Déterminée à monter en grade dans la division internationale du travail, la Chine accueille à bras ouverts les investissements à fort contenu technologique. Quelque 85 % des 218 milliards de dollars d'exportations de produits " high tech " réalisées en 2006 par la Chine sont ainsi le fait de sociétés mixtes.

L'accueil de centres de R & D est au cœur de cette stratégie : du suisse Novartis aux américains Microsoft et Motorola, les multinationales jugent essentiel de " **sourcer** " **une partie de leur innovation là où le marché est le plus dynamique.**

Fin décembre 2006, Pékin annonçait que de nouvelles réglementations étaient à l'étude afin de rendre plus facile l'implantation de centres de R & D à capitaux étrangers.