



## Conception collaborative : les achats avancent avec prudence

29/01/2008

**Plusieurs projets présentés à l'occasion d'une rencontre dédiée à la conception collaborative prouvent le potentiel de cette démarche innovante, du côté des donneurs d'ordres comme des fournisseurs. Ces relations nouvelles avec le fournisseur soulèvent néanmoins des questions en termes de propriété industrielle, de gestion du risque ou de dépendance au fournisseur. Voici la synthèse sur cette pratique, avec des interviewes vidéo des acteurs.**

Les entreprises regardent d'un œil de plus en plus intéressé la conception collaborative, mais les freins restent nombreux, chez les donneurs d'ordres -services achats et R&D- comme chez les fournisseurs -notamment les PME innovantes. Telle est la synthèse des projets ayant fait l'objet d'un travail collaboratif avec un fournisseur, présentés notamment par Salomon et Schneider Electric, lors d'une journée sur le thème de la conception collaborative, qui s'est tenue le 23 janvier dernier à Annecy (Haute-Savoie), dans le cadre d'Innovalps et du pôle de compétitivité Arve Industries. Organisée par le Thésame (réseau d'entreprises technologiques), le club des Dirigeants innovation et stratégie (DIS), le laboratoire G-Scop et l'IAE Grenoble (Desma), cette rencontre a réuni plus de 200 participants, donneurs d'ordres, fournisseurs et experts (consultants, universitaires, etc.).



Le directeur associé du Thésame, Jean Breton, dresse un panorama contrasté de la pratique de la conception collaborative en France. Certes, le potentiel d'innovation des donneurs d'ordres peut être démultiplié grâce à la capacité d'innovation de leurs propres fournisseurs. Mais la frilosité est palpable. « *Cette démarche reste peu pratiquée, résume-t-il. Elle l'est au mieux au travers d'outils collaboratifs. Mais elle n'est pas encore prise en compte dans sa dimension managériale.* » Partant de ce constat, le Thésame a mis en place le programme Praxis.

**Jean Breton, directeur associé de Thésame** et **Marie-Anne Le Dain, maître de conférences et membre du laboratoire G Scop**, nous expliquent Praxis et les outils

opérationnels qu'il propose pour améliorer l'interface donneur d'ordres / fournisseurs, clé de voûte de la conception collaborative : Côté donneurs d'ordres, Salomon et Schneider Electric ont témoigné de leurs récentes expériences de conception collaborative. Salomon a ainsi développé une fixation de ski de fond innovante sous forme de « lien souple », en partenariat avec Janisset, un fournisseur spécialisé dans la fabrication de fil, le tissage et le surmoulage. Plusieurs contraintes ont pesé sur le projet au départ, comme l'a expliqué Jean-Marc Guibaud, en charge des achats de fixations et de

chaussures chez le fabricant haut-savoyard. *« Pour fabriquer notre lien souple, nous avons fait le constat tardif que le même fournisseur doit maîtriser à la fois le tissage et la sur-injection. Nous nous sommes tournés vers Janisset, qui ne faisait pas partie du panel du départ, et qui n'a été sollicité que lors de la phase d'industrialisation. »* Le fournisseur de Haute-Loire a notamment collaboré à la re-conception partielle du surmoulage. La nouveauté de la relation, ainsi que la collaboration technique tardive, ont pesé sur le projet. *« Malgré les efforts disproportionnés qui ont été nécessaires, cette relation a permis de faire aboutir à temps le produit final en 2005 »*, rappelle Jean-Marc Guibaud.

Du côté du fournisseur, cet investissement a été un gage de pérennité dans le panel fournisseur de Salomon. Au vu de cette expérience, que Salomon a par ailleurs menée dans d'autres domaines, Pierre Jarniat, responsable des achats du groupe, a expliqué sa volonté de pérenniser ce type de relation avec certains fournisseurs. *« À terme, je souhaiterais labelliser des fournisseurs pour cette démarche, afin qu'ils soient reconnus comme coconcepteurs et intégrés naturellement dans les plateaux projets »*, indique-t-il.

Chez Schneider Electric, la coconception a été mise en place au travers d'un projet baptisé « Tango ». Cette démarche a débouché sur la fabrication d'un connecteur, en partenariat avec Wieland Electric. **Guy Thiranos, Directeur Développement métier achats chez Schneider Electric**, nous détaille les points-clés du projet, le premier bilan, mais également les limites ou les écueils perçus à l'occasion de cette démarche innovante.

Côté fournisseur, le constat est à peu près similaire. La démarche de conception collaborative est à l'œuvre, mais le manque de recul sur

les expériences incite encore à la prudence, comme nous l'explique **Dominique Bosio, p-dg d'Eudica**, une PME du groupe Faiveley Plasturgie spécialisée dans l'injection plastique.

Globalement, les donneurs d'ordres s'accordent sur la nécessité de développer des partenariats fournisseurs dans les secteurs les plus stratégiques, dans un contexte où l'innovation est la clé de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise sur le long terme. « *Il faut être attractif pour son fournisseur qui détient une partie de l'innovation*, résume Ivan Cuesta, responsable achats de Numico Italy, qui a développé 300 partenariats. *Nous faisons la guerre à nos concurrents, pas à nos fournisseurs.* »

### **Quatre freins principaux**

La conception collaborative s'inscrit dans ce type de partenariat, mais les obstacles demeurent. Quatre freins principaux sont cités par les acteurs, comme l'avait révélé une enquête menée par le cabinet Booz Allen Hamilton en 2004 : le faible ancrage culturel au regard de cette pratique ; l'absence de processus de sélection des fournisseurs adapté à la conception collaborative ; la difficulté à spécifier le besoin ; enfin, la contractualisation. Selon plusieurs responsables achats, la confiance réciproque est indispensable à la réussite d'une telle collaboration. « *Le problème est qu'il est encore difficile de mesurer les gains générés par cette confiance*, témoigne Pierre Jarniat (Salomon). *En revanche, nous connaissons déjà l'impact de la méfiance envers le fournisseur, notamment le manque de transparence dans les coûts.* »

Dans son processus de conception collaborative, Schneider Electric a défini cinq critères de sélection des fournisseurs capables de s'inscrire dans un processus de conception collaborative : la capacité

et la volonté d'entrer dans ce mode collaboratif ; un volume d'achats suffisant ; des relations anciennes ; l'excellence du fournisseur dans une technologie donnée ; enfin, la capacité à produire dans un périmètre mondial. Cinquante fournisseurs ont ainsi été retenus. Pour contourner l'écueil de la contractualisation, Schneider a opté pour une démarche originale : « *Tous les membres du comité exécutif ont le sponsorship d'un fournisseur* », explique Patrick Raffin, directeur achats. Pour Richard Calvi, enseignant au Desma Grenoble, la conception collaborative rééquilibre le rapport de force acheteur – fournisseur, et érige le manager achats en gestionnaire de la relation. Elle implique peut-être la modification du titre même d'acheteur, vers un concept plus englobant et plus proche de la réalité : l'acheteur sera de moins en moins réduit au rôle de simple coupeur de coûts.

Mots clés : **Conception collaborative (1)** |

**Fournisseurs (12)** | **Innovation (28)** | **Partenariats (3)**

Florent MAILLET