



Les acheteurs qui apportent de l'innovation pour de vrai

DANS UN CONTEXTE DE RALENTISSEMENT ÉCONOMIQUE, LES ENTREPRISES DOIVENT PROPOSER DES PRODUITS INNOVANTS POUR SE DÉMARQUER DE LA CONCURRENCE. C'EST INNOVER OU MOURIR.

■ Face à une demande toujours aussi exigeante et un cycle de vie des produits qui se raccourcit, l'entreprise doit être proactive et adopter un positionnement offensif pour asseoir sa position. Les départements achats s'intègrent à cette démarche avec l'approche du fameux triptyque qualité/coûts/délais. Comment l'implication des acheteurs peut-elle générer de l'innovation au sein de l'entreprise et *in fine* une croissance du chiffre d'affaires ?

QU'EST-CE QUE L'INNOVATION ?

L'innovation est l'application industrielle et commerciale d'une invention, notion avec laquelle elle est souvent confondue. L'innovation peut être incrémentale, lorsqu'il s'agit du développement de produits existants ou assembler de l'existant pour créer du neuf. L'innovation radicale (ou de rupture) est la création d'un produit ou d'un service à la fois nouveau pour le marché et pour l'entreprise.

QUELS OUTILS POUR

UNE INNOVATION FOURNISSEUR ?

Il existe deux types d'outils de gestion de l'innovation fournisseurs : ceux où les acheteurs doivent être leaders et ceux où ils doivent être gestionnaires de projet. Les acheteurs doivent être leaders sur l'ouverture d'outils

internes de R & D, les partages de feuille de route technologique, l'organisation de journées technologiques (Tech Day), les visites réciproques d'usines ou la gestion des suggestions des fournisseurs. Avec un impact encore plus large, la mise en place de réseaux d'intelligence économique ou de systèmes de codéveloppement place plus l'acheteur dans un rôle de gestionnaire de projets. Prenons un exemple. Une feuille de route technologique est un outil spécifique qui permet d'orienter les innovations des fournisseurs vers une direction précisément souhaitée par le client. Dans ce cas, l'innovation est souvent impulsée par les fournisseurs. Ils investissent beaucoup en R & D et ont continuellement besoin de liquidité pour pouvoir réinvestir. Dans ce cadre, l'acheteur se doit de cadrer les besoins et les objectifs au juste nécessaire. Les journées technologiques ou les visites réciproques d'usine ont l'avantage de générer une vraie émulation positive, au-delà des résultats factuels qu'ils procurent.

QUEL RÔLE POUR LES ACHETEURS

DANS L'INNOVATION FOURNISSEUR ?

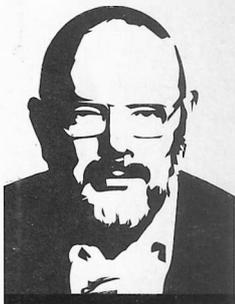
L'acheteur doit accompagner et aider le fournisseur à proposer des innovations. Et c'est bien la clé du sujet. Un fournisseur ne proposera des innovations que s'il est

persuadé qu'il sera écouté. Le terme "partenariat" est souvent galvaudé, mais un fournisseur qui apporte de l'innovation est un vrai partenaire.

Cette position confère à l'acheteur la possibilité de capter l'innovation et bâtir les partenariats avec les fournisseurs stratégiques. Pour ce faire, il doit souvent se déplacer chez ses prescripteurs et aussi chez les fournisseurs. Enfin, il est garant de la pérennisation de la relation client/fournisseur et doit être dans une logique de contrôle dynamique de l'innovation.

La recherche d'innovation doit s'inscrire obligatoirement dans une stratégie globale de l'entreprise. Les dirigeants doivent soutenir les initiateurs et contributeurs des projets d'innovation pour leur donner une légitimité. Au sein de ce processus, le trinôme prescripteur/acheteur/fournisseur doit bien identifier les axes d'innovation (services, design, fiabilité, ergonomie...) pour optimiser les ressources et maximiser le retour sur investissement. Il est important d'identifier le rôle de chacun en établissant une réelle cartographie des acteurs. L'organisation du groupe de travail et les objectifs étant définis, il est plus facile d'anticiper les réactions et de s'adapter aux contraintes de chacun.

Reste que l'innovation est un secret qu'il faut bien garder. Et si une vraie innovation est générée avec un fournisseur, mieux vaut cadrer la relation pour que le "produit du siècle" ne se retrouve pas chez le concurrent. Cela s'appelle la stratégie de protection industrielle. Innovation, pas angélisme. ■



OLIVIER WAJNSZOK

est directeur associé du cabinet **AgileBuyer**, spécialisé dans les équipiers achats (acheteurs professionnels qui traitent des projets achats chez les clients), le conseil et le coaching d'acheteurs