

Conception collaborative : repenser la relation donneurs d'ordres/fournisseurs

Thésame, le Club des Dis, G.Scop et Grenoble I.A.E organisaient en janvier un séminaire entre donneurs d'ordres et fournisseurs sur le thème d'actualité de la Conception Collaborative. L'occasion de débats et de témoignages d'industriels autour de cette problématique aux enjeux stratégiques pour les entreprises françaises.

Dans son introduction, Jean Breton, directeur associé de Thésame (réseau de ressources autour de la mécatronique) a souligné les nouveaux défis auxquels les entreprises européennes doivent répondre. Les produits se complexifient, la course aux prix et aux délais de développement est effrénée, enfin l'innovation s'inscrit désormais dans toute démarche industrielle au même titre que la qualité. Un contexte donc particulièrement favorable au développement d'un partenariat actif entre donneurs d'ordres et sous-traitants. Ce partenariat s'illustre plus particulièrement dans une démarche de conception collaborative, source de réduction des coûts de développement, mais aussi d'innovation notamment pour les PME aux moyens R&D limités. « La co-

conception n'est plus une alternative, c'est une obligation pour la pérennité de nos industries. »

Eric Rondolat, Executive Vice-Président de la division Power Business de Schneider Electric s'est exprimé sur l'importance de la fonction achat dans la performance industrielle. Schneider Electric achète pour 7 milliards d'euros auprès de 1200 fournisseurs !

« La relation donneurs d'ordres-sous-traitants comme on la pratiquait jusqu'à maintenant a atteint ses limites. Pour accroître notre performance, il faut trouver de nouveaux espaces de collaboration, notamment autour de la co-conception. La multiplication des technologies rend impossible leur complète maîtrise par une seule entité. Il s'agit

de trouver les bons partenaires, d'éviter d'investir pour acquérir des compétences inutiles, enfin de se recentrer sur son cœur de métier. Nos fournisseurs constituent une ressource trop souvent inexploitée. Il est possible d'œuvrer

ensemble pour gagner en productivité, partager les coûts de R&D, diminuer les temps de développement à travers une démarche de conception collaborative, mais également innover grâce à la complémentarité des expertises. Cette conception collaborative ne peut en plus que renforcer la qualité de nos produits, par l'intégration au plus tôt dans leur développement des informations et des exigences de qualité. Cependant, le co-développement nécessite une remise à plat de la relation



Eric Rondolat, Executive Vice-Président de la division Power Business de Schneider Electric : « le co-développement nécessite une remise à plat de la relation entre donneurs d'ordres et fournisseurs. »

entre donneurs d'ordres et fournisseurs. Il s'agit également de porter une attention particulière à la protection de la propriété intellectuelle de chaque contractant et à son cadre juridique. »

Yvan Cuesta, directeur des achats chez Numico (fabricant d'aliments pour bébé) identifie pour sa part cinq changements fondamentaux de notre monde : la globalisation des échanges, l'importance prise par la fonction achat, l'inflation notamment des matières premières, le transfert progressif du pouvoir de l'acheteur vers le fournisseur, enfin la disponibilité de l'information grâce au net. Face à cela, les entreprises doivent relever plusieurs challenges : soutenir leur croissance, innover,



Beaucoup de monde pour ce symposium sur la conception collaborative.

diminuer les temps de développement, et même être attractifs vis-à-vis de leurs fournisseurs.

« La relation entre donneurs d'ordres et fournisseurs est en pleine mutation. Perdre dans une démarche unilatérale de réduction

drastique des coûts est synonyme d'échec à court ou moyen terme. La chute de GM en est le meilleur exemple. Finalement, pour établir une relation constructive entre sous-traitants et fournisseurs, il faut prendre le temps d'établir un climat de confiance,

placer les bonnes personnes les unes en face des autres et conserver un contact avec les partenaires même en dehors de l'activité commerciale. La direction des achats de l'entreprise devient progressivement une direction des relations humaines... ».

L'intervenant a enfin présenté quelques unes des actions mises en place par son entreprise pour favoriser ce type de partenariat : remise de prix annuelle pour les meilleurs fournisseurs, plan d'innovation établi avec chaque fournisseur et les équipes Numico de R&D, de marketing et des achats, enfin participation de tous les fournisseurs à chaque réunion internationale pour présenter leurs propres activités.

Plusieurs entreprises participant au projet Praxis ont ensuite témoigné de l'intégration de leurs fournisseurs dans leur démarche de conception. Schneider Electric et Wieland ont ainsi élaboré en commun un connecteur de protection du réseau électrique avec comme objectif de diminuer de 30 à 40 %

les exigences environnementales et surtout un suivi qualité du développement à travers une approche Six Sigma du projet. De son côté, Wieland est l'un des leaders mondiaux de la fabrication de connexions électriques.

Les deux entreprises ont dû surmonter quelques obstacles : une maîtrise différente de la méthode Six Sigma, le manque d'habitude de travailler ensemble, un suivi de projet trop espacé ou encore le dépassement des budgets et délais estimés initialement. Reste que l'expérience fut riche d'enseignements, Eric Martin chef de projet Schneider Electric : « *la démarche Six Sigma nous a été particulièrement utile pour mettre en place cette co-conception. Nous avons découvert qu'il était capital*



Franck Cazenave de la division Châssis Systems Brakes de Bosch : « il serait bon de reprendre la philosophie de partenariat à long terme mise en œuvre par les entreprises asiati-

le coût de développement par rapport aux solutions actuelles équivalentes. Schneider Electric a fourni son expertise sur les applications électriques,

de maîtriser et de partager la même méthode de travail dès les premières phases du projet, de réaliser un contrôle régulier de son avancement et de formali-



Ivan Cuesta, directeur des achats chez Numico : « il faut prendre le temps d'établir un climat de confiance, placer les bonnes personnes les unes en face des autres et conserver un contact avec les partenaires même en dehors de l'activité commerciale. »

ser les étapes de la démarche qualité au niveau du contrat. » Serge Guenin, responsable grands comptes chez Wieland rajoute : « *nous sommes convaincus aujourd'hui que la collaboration doit être le fruit d'un travail ouvert. C'est-à-dire qu'il doit y avoir des savoir-faire complémentaires entre le donneur d'ordres et son fournisseur, qu'il ne doit pas exister de frein aux échanges, aussi bien entre les équipes de projets, les experts métiers qu'entre les équipes de management des deux parties* ».

Autre témoignage fort, celui de Salomon le célèbre équipementier de sport, et de la société Janisset, spécialiste du tissage de la filature et du surmouillage de liens techniques. Salomon souhaitait créer un nouveau lien souple

entre un ski de fond et la chaussure. L'entreprise rencontrait cependant des difficultés techniques quant à l'industrialisation finale du produit. Sollicitée très tardivement dans le projet, Janisset a dû adapter son savoir-faire aux contraintes déjà figées en phase de conception par Salomon. Une collaboration s'est installée entre les deux entreprises pour revoir la conception du produit et notamment son surmouillage. Bilan de l'opération : une médaille d'argent au J.O. de Turin en 2006 avec ce matériel, le renforcement du savoir-faire technique de Janisset et l'établissement d'une relation forte entre le donneur d'ordres et son sous-traitant. Mais en contrepartie une dérive des coûts, qualité et délais dû notamment à l'intégration tardive de Janisset dans le cycle de vie du produit...

Une table ronde a permis de mettre en lumière les facteurs clés et points de blocage d'une démarche de co-conception, ceci notamment à travers l'analyse des membres du projet Praxis. Ce dernier a été initié par le Pôle de compétitivité Arve Industries Haute-Savoie Mont Blanc pour accompagner les donneurs d'ordres et les fournisseurs dans cette démarche de conception collaborative.

Ce projet regroupe six partenaires industriels, acteurs majeurs de Rhône-Alpes représentés par leurs directions Achats et Technique (BioMérieux, Bosch Rexroth Fluidtech, Salomon, Schneider Electric, SNR Roulements et Somfy), des chercheurs experts en Ingénierie de Conception (Laboratoire G-Scop) et en Sciences de Gestion (Laboratoire Cerag et Laboratoire OEP), Thésame et un syndicat professionnel (Udimec). Un Club Fournisseur est également associé à ce projet pour favoriser les échanges entre donneurs d'ordres et fournisseurs. Ce club, en cours de pérennisation, regroupe des PME de Rhône-Alpes.

Les freins à l'intégration de fournisseurs en co-conception :

- différence de savoir-faire,
- dépendance vis-à-vis du fournisseur,
- difficulté de sélectionner le fournisseur,
- difficulté de contractualiser la relation,

- pratique peu ancrée culturellement.

Les actions à mener pour favoriser le co-développement :

- se doter d'outils d'évaluation,
- établir dans le temps la confiance et des règles du jeu,
- établir un modèle juridique de contrat de sous-traitance,
- mettre en place des tests pour convaincre en interne et aller vers une « labellisation » des fournisseurs partenaires,
- se recentrer sur son cœur de métier,
- clarifier les objectifs de la co-conception,
- redéfinir les méthodes de travail des départements achats.

Dernier témoignage qui a retenu notre attention, celui de Franck Cazenave de la division Châssis Systems Brakes de Bosch. Celui-ci a expliqué la politique de partenariat mené par Toyota vis-à-vis de ses fournisseurs, dont Bosch est le plus important. Rappelons à l'occasion que Toyota est le premier constructeur automobile au monde en volume, mais également en rentabilité !

Pour F. Cazenave, le constructeur nippon a atteint sa place actuelle grâce notamment à son réseau structuré et international de fournisseurs, qu'il a consolidé depuis plus de cinquante ans. « *Contrairement aux constructeurs français, Toyota a pris des participations majoritaires*

dans les équipementiers qui travaillent pour lui. Il a donc tout intérêt à la progression de ces entreprises au même titre que son propre développement. Il existe ainsi un lien très fort et durable entre les fournisseurs et le constructeur. Il s'agit d'ailleurs plus d'une association que d'un partenariat, à travers par exemple des échanges réguliers de personnels, un management fondé sur le partage tacite du savoir-faire explicite. Avec à la clef un véritable transfert de compétences de Toyota vers ses équipementiers. Il s'illustre notamment avec les fameux « Jishuken ». Il s'agit de chantiers d'études organisés sur toute la planète pour élaborer et mettre en place des plans d'amélioration industrielle auprès de tous les fournisseurs de Toyota.

Ces Jishuken reposent sur des visites tournantes organisées entre six fournisseurs non concurrents. Les petites améliorations obtenues par les uns sont ainsi diffusées chez les autres grâce à ce maillage.

Cette stratégie permet de passer d'une relation bilatérale constructeur-fournisseurs, à un réseau de fournisseurs partageant leurs connaissances dans le même but de pérenniser leur activité. Il faut également citer la création d'un centre de R&D commun entre Toyota et ses fournisseurs. Cette association des ressources permet de multiplier par cinq les capacités de recherche initiale. »

L'intervenant a également cité un management de projets différent de celui adopté par les occidentaux. Toyota privilégie ainsi la mise en œuvre le plus tôt possible de préséries, au lieu de multiplier les prototypes. Cela permet de prendre en compte très en amont du cycle de développement des éventuelles difficultés inhérentes à la fabrication série. « *Les méthodes de travail des asiatiques sont fort différentes de celles des occidentaux. Il est donc impossible de calquer le modèle propre à Toyota sur nos structures. Mais il serait bon de reprendre la philosophie de partenariat à long terme mise en œuvre par les entreprises asiatiques en général. Un chantier de grande ampleur pour nos entreprises... »* conclut-il.

Les témoignages rapportés au cours de cette journée sur la co-conception ont tous montré clairement la conviction des entrepreneurs sur le bien-fondé d'une telle démarche. En revanche, le bilan des premières expériences n'est pas aussi flatteur que les partenaires l'auraient souhaité. Le chemin à parcourir pour tirer tout le bénéfice de la conception collaborative est en effet semé d'embûches, d'ordres humaines, organisationnelles ou encore juridiques. Mais ces difficultés sont sans doute nécessaires pour qu'une véritable relation de développement conjoint s'inscrive dans la durée. ■