

LA CURIOSITE COMME GUIDE DE L'ACHETEUR

Romaric Servajean-Hilst, KEDGE Business School



Guillaume Azéma : Romaric Servajean-Hilst est **enseignant-chercheur et entrepreneur**. Il est **professeur à KEDGE Business School** où il dirige le Master Achats Internationaux et Innovation (MAI) à destination des professionnels. Après ses études à l'ESSEC, il a commencé sa carrière dans le luxe, puis dans la course au large et a ensuite travaillé plusieurs années dans le conseil en stratégie et le *change management*. À la suite de cette expérience, il s'est lancé dans une thèse de doctorat à l'École polytechnique sur l'innovation collaborative en *B-to-B*, tout en créant sa propre entreprise afin de financer sa thèse. À travers ses recherches, il s'intéresse notamment au rôle et à la place de la fonction Achats dans l'innovation, sur son besoin de réinvention. Il a écrit et co-écrit plusieurs ouvrages, parmi lesquels *Collaborer pour innover* et *Les dynamiques de la co-innovation*.

Avant de parler d'innovation et de curiosité dans la fonction Achats, pourriez-vous nous décrire ce métier aujourd'hui ?

Romaric Servajean-Hilst : La fonction Achats aujourd'hui est une fonction qui a tout son poids et toute sa légitimité dans les entreprises, notamment industrielles, puisque jusqu'à 80 % du budget d'une entreprise peut être réalisé avec des fournisseurs externes. Les personnes qui s'occupent de ces fournisseurs externes sont les acheteurs, les managers achats, les directeurs achats, etc.

C'est une fonction en train d'évoluer, qui cherche à sortir d'un rôle purement opérationnel pour gagner ses lettres de noblesse et qui essaie d'accéder au comité exécutif. Elle y a sa place mais doit encore la gagner, notamment dans les comités exécutifs des grands groupes, voire de certaines PME.

Pour décrire cette fonction Achats, nous pourrions nous appuyer sur ses priorités – et notamment celles que nous avons relevé à travers l'observatoire des Achats et de l'Innovation que j'ai monté à KEDGE. Ce qui est demandé à la fonction Achats, c'est d'abord l'amélioration des performances financières, de la rentabilité des ressources externes venant des fournisseurs et du *cash* lié aux achats de produits et services venant de l'extérieur. Pour faire plus simple la réduction des coûts est la priorité numéro un de la fonction Achats dans les industries de biens comme de services.

La seconde priorité de la fonction Achats est de gérer les relations avec le panel des fournisseurs. Puis viennent des priorités liées au respect des règles et des procédures d'achat : consultation de plusieurs fournisseurs, demande et négociation de prix, vérification des réglementations ISO, REACH⁴, RGPD, conformité légale, etc.

La priorité suivante est d'éviter la rupture de la chaîne d'approvisionnement. C'est une problématique que nous allons trouver classiquement dans les industries sous tension (la pharmacie, la grande distribution, l'automobile, etc.) d'où l'importance de la fonction Achats pour aider à limiter d'éventuelle rupture des chaînes d'approvisionnement. C'est un point qui a été particulièrement mis en exergue avec le covid.

En revanche, pour pouvoir gagner sa place comme acteur central de la stratégie de son organisation, la fonction Achats manque encore très largement de ressources et de temps. C'est un point qui apparaît très clairement dans notre observatoire comme dans de nombreuses autres études. En effet, la réduction des coûts a souvent été appliquée également au personnel des achats ; souvent lorsque la fonction Achats s'occupe de 80% du budget d'une entreprise, elle correspond à moins de 5 % de son personnel. La fonction Achats mériterait d'avoir plus d'attention et plus de personnes pour pouvoir vraiment améliorer la valeur ajoutée qu'elle peut apporter à l'entreprise.

⁴ Règlement européen (règlement n°1907/2006) entré en vigueur en 2007 pour sécuriser la fabrication et l'utilisation des substances chimiques dans l'industrie européenne.

GA : La fonction Achats contribue parfaitement à la compétitivité de l'entreprise. L'innovation, la curiosité sont des sujets qui devraient être assez naturels chez elle pour continuer d'augmenter cette contribution à la compétitivité. Quel est le sentiment aujourd'hui que vous constatez dans les populations d'acheteurs quand on leur parle de curiosité, d'innovation ?

RSH : Une grande envie d'innover, d'être curieux mais aussi très souvent une grande frustration de ne pas avoir le temps, ou de ne pas avoir les outils pour innover, pour être curieux.

Pour mettre en perspective fonction Achats et curiosité, la fonction Achats peut être curieuse parce que c'est une fonction jeune. Elle a moins de 50 ans et elle a commencé à s'intéresser à l'innovation véritablement dans les années 80, dans le monde de l'automobile, et particulièrement au Japon, notamment chez Toyota où l'on se demandait comment mieux collaborer entre un client et un fournisseur en avance de phase. Puis, cette fonction a commencé à avoir ses lettres de noblesse sur le sujet, toujours dans l'automobile, vers la fin des années 90, notamment avec le projet de la Twingo qui a été mis en place par des nouvelles méthodes type le *design-to-cost*, c'est-à-dire le fait d'essayer de demander à ses fournisseurs d'atteindre un coût fixé à l'avance, et donc de pouvoir faire preuve de créativité sur les manières d'atteindre le prix et non pas de dire « quels sont vos prix et réduisez-moi les coûts », mais vraiment les impliquer dès l'amont. Les acheteurs ont fait partie intégrante des acteurs-clefs de ces projets.

Enfin, depuis une dizaine d'années, vous avez une nouvelle catégorie d'acheteurs, les acheteurs-innovation. Ils forment une partie de la population Achats, encore très minoritaire, et se dédient à l'innovation exploratoire, à l'amont de l'innovation. Ils sont présents dans un certain nombre de grands groupes dans les services comme dans les produits manufacturés. Ils sont de plus en plus nombreux depuis presque cinq ans, en lien avec la transformation même de la fonction Achats, à sa digitalisation. Ces acheteurs-innovation travaillent sur les relations avec les fournisseurs mais aussi en interne en accompagnement dans l'adoption des méthodologies nouvelles du type méthodes agiles, *design thinking*, en essayant de diffuser cela au sein des populations Achats mais aussi Innovation. C'est encore quelque chose de très naissant, mais nous voyons cette curiosité, à KEDGE, avec les étudiants du Master Achats Internationaux et Innovation, que ce soit en formation initiale ou en formation continue : nous sentons très fortement cette motivation, cette assiduité aussi aux cours et cette participation de nos apprenants. Nous espérons ainsi participer à la diffusion de cet esprit de curiosité de l'acheteur puisqu'on croit beaucoup au fait qu'ils peuvent contribuer déjà aujourd'hui à la valeur ajoutée économique comme sociétale apportée par les ressources externes, mais ils sont également un levier pour apporter de la valeur innovante. Et, en plus, lorsque l'acheteur innove et participe à l'innovation, c'est aussi une part très plaisante du métier.

GA : La Twingo est un exemple qui parle aux gens de notre génération mais pour les plus jeunes, cela va être un exemple légèrement plus vieux. Qu'est-il arrivé comme tentatives plus récentes en termes d'innovation dans ces fonction Achats et dans la relation fournisseurs ?

RSH : Dans la relation fournisseurs, les choses les plus récentes vont plutôt être le lien avec les start-up. Le fait que cette population d'acheteurs-innovation soit en capacité de faire le lien avec les start-up et travaille sur l'*open innovation*, c'est-à-dire depuis la définition des campagnes de *sourcing*, la définition des cibles d'innovation. Le fait d'aller chercher des fournisseurs distants, des fournisseurs inconnus de l'entreprise sur des technologies qui étaient elles-mêmes inconnues des experts internes de l'organisation peut se faire grâce aux acheteurs-innovation. Le fait de les ramener en interne, de les accompagner pour faire en sorte que le *matching* puisse se faire parce que, lorsque vous avez une technologie nouvelle, il faut pouvoir trouver les personnes qui sont prêtes à reconnaître sa valeur, puis à l'absorber. Il faut trouver les moyens de connecter l'externe avec l'interne sur des sujets nouveaux. Et cela est très souvent fait grâce aux acheteurs-innovation. Un dernier rôle est d'accompagner la contractualisation, d'accompagner les juristes, d'accompagner les personnes de la R&D, d'accompagner les personnes du marketing, et d'accompagner également les start-up à essayer de trouver un contrat qui soit le plus adapté, le plus sur-mesure possible pour faire en sorte de mettre en place une relation de confiance entre les start-up ou les grands groupes, même parfois les start-up et les PME. Et ce rôle de pivot entre la start-up et le grand groupe, joué par les acheteurs de manière performante est peut-être quelque chose d'assez nouveau.

GA : À vous écouter, si je suis un tout petit peu poil à gratter, nous avons l'impression que c'est la start-up ou en tout cas le partenaire, le fournisseur, qui va être force de proposition et qui va faire bouger l'entreprise elle-même. J'exagère ou il y a quand même du vrai dans ce que je dis ?

RSH : Vous ne n'exagérez pas. C'est ce qu'il y a de plus visible. Puisqu'en fait, il y a tout un travail de l'ombre, lorsqu'on travaille sur l'innovation collaborative et notamment sur des sujets exploratoires, qui est celui de préparer le terrain. C'est-à-dire qu'avant d'être en capacité de reconnaître une start-up, il faut déjà, « savoir ouvrir les chakras », être prêt à accueillir l'inconnu, être en capacité de repérer des start-up et des start-up qui soient innovantes et, aujourd'hui, il y a quand même une bousculade. À la fois il y a beaucoup de start-up qui se créent mais également beaucoup de concours et beaucoup de demandes de start-up, donc il faut être en capacité d'attirer les start-up et surtout d'attirer les bonnes. Toute cette partie non visible de l'iceberg est absolument énorme, en amont, pour préparer un terreau qui soit fertile à une bonne relation.

Ensuite, une fois la start-up repérée, il faut faire en sorte qu'il y ait un bon *matching* avec les parties prenantes internes. Ce n'est pas parce que j'ai vu une start-up dans un journal ou qui a répondu à un concours, que je vais avoir forcément quelqu'un de la R&D qui va avoir envie de travailler avec elle. Particulièrement, si cette start-up est d'un domaine de connaissance très éloigné de celui de mon organisation, même si les fonctionnalités recherchées sont les mêmes, il va falloir faire tout ce travail en fait de marieuse entre la start-up et la R&D.

Ensuite, il va falloir être créatif sur les modalités de collaboration et essayer de trouver comment cela peut matcher. Ce dont nous nous apercevons sur ce type de sujet, qui est encore un nouveau niveau de créativité au niveau des contrats avec des modalités de collaboration, c'est que la start-up n'y connaît rien en juridique, et au niveau *business* elle se limite souvent à son domaine d'activité ; et une start-up étant une entreprise qui n'a pas trouvé son modèle économique, souvent elle n'est pas positionnée clairement là-dessus. Elle a donc souvent besoin d'aide pour monter une relation contractuelle correcte.



Romaric-Servajeau-Hilst

En face, la personne de la R&D connaît sa technologie mais ne connaît pas le *business* et encore moins le droit. Le juriste, lui, va connaître le droit et savoir faire des contrats qui sont juridiquement justes mais, en termes de *business*, le sont-ils ? Ce n'est pas son domaine d'application, ni son métier.

Et c'est là que l'acheteur, et particulièrement l'acheteur-innovation va jouer le rôle de catalyseur de l'ensemble de ces énergies en essayant de faire le pivot entre elles. Cela demande donc tout un travail de l'ombre, qui n'est absolument pas visible.

Un peu plus tard, lorsque le projet réussi, ceux qui vont être mis en avant, ce sont la start-up, la créativité de la start-up et puis éventuellement la créativité de la R&D. Mais tout le reste, qui n'est pas visible, est assez compliqué à communiquer et on va donc éviter de communiquer dessus.

Un cas que je rencontre assez régulièrement, concerne des acheteurs-innovation qui vont trouver les idées à l'extérieur, qui vont les ramener et monter des projets avec des start-up ou des laboratoires de recherche et des personnes de R&D avec, quelques mois plus tard, un brevet qui sort de cette idée. La plupart du temps, l'acheteur n'est pas sur le brevet. Cela est peut-être très frustrant pour l'acheteur, mais c'est la preuve qu'il a bien fait son travail, qu'il a été en capacité d'accompagner « l'enfant innovation » jusqu'à sa vie adulte, d'avoir pu susciter des idées nouvelles et faire en sorte que les autres se l'approprient ; et ils se sont tellement approprié l'idée que l'acheteur est oublié dans sa part créative. Pourtant, il a sa place.

GA : Finalement, la mission d'acheteur aujourd'hui est d'établir des relations, de chercher des idées, de faire l'entremetteur avec les fonctions internes de l'entreprise et ses fournisseurs. Je vais peut-être prendre le

sujet par un petit bout, mais ne sommes-nous pas dans une situation où il faudrait commencer par changer le nom de l'intitulé du poste ?

RSH : Ce sont des questions que nous nous posons. L'acheteur en innovation qui est d'ailleurs le terme que nous avons forgé avec des collègues : qui est « l'acheteur-innovation » et « l'achat-innovation ». Est-ce l'acheteur-innovateur ? Est-ce l'innovateur relationnel ? C'est également un terme que j'ai employé. Mais là, je conserve le titre d'acheteur qui a toute une palette des compétences *hard* : des compétences techniques de gestion des risques, de connaissance des marchés, d'analyse des modèles économiques, de connaissance des contrats, là où les achats sont particulièrement légitimes. C'est là qu'un oxymore se forme, parce qu'en effet, la plupart de la population des achats est tournée vers de l'exploitation plutôt que vers de l'exploration de nouveaux domaines. Mais en prenant la palette des *hard skills* des acheteurs et en l'adaptant au monde de l'innovation avec une dose de curiosité supplémentaire et une dose de risque supplémentaire – et peut-être aussi des attitudes différentes qui appartiennent plus au domaine de la collaboration et de l'innovation –, à ce moment-là, on arrive à faire ce poste. Mais c'est vrai que cette question du terme se pose ; nous sommes en train d'y travailler.

GA : Nous avons parlé de l'acheteur-innovateur. Aujourd'hui quel est le rôle de l'entreprise pour faciliter ce passage, cette transformation de l'acheteur, je dirais, historique à cet acheteur-innovateur ?

RSH : La première chose, c'est de pouvoir prendre conscience que la fonction Achats a pleinement son rôle dans la gestion des ressources externes de manière très large et pas uniquement sur un point de vue financier, mais sur un point de vue de valeur ajoutée et de valeur ajoutée créative et innovante. C'est la première chose : prendre conscience. Seconde chose, c'est de prendre conscience que pour réussir à faire cela, il faut être prêt à ce qu'il y ait des acheteurs qui continuent à faire leur travail, comme d'habitude, d'optimisation mais également être prêt à développer une partie des achats, même minime, qui soit spécifique et spécialisée sur les questions d'innovation à divers stades de maturité. Et pour cela, il faut leur donner du temps et de la confiance également.

GA : Est-ce qu'il y a des environnements qui sont plus particulièrement propices à ce développement, à cette évolution – peut-être pas forcément transformation puisqu'on dit bien que l'acheteur doit garder son travail d'optimisation, mais doit aussi trouver du temps pour aller chercher et devenir innovateur ? Et que conseiller à une entreprise qui doit faire passer ce cap-là ?

RSH : J'aimerais juste préciser que l'idée est de séparer les populations. C'est-à-dire vous allez avoir des acheteurs qui vont travailler sur l'optimisation, et éventuellement lorsqu'ils vont s'intéresser à l'innovation, ils vont plutôt se focaliser sur l'innovation incrémentale et puis des acheteurs vraiment dédiés à l'innovation. Il est extrêmement compliqué de faire à la fois de l'optimisation et de l'innovation. C'est quelque chose qui, psychologiquement, est quasiment impossible puisque cela demande une très forte schizophrénie de passer d'une attitude d'optimisateur, d'exploiteur à une attitude d'explorateur.

Il faut en premier lieu, pouvoir séparer les populations tout en les faisant travailler très intimement et jouant sur les complémentarités des uns avec les autres.

Ensuite pour revenir sur votre question d'environnement travail, oui le contexte de travail est quelque chose de particulièrement important dans « l'innovativité » et la capacité des individus à se transformer et accompagner la transformation de ces entreprises.

Dans une étude que je suis en train de réaliser avec Briec du Roscoët, chercheur en psychologie et entrepreneur, où nous travaillons justement sur les profils des innovateurs et leurs contextes de travail, nous nous apercevons que, dans les entreprises comme dans le secteur public, il existe plusieurs contextes de travail qui sont plus ou moins favorables à l'innovation.

Chose que nous allons retrouver aussi dans le monde des achats, c'est-à-dire que vous avez un contexte extrêmement favorable où vous avez la direction qui dit « on va innover, on va innover avec les achats et on met les moyens pour » et tout le monde est aligné pour essayer d'innover avec les achats. Dans un autre côté, l'environnement complètement fermé : personne ne reconnaît la valeur des achats dans l'innovation ; aucun dispositif n'est prévu, aucun temps n'est octroyé, aucun objectif n'est donné aux acheteurs. Et puis

vous avez des entre-deux. Un entre-deux plutôt favorable où il va y avoir une déclaration très générique, avec, par exemple, une communication disant « les achats doivent innover », et vous avez la chance d'avoir un ou deux directeurs des achats qui y croient et qui, dans leur coin, vont encourager leurs équipes, protéger une ou deux personnes dans leurs équipes pour qu'elles puissent développer l'innovation. Et c'est là que nous voyons la plupart du temps des entreprises – dans l'aéronautique, dans la pharmacie, dans la banque également – réussir à créer des fonctions achats innovation qui aient des succès avec la R&D.

Vous avez également un autre profil de contexte de travail qui peut apparaître très favorable, c'est-à-dire la direction dit « on va innover avec nos fournisseurs, les achats sont importants » avec éventuellement des postes d'acheteurs-innovation, d'acheteurs avancés dédiés à l'innovation. Mais le management intermédiaire est complètement rétif à cette innovation et ne va absolument pas aider à ce qu'il y ait une transmission et vraiment aider les équipes sur le terrain à se déployer. Ce sont des situations qu'on va trouver dans les achats, mais également chez les intrapreneurs. C'est assez intéressant de faire ce parallèle entre les intrapreneurs et les acheteurs-innovation. Ce sont des situations où on va retrouver des déclarations à très haut niveau, très intéressantes, des dispositifs en faveur de l'innovation ou de l'intrapreneuriat qui sont mis en place, mais où le management intermédiaire va bloquer, ce qui fait qu'entre les volontés et les retours disponibles, il n'y a pas cette courroie de transmission qui fait que ça peut être un succès. Cela soulève aussi beaucoup de questions sur la capacité de certaines personnes, de certains profils à être en mesure d'innover, de sortir des carcans. Et, en même temps, on sait aussi que l'innovation parfois peut germer un peu partout dans l'entreprise.

GA : Merci beaucoup Romaric en tout cas pour cet éclairage. J'ai une dernière question. Nous sommes en ce moment en train de vivre une crise sanitaire globale qui a des impacts qui s'aggravent de jour en jour, nous le voyons dans les médias. Cela nous force beaucoup et nous avons beaucoup d'exemples d'entreprises qui ne font plus comme elles ont toujours fait. Pensez-vous qu'il faut passer dans un mode de crise pour être en mesure de vraiment déclencher l'innovation et la curiosité dans l'entreprise et dans la fonction Achats notamment ?

RSH : Non, en revanche, je pense que la crise a plutôt été un révélateur de ceux qui avaient la volonté et de ceux qui n'avaient pas la volonté d'enclencher ce changement. Nous avons vu à la fois des entreprises pendant la crise accélérer et se dire « Non, attention, nous ne nous mettons pas au chômage partiel, l'activité ralentit c'est donc peut-être le moment, Messieurs les acheteurs, Messieurs les innovateurs, de commencer à réfléchir sur ce qui ne va pas. Comment est-ce qu'on va améliorer nos procédés pour être plus efficaces un peu plus tard. Et puis ce serait peut-être l'occasion de se remettre à jour, de relire de la littérature scientifique, d'aller plonger dans les bases de données que nous avons accumulées depuis cinq ans pour essayer de voir s'il n'y a pas des pépites que nous pourrions ressortir. »

C'est peut-être également le moment de voir comment nous pouvons être un peu plus frugal, le moment de créer des nouvelles alliances, on l'a vu entre Schneider, PSA, Valeo et Air Liquide pour créer des nouveaux respirateurs.

C'est donc là plutôt un révélateur de ceux qui étaient déjà dans le bon état d'esprit. Cela a peut-être été une accélération, cela a peut-être été finalement la confirmation. J'espère en tout cas que cela a généré des jalons pour qu'ils soient capables de dire « Regardez, ils ont été capables de réagir correctement pendant la crise, d'innover peut-être même encore plus et finalement d'innover peut-être plus rapidement et plus frugalement » ; donc c'est là où cela a été une opportunité.

Et puis, vous en avez d'autres qui, au contraire, ont fermé les services et n'ont pas pris en compte la force créative des acheteurs comme des innovateurs et, à ce moment-là, il faut peut-être se poser la question de la place véritable de l'innovation dans ces entreprises.

La gestion de crise, est-ce uniquement répondre à court terme à des enjeux court terme ? Ou aussi préparer la suite, préparer la résilience de l'entreprise ?

Parce que vous avez peut-être deux types de résilience : une résilience à court terme où on essuie la tempête et une résilience à long terme où on essuie la tempête mais on arrive aussi à bon port avec éventuellement

la découverte d'un nouveau territoire. Et c'est en cela, je pense, que la crise a révélé des choses : ceux qui étaient prêts à explorer et à prendre des risques et ceux qui étaient plutôt frileux et qui n'avaient pas cette vision d'un après, d'un long terme qui est permis par l'innovation et par ceux qui contribuent à l'innovation dans l'ensemble de l'entreprise.

GA : L'entreprise n'est pas forcément un déclencheur de l'innovation, mais en tout cas, ce qui est sûr, c'est qu'elle est un révélateur de ceux qui ont cette curiosité, ne l'ont pas ou cherchent à progresser ou peut-être juste à subir.

RSH : Peut-être les modes de fonctionnement dans les entreprises face à la crise ont-ils permis à certains de s'épanouir ou, au contraire, ont généré pas mal de frustration. J'ai croisé beaucoup d'apprentis pendant la crise qui étaient mis au chômage partiel. Chez les apprentis aux achats – j'en ai eu 400 pour un cours sur achat & innovation – on sentait chez beaucoup d'entre eux, la frustration de ne pas être au feu, d'être mis au chômage partiel alors qu'ils avaient des choses à apporter, qu'ils voulaient apporter des choses ; donc je pense qu'il y avait un certain nombre d'entreprises qui sont passées à côté de cette force créative et notamment, de leurs acheteurs en alternance qui avaient envie de se battre et d'apporter quelque chose à leurs organisations et notamment en termes d'innovation. Et c'était assez fantastique de travailler là-dessus avec eux, tout en ressentant également la frustration d'un bon tiers d'entre eux qui étaient mis en chômage partiel et donc ne pouvaient même pas agir pour leur entreprise à ce moment-là.

GA : Merci beaucoup Romaric pour cette intervention, ces témoignages, ces idées, ces éclairages. J'espère que nous aurons l'occasion de reparler régulièrement de vos avancées, de vos travaux sur la curiosité, sur l'innovation dans les fonctions Achats mais plus globalement dans l'entreprise parce qu'on voit bien que les sujets peuvent déborder à l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Merci encore !

RSH : Merci à vous mais on n'innove jamais seul ; les achats sont une part importante de l'innovation collaborative mais sont une part d'un tout.

Entretien réalisé en mai 2020

