

## Côté recherche

**Michel Philippart**

Professeur Stratégie d'achats et approvisionnement, blockchain  
EDHEC Business School

**P**our paraphraser Lord Kelvin, on ne peut bien gérer que ce que l'on mesure bien. Or, pour les achats, la mesure communément appliquée reste la réduction des coûts à qualité et service constants, une mesure axée sur le court terme au rythme des publications financières de l'entreprise, annuelles ou trimestrielles. Mais le pilotage de l'innovation fournisseur ne peut se contenter de ce cadre court-termiste. Les projets qui incorporent l'innovation fournisseur aux compétences internes voient souvent leur résultat se matérialiser à un horizon moyen ou long. De plus, ils sont le fruit de collaborations complexes entre plusieurs fonctions de l'entreprise et leurs homologues chez ces fournisseurs. Il faut donc développer un meilleur outil pour mesurer l'impact sur ce qui compte : la création de valeur pour les actionnaires, par le renforcement durable de la position concurrentielle.

Pourquoi alors ne pas considérer ces fournisseurs porteurs d'innovation comme des ressources actives avec une promesse de bénéfices à plus long terme ? Bien que constituant un changement de paradigme radical pour les entreprises, cette perspective n'est pas sans intérêt pour elles. C'est ici que la référence à l'immatériel apporte sa contribution. Des tableaux de bord prospectifs ont été développés pour mesurer des ressources immatérielles comme les ressources humaines ou la réputation de l'entreprise. Ils peuvent rafraîchir la perspective de l'entreprise sur la mesure de la performance des fournisseurs clés.

#### Caractéristiques du capital immatériel

Les fournisseurs peuvent-ils réellement être qualifiés de capital immatériel ? Quelles en sont les caractéristiques ? Un capital est ce qui est investi pour obtenir des bénéfices



futurs. Un capital immatériel présente plusieurs attributs uniques, parfois résumés par le concept anglophone des 4S :

- Les coûts d'acquisition se font à fond perdu, engloutis (*sunk*) avec peu ou pas de valeur de revente s'ils ne portent pas de fruits.
- Les bénéfices obtenus peuvent dépasser le périmètre initial car ils sont difficiles à protéger (*spillover effect*, ou effet d'entraînement).
- Leur consommation n'en réduit

pas l'utilité, au contraire. Ils peuvent être déployés sur de nouveaux terrains (*scalability*).

- La valeur créée est le résultat de la collaboration de multiples entités (*synergies*).

#### Fournisseur = capital immatériel = avantage concurrentiel

- Les fournisseurs d'innovation sont également une promesse de bénéfices futurs, par définition, car



## Tableau de bord prospectif fournisseurs = capital immatériel



© Adobe Stock



### À propos de l'auteur

Titulaire d'un DBA obtenu à Paris Dauphine, d'un MBA de l'université du Nord-Ouest et d'un diplôme d'ingénieur de l'université de Liège, Michel Philippart est professeur de stratégie d'approvisionnement à l'EDHEC Business School, spécialisé dans les relations avec les fournisseurs au sein des grandes entreprises. L'EDHEC propose notamment un programme de formation spécifique intitulé « Horizon purchasing & supply chain management ». Il a travaillé pour les pratiques opérationnelles de Booz Allen Hamilton et McKinsey, ainsi qu'au sein de l'entreprise Frito-Lay de Pepsico, où il a élaboré et mis en œuvre une stratégie d'achat à l'échelle internationale.

[michel.philippart@edhec.edu](mailto:michel.philippart@edhec.edu)

ils renforcent le positionnement concurrentiel de l'entreprise.

► Les efforts de développement sont effectués à fonds perdus, sans valeur de revente, ou de réemploi si l'initiative ne porte pas de fruits.

► Les exemples de débordement hors du cadre de la relation initiale sont nombreux, comme le Gorilla Glass développé pour le premier iPhone et qui est devenu un standard de l'industrie.

► Les développements faits en partenariat avec les fournisseurs sont réemployables au sein du système de l'entreprise cliente : après avoir amélioré ses produits pour reprendre le leadership sur Eagle Snacks aux USA, Frito-Lay a déployé ses « packagings révolutionnaires et ses arômes branchés » en Europe, devenant ainsi le leader du marché comme il l'était aux USA.

► Comme le montre l'exemple de Repower, capitalisant sur sa relation avec Renk pour développer les éoliennes les plus puissantes du marché et devenir l'entreprise la plus profitable du secteur, ce sont bien des synergies qui sont à l'œuvre lorsque l'innovation prend sa source chez un fournisseur pour être intégrée dans les produits de l'entreprise et capturer de nouveaux clients.

### Les bonnes questions

Une fois admis que le fournisseur d'innovation est un capital immatériel de l'entreprise, à quels indicateurs avoir recours pour mesurer la performance de la relation fournisseur ? Comme souvent en management, il s'agit de se poser les bonnes questions : des questions correspondant à des indicateurs alignés sur les caractéristiques des immatériels (voir schéma ci-dessus).

► Bénéfices futurs : les fournisseurs contribuent-ils au renforcement de la capacité de l'entreprise à créer de la valeur en augmentant ses reve-

nus, en réduisant les risques ou les besoins en capitaux, et bien entendu en réduisant les coûts, pour autant que cette réduction soit propriétaire à l'entreprise et non une tendance du marché capturée par tous les acteurs qui appliquent des stratégies génériques ?

► Protection des retombées : la relation avec les fournisseurs est-elle suffisamment forte, axée sur le partage des bénéfices, qu'ils ne seront pas tentés de la vendre aux mêmes conditions à nos concurrents pour augmenter leur volume, mais faire baisser nos marges, puis les leurs ?

► Extensions des bénéfices de la relation : avons-nous mis en place un redéploiement des fruits d'une relation limitée à une région ou une ligne de produits vers d'autres secteurs de l'entreprise ? Avons-nous mis en place, ce qui est plus difficile, un système de redéploiement des compétences et des apprentissages dans le pilotage de la relation avec un fournisseur clé vers les autres fournisseurs qui offrent également ce potentiel de création d'avantages concurrentiels ?

► Synergies : quels moyens avons-nous mis en place pour encourager la synergie entre les ressources créatives des fournisseurs et nos objectifs ? Comment partageons-nous notre agenda stratégique ? Comment pilotons-nous le travail en commun ?

Considérer ses fournisseurs clés comme un capital immatériel offre donc à la fois une nouvelle perspective au pilotage de la relation entreprise/fournisseurs d'innovation, et une nouvelle culture de la mesure de la performance davantage orientée sur les objectifs stratégiques. Est-ce à dire qu'il faut éliminer les performances à court terme ? Non, bien entendu, ces dernières sont seulement à replacer dans le contexte plus large du positionnement concurrentiel de l'entreprise et de sa pérennité. ■