LIVRE BLANC

VERS LES ACHATS 4.0 QUELLES COMPÉTENCES DÉVELOPPER POUR ÊTRE PLUS PERFORMANT

LA CONFÉRENCE ACHATS

10 octobre 2018
Hôtel Continental, Lausanne

ÉVENEMENT

Copyright procure.ch –toute reproduction interdite

PRÉFACE

VERS LES ACHATS 4.0 : « QUELLES COMPÉTENCES DÉVELOPPER POUR ÊTRE PLUS PERFORMANT »

La première Conférence Achats organisée le 10 octobre 2018 à Lausanne s'est avérée un véritable succès au regard de la richesse des échanges entre les intervenants et les professionnels des achats présents. Afin de continuer à nourrir les réflexions développées lors de cette journée, il nous a semblé utile de concevoir un Livre Blanc retraçant l'essentiel des propos tenus lors des présentations, mais aussi les principaux échanges ayant eu lieu à l'issue de ces dernières.

Très rapidement, au court de nos échanges, la question des compétences permettant aux acheteurs et acheteuses de remplir leurs missions enrichies par la volonté renforcée de contribuer à la création de valeur, nous est apparue comme essentielle. C'est en vue de traiter cette question que plusieurs experts ont alors été contactés pour offrir des éléments de réponse illustrés de cas vécus et complémentaires.

Le présent Livre Blanc rend compte de ces éléments de réponse, forcément incomplets tant la créativité est ici non seulement possible mais également requise. Challengée par le besoin de trouver des réponses qui lui sont propres, chaque organisation trouvera ici matière à réflexion et quelques sources d'inspiration. L'importance des défis, tant pour les organisations que pour les individus et les écosystèmes, nous incite à poursuivre les réflexions engagées à l'occasion de cette première Conférence Achats et à proposer, d'ores et déjà, un rendez-vous similaire le 26 septembre 2019.

D'ici là, nous espérons que les pages qui suivent constitueront pour vous une lecture enthousiasmante et fertile.

Hugues Poissonnier propose une analyse fondée sur l'importance de la création de valeur par les achats, qui repose en grande partie sur la co-innovation avec les fournisseurs. Il rappelle qu'au-delà de l'appétence des acheteurs, la question des compétences et de leur évolution est essentielle pour réussir à développer des relations fournisseurs dont découleront les avantages concurrentiels. L'observation des bonnes pratiques actuelles et le travail de prospective sur les bonnes pratiques à venir permettent d'identifier les outils et les compétences à développer pour passer des achats au management stratégique des ressources externes, celui qui garantit et garantira de plus en plus le succès des organisations.

Sébastien Blandino témoigne de la mise en œuvre et du fonctionnement d'une entreprise étendue pilotée par Johnson & Johnson. Afin de conserver sa position de N°1 mondial du segment « baby toiletries » Johnson & Johnson a décidé de réinventer l'intégralité de sa gamme Johnson's Baby en moins de 2 ans. Cet agenda extrêmement ambitieux s'est transformé en atout majeur en forçant les équipes à réinventer également leurs façons de travailler et en faisant de la collaboration interne / externe un élément incontournable. L'objectif de son intervention était de partager l'expérience « Johnson's Baby » afin de voir comment les bonnes pratiques mises en œuvre par J&J pour appliquer le concept d'« entreprise étendue » peuvent vous aider dans vos projets de transformation et maximiser la valeur générée par vos fournisseurs.

Gustavo Pierangelini témoigne, quant à lui, du rôle central de la fonction achats comme facilitateur des relations synergiques entre partenaires internes-externes dans la recherche de solutions innovantes. Sa présentation lui a permis d'aborder :

- Le Sourcing d'Innovation – recherche de sources externes qui peuvent amener une valeur ajoutée et/ou avantage compétitif ;
- Le Marketing Achats et spécifiquement les outils digitaux pour la veille ;
- Les méthodologies collaboratives (design thinking, pitch context, sprint…) et le processus de transformation d'une fonction classique à une fonction focalisée sur l'innovation ;
- La gestion des start-ups, moteur hyper-dynamique de créativité et de nouvelles idées et pratiques ;
- Les aspects contractuels fondamentaux pour accélérer l'efficacité de l'innovation.
- Le changement du modèle d'attractivité client/fournisseur et les principes de MVP (Minimum Viable Product/Proposal) seront aussi rappelés en tant qu'éléments de différentiation dans la démarche de création de nouveaux produits.

Laurence Viale apporte une vision complémentaire à l'analyse du rôle des achats dans l'innovation en proposant des profils d'acheteurs très utiles au moment de composer les équipes et de proposer les formations les plus pertinentes. Les professionnels en Achats sont en effet souvent confrontés à la difficulté d'apporter davantage de valeur et d'être pleinement considérés comme des acteurs légitimes au sein des organisations qui s'engagent dans les stratégies d'innovation. Issue de plusieurs études (focus group, interview d'experts et étude de cas dans des PME et grandes entreprises), son intervention a permis de présenter les différents profils d'acheteurs engagés dans l'innovation (produit, processus et managériale). Chaque profil est présenté selon trois axes (fournisseurs, clients internes et achats) incluant une liste d'activités de l'acheteur. L'intervention a été complétée par une réflexion sur les compétences associées et nécessaires pour parvenir au succès de ces projets d'innovation.

Michel Philippart s'intéresse, en complément des réflexions déjà partagées, au capital immatériel que constituent les fournisseurs, proposant une véritable solution pour valoriser l'action des achats à l'aune de l'agenda des actionnaires. Aujourd'hui, le portefeuille d'outils pour mesurer la performance au niveau des achats reste focalisé sur les dimensions observables immédiatement : coût, qualité, et service. Récemment, la prise de conscience des enjeux de responsabilité sociétale et les crises sur les chaînes d'approvisionnement ont amené à inclure la

dimension risque dans le calcul de performance. Cependant, ces mesures ne reflètent que partiellement l'impact que peut avoir la fonction achats sur la valeur de l'entreprise, qu'elle soit mesurée par les flux de trésorerie ou la valeur économique ajoutée. C'est principalement l'impact sur la compétitivité à long terme qui est peu ou pas mesuré. Pour faire évoluer cette mesure de la performance achat, l'auteur explique qu'il faut considérer les fournisseurs clé comme une composante du capital immatériel de l'entreprise. En se basant sur les caractéristiques d'un capital immatériel, on peut alors créer des tableaux de bord plus sophistiqués qui pourront refléter l'impact de la fonction achat sur les résultats à long terme.

Nous remercions les experts précités ainsi que Fabrice Ménelot (Crop & Co, Lyon) pour leur précieuse contribution à la Conférence Achats procure.ch 2018.

Benoît Lemonnier et Hugues Poissonnier







Photo : (de gauche à droite) Gustavo Pierangelini, Hugues Poissonnier et Laurence Viale le 10 octobre à Lausanne

CRÉER DE LA VALEUR REPOSANT SUR L'INNOVATION COLLABORATIVE : LA NÉCESSAIRE ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES, ORGANISATIONNELLES ET INTER-ORGANISATIONNELLES



Hugues Poissonnier est Professeur à Grenoble Ecole de Management, où il enseigne la stratégie, le contrôle de gestion et les achats. Il intervient également dans plusieurs universités et écoles de commerce françaises et étrangères, ainsi que dans plusieurs écoles d'ingénieurs. Ses travaux de recherche portent principalement sur la collaboration dans les relations inter-organisationnelles, sujet sur lequel il accompagne régulièrement des dirigeants et est auteur ou co-auteur de nombreux articles de recherche et de vulgarisation, ainsi que d'une vingtaine d'ouvrages. Il est membre de la Chaire Paix Economique, Mindfulness et Bien-être au travail et de comités scientifiques de plusieurs revues académiques internationales. Il dirige la recherche de l'IRIMA (Institut de Recherche et d'Innovation en Management des Achats), qu'il a co-créé en 2008 et intervient régulièrement en entreprise dans le cadre de conférences et de formations sur mesure.

Introduction

Depuis les années 1990, les acheteurs sont souvent assimilés à des *cost killers*. Leur principale mission consisterait en effet à réduire au maximum les coûts des approvisionnements. A cette image négative est également associée une accusation forte au sein des pays industrialisés : en développant des achats auprès de fournisseurs plus ou moins lointains, les acheteurs contribueraient à la désindustrialisation qui touche leurs pays d'origines. Ceci est particulièrement vrai en Europe, comme le confirment les déficits commerciaux de plusieurs pays.

Pour pertinente qu'elle puisse être, au moins en partie, cette conception ne reflète pas les évolutions importantes en cours. Nombreux sont en effet les dirigeants qui prennent conscience de l'importance stratégique des achats. Pas uniquement en raison de leur grand potentiel à réduire les coûts, mais également, et surtout, au regard de la création de valeur qui peut découler d'achats éclairés.

Les acheteurs sont en effet bien placés pour contribuer à l'augmentation des marges par le haut (en créant davantage de valeur et en permettant de proposer des prix plus élevés) plutôt que par le bas (en réduisant les coûts). S'ils savent développer de véritables collaborations avec leurs fournisseurs, les acheteurs peuvent être porteurs d'innovations en interne. Ils peuvent également permettre aux commerciaux de valoriser le contenu social et environnemental des produits, obtenu en pratiquant des achats responsables…

Confier ces nouvelles missions aux acheteurs requiert la mise en œuvre de plusieurs changements importants d'un point de vue organisationnel et managérial. Les compétences individuelles et organisationnelles doivent évoluer de concert et il importe de laisser davantage d'autonomie et de liberté aux acheteurs, condition indispensable pour faire les choix et arbitrages qui leur reviennent désormais : accepter de travailler avec un fournisseur plus cher pour mieux innover avec lui et pouvoir mieux valoriser les produits sur le marché par exemple…

Plus collaboratifs avec ses fournisseurs comme en interne, davantage stratège, l'acheteur est amené à faire évoluer ses compétences et à utiliser son « cerveau droit », lui dont les qualités traditionnelles relèvent plutôt du « cerveau gauche ». De *cost killer*, l'acheteur devient en effet un véritable intrapreneur, dont les décisions sont de nature à restructurer le fonctionnement interne de son entreprise et celui de toute la filière au sein de laquelle il s'impose en acteur majeur.

L'article se fonde sur une recherche conduite à partir d'entretiens exploratoires réalisés auprès d'experts de la fonction achats (praticiens, consultants, enseignants). Les grandes évolutions décrites plus haut sont confirmées et la vision du rôle de ce nouvel intrapreneur qu'est l'acheteur en ressort affinée.

La reconnaissance du caractère stratégique des achats : un processus en cours

Les achats ont longtemps été vus comme un « mal nécessaire » au sein des entreprises. En 1916, Henri Fayol n'hésite pas à présenter les achats comme une « sous-fonction » de la fonction commerciale, qui consiste alors selon lui à acheter (un peu) et à vendre (surtout). Même Mickael Porter, pourtant grand visionnaire, présentait les achats, dans sa fameuse « chaîne de valeur » (1986) comme une simple « fonction support ».

Historiquement, c'est le potentiel de réduction des coûts qui va progressivement conférer aux achats un rôle de plus en plus important. Aujourd'hui, ne considérer que cet aspect, certes important, reviendrait à oublier le rôle, pourtant essentiel, des achats dans la création de valeur et la constitution d'un avantage concurrentiel durable.

1. Une reconnaissance tardive et fondée sur la capacité des achats à réduire les coûts

Durant les fameuses « Trente Glorieuses », la plupart des entreprises évoluent dans une économie de production. Cette dernière se caractérise par le fait que les produits fabriqués trouvent très facilement preneurs. A une production de masse se trouve associée une consommation de masse qui permet aux entreprises de « faire le prix »[1]: les coûts sont souvent considérés comme des données, auxquelles il s'agit d'ajouter une marge confortable pour obtenir un prix de vente qui saura satisfaire de nombreux consommateurs.

Au-delà des chocs pétroliers, la véritable rupture, dans les années 1970, marquant la fin des « Trente Glorieuses », réside dans le passage d'une demande d'équipement à une demande de renouvellement. Ceci concerne de nombreux produits. En parallèle, la concurrence se développe, devenant véritablement internationale. Les prix baissent et, surtout, ils s'imposent aux entreprises qui doivent s'y adapter si elles veulent continuer à vendre[2]. La seule manière de restaurer les marges dans un contexte de baisse des prix de vente consiste alors à réduire les coûts. C'est le temps de l'externalisation.

Le temps semble loin aujourd'hui où l'intégration verticale était recherchée en vue de sécuriser les débouchés et les approvisionnements. Ford en était pourtant même arrivé, au début du siècle dernier, à posséder ses propres plantations d'hévéa qui lui permettaient de fabriquer en interne la gomme pour les pneus qui équipaient ses voitures. La grande majorité des entreprises se sont aujourd'hui recentrées sur leur « cœur de métier », externalisant largement (et parfois à tort) des activités qu'elles estimaient les moins créatrices de valeur. Depuis plusieurs années, les principaux courants théoriques justifient cette évolution. Pour faire court, nous pouvons en citer trois :

- La Théorie des Coûts de Transaction, essentiellement développée par Williamson (1991), justifie les choix des entreprises en termes de « make or buy » par l'existence de coûts de transaction lorsque l'on choisit de recourir au marché et donc d'acheter. Ces coûts de transaction sont en effet présents tout au long du processus achat étendu (coûts de recherche de fournisseur, de négociation, de contrôle de la qualité une fois que les premières transactions ont lieu,…). La firme verticalement intégrée s'en trouve justifiée par défaut (c'est parce que les coûts de transaction sont trop élevés qu'il vaut mieux faire en interne plutôt que faire faire). Williamson précise toutefois que les coûts de transaction ont tendance à diminuer et la pratique lui donne raison : trouver de nouveaux fournisseurs est plus facile à l'époque de l'internet qu'à celle des « acheteurs-baroudeurs » qui écumaient les contrées lointaines à la recherche d'usines aux caractéristiques souvent surprenantes ; le contrôle de la qualité est également facilité par les outils informatiques actuels,… La baisse tendancielle des coûts de transaction est donc la première raison à l'origine du succès de l'externalisation.

- Les théories fondées sur les compétences clés et les capacités dynamiques, développées au début des années 1990 confirment l'intérêt du recentrage des entreprises sur leur cœur de métier en insistant sur le rôle des compétences distinctives dans la création de valeur. Comme on ne peut pas être bon partout, il importe de se concentrer sur les activités que l'on maîtrise le mieux.

- Enfin, la théorie financière en général pose depuis longtemps le principe selon lequel ce n'est pas à l'entreprise de se diversifier en s'engageant dans de multiples activités dans une logique conglomérale, mais plutôt à l'actionnaire de diversifier son portefeuille en fonction de son attitude par rapport au risque et à la recherche de rentabilité.

Pour séduisantes qu'elles soient, ces théories n'auraient jamais suffi, à elles seules, pour provoquer le véritable raz de marée des externalisations durant les années 1980-1990. Deux évolutions techniques essentielles ont permis ce développement :

- La première est incontestablement liée aux progrès réalisés dans le monde des transports. Les distances se sont raccourcies en même temps que les capacités de transport explosaient. Si la « révolution des containers » remonte déjà aux années 1950, c'est bien dans les années 1980-1990 que les effets ont été les plus marquants. Car l'alternative pour les entreprises a changé : la réponse à la question doit-on continuer à faire en interne ou faire faire en Europe ne reçois pas la même réponse que la question doit-on faire en interne ou faire faire en Chine. La révolution des transports a permis aux entreprises de se poser la seconde question, plus favorable à l'externalisation.

- La seconde évolution, déjà mentionnée, réside dans les progrès accomplis dans le domaine des technologies de la communication. Souvent, point n'est besoin de se déplacer puisque l'essentiel des relations peut être géré à distance.

Toutes ces raisons expliquent le mouvement en faveur de l'externalisation et le développement des achats. Ces derniers représentent aujourd'hui en moyenne plus de 50 % du chiffre d'affaires des entreprises. Nombreuses sont celles pour lesquelles le chiffre dépasse les 80 %.

Il n'est pas étonnant, dès lors, que les achats soient vus comme étant de plus en plus importants, représentant le principal levier de réduction des coûts. Historiquement, c'est donc bien ce potentiel vis-à-vis de la réduction des coûts qui fût à l'origine de la reconnaissance du caractère stratégique des achats.

2. Des achats *low cost* aux achats *high value*

A force de recourir à l'externalisation, un autre constat va s'imposer aux entreprises : une part essentielle du potentiel productif et créatif se trouve désormais chez les fournisseurs. Ces derniers produisent souvent les trois quarts de la valeur ajoutée totale le long de la chaîne de production, en employant les trois quarts des ressources humaines nécessaires.

Au-delà de l'intérêt évident à développer des relations partenariales avec des fournisseurs apportant à l'entreprise cliente 80 % de son produit fini, c'est bien de création de valeur et non de réduction des coûts (même s'ils représentent 80 % du chiffre d'affaires) qu'il s'agit.

De plus en plus d'entreprises prennent d'ailleurs conscience de leur capacité à créer davantage de valeur par les achats. Ainsi, à l'heure où l'on parle beaucoup d'achats *low cost,* il est temps d'envisager le développement d'achats *high value*. Après avoir

1 Les anglo-saxons qualifient les entreprises évoluant dans un tel contexte de « price-maker ».
2 Les anglo-saxons parlent alors d'entreprises qui deviennent « price-taker ».

cherché à augmenter la marge par le bas (en réduisant les coûts), il apparaît possible désormais d'augmenter la marge par le haut (en proposant davantage de valeur au client, qui sera alors disposé à payer plus cher). Une telle évolution est d'autant plus bienvenue que, depuis des années, les acheteurs cherchent à réduire les coûts, ayant épuisé la plupart des leviers sur lesquels il était possible d'agir. D'autres leviers existent, pour créer davantage de valeur. Ces derniers ont été très peu utilisés jusqu'ici par les acheteurs. Ils présentent donc un potentiel bien supérieur.

3. La pertinence de l'approche par les ressources dans « un monde de ressources rares »

« Un monde de ressources rares ». L'expression est empruntée à Erik Orsenna (2007), qui décrit bien, dans le livre éponyme, les problèmes que ne va pas manquer de poser la raréfaction de toute une série de ressources essentielles aux activités économiques, mais aussi à la survie des populations (lorsque l'on pense à l'eau par exemple).

La rareté des ressources va contribuer à faire peser sur les entreprises de nouveaux et nombreux risques. A l'heure où la sécurisation des approvisionnements devient une mission essentielle pour les acheteurs, la collaboration avec les fournisseurs devient essentielle. Ce sont en effet ces derniers qui détiennent les trois quarts des ressources dont a besoin l'entreprise (puisque les achats représentent désormais les trois quarts du chiffre d'affaires pour de très nombreuses entreprises). Dans ce contexte, il importe de se demander comment l'on peut devenir, pour nos fournisseurs, un « client préféré ».

Depuis quelques temps, une prise de conscience réelle se fait jour concernant les dangers associés aux délocalisations. Cette prise de conscience repose sur le caractère désormais visible des effets des délocalisations sur les écosystèmes : aujourd'hui, lorsqu'un fournisseur asiatique fait faux bond, le réflexe traditionnel consistant à se tourner vers des fournisseurs locaux se heurte à l'absence de ces derniers. Beaucoup ont disparu et les acheteurs prennent conscience de leur rôle dans l'appauvrissement de leurs écosystèmes. Voilà une nouvelle raison pour laquelle nous affirmons que la tendance à la collaboration, seul rempart contre la disparition des si nécessaires fournisseurs de proximité, constitue une tendance lourde et pas seulement une mode.

Un autre constat est celui selon lequel les compétences des fournisseurs deviennent elles-mêmes des ressources essentielles et menacées de disparition. Il sera toujours possible, bien entendu, de trouver des fournisseurs. Ce ne seront toutefois peut-être pas les meilleurs, vis-à-vis desquels il importe donc de se rendre attractif…

Longtemps considérés comme un « mal nécessaire », les achats ont acquis, au fil du temps, un rôle clé dans le développement et la défense des avantages concurrentiels des entreprises. Avantages fondés sur la maîtrise des coûts dans un premier temps, davantage fondés sur la capacité à générer de la valeur (et donc à vendre les produits un peu plus cher) aujourd'hui. Le rôle de l'acheteur, ses compétences et les outils qu'il utilise, se doivent donc d'évoluer.

L'acheteur : un expert de plus en plus reconnu et appelé à devenir un véritable intrapreneur

Les évolutions décrites dans la partie précédente plaident en faveur d'une évolution du rôle des acheteurs, véritables experts des relations, si importantes, avec les fournisseurs. Plus précisément, en vue de contribuer à la création de valeur de l'entreprise, l'acheteur est appelé à davantage collaborer, à la fois avec ses fournisseurs bien sûr, mais également en interne avec ses fameux « clients internes ».

1. La collaboration : la nouvelle clé de succès

Que ce soit pour sécuriser les approvisionnements, pour mieux innover avec les fournisseurs, pour se montrer plus responsable vis-à-vis de ces derniers,… la collaboration avec les fournisseurs s'impose aujourd'hui comme une évolution majeure dans le monde des achats. Non pas qu'il s'agisse d'une panacée : pour certaines entreprises positionnées sur un niveau de gamme et des prix bas, collaborer davantage contribuerait à augmenter un certain nombre de coûts sans contreparties véritablement appréciées par les consommateurs. Cependant, on part, en moyenne, d'un degré de collaboration si bas qu'un peu plus de collaboration se révèle positif…

Afin de bénéficier de toutes les retombées positives potentielles associées à la collaboration (amélioration de la qualité des produits, réduction des délais, gains en termes d'image,…), et de développer de véritables « avantages coopératifs », comme l'écrit Kanter (1994), il est important de développer sa capacité à créer de nouvelles relations, mais aussi ses capacités de coordination des contributions des partenaires auxquelles Simonin (1997) fait référence en évoquant le « savoir-faire de coopération ». Collaborer ne constitue en effet qu'un préalable à la collaboration réussie. Il importe également de bien collaborer, ce qui vaudra aux bons partenaires d'attirer par la suite les meilleurs partenaires et d'enclencher un cercle vertueux. Lorenzoni et Lipparini (1999) insistent sur l'importance de ces deux capacités qu'ils regroupent sous le concept de « capacité relationnelle ».

Le meilleur moyen de bien collaborer avec ses fournisseurs réside dans la collaboration en interne, une cohérence très grande existant entre les fonctionnements mis en place en interne et à l'extérieur de l'entreprise, comme le montre bien le concept de « chaîne de contrôle » (Poissonnier, 2005).

De nouvelles compétences méritent notamment d'être développées chez le nouvel « acheteur collaboratif ».

2. Les nouvelles compétences de l'acheteur collaboratif

Dans le contexte de reconnaissance du rôle stratégique des achats, l'acheteur jouit d'une légitimité nouvelle, y compris vis-à-vis de l'élaboration de la stratégie (certaines entreprises n'hésitent pas à renverser le lien traditionnel entre positionnement sur le marché et achats et partent d'un type de relation spécifique qu'elles souhaitent entretenir avec leurs fournisseurs pour redéfinir leur positionnement marché, en cohérence avec les nouvelles pratiques achats visées). L'acheteur de demain sera amené à développer une vision bien plus large de l'entreprise. Le développement actuel des interfaces internes avec lesquelles il est amené à fonctionner en atteste (Allal-Chérif et al., 2011). Plus que de

nouvelles contraintes, il s'agit bien en effet de nouvelles prérogatives à gérer pour les acheteurs.

A l'heure où le marketing achat est de plus en plus reconnu comme essentiel en vue de connaître et d'exploiter le potentiel d'innovation chez le fournisseur, cette connaissance s'avèrent extrêmement importante en interne également : mieux connaître les domaines de recherche en interne permet de mieux cerner les complémentarités possibles chez les fournisseurs.

A côté des compétences traditionnelles des acheteurs (maîtrise technique, organisation…), d'autres compétences apparaissent de plus en plus nécessaires (créativité, qualité relationnelle, capacité à collaborer,…). Ces fameuses « soft skills » requièrent une utilisation nouvelle du cerveau droit (Poissonnier et al., 2012).

Les achats réalisés par l'entreprise sont de plus en plus complexes et le nombre de personnes impliquées côté entreprise augmente du fait de cette complexité. L'évolution des attentes vis-à-vis des fournisseurs se fait donc principalement vers une collaboration plus forte nécessitant des relations d'échange enrichies. La recherche d'une innovation produit ou service ou plus globalement d'une création de valeur pour le client final entraîne des modifications dans les relations inter-entreprises et conduit également à des changements dans chacune des organisations impliquées, tant chez le fournisseur qu'au sein de l'entreprise acheteuse. Ces multiplications d'interactions et la dépendance des business qui se créent (alignement stratégique des entreprises au sein de la même supply chain, etc.) conduisent à de nouvelles sources de risques et d'incertitude, et à une complexité organisationnelle accrue. Or il existe aujourd'hui de nombreuses recherches sur les approches inter-organisationnelles mais très peu sur les impacts des relations inter-organisationnelles au sein même des organisations. Nous nous focaliserons ici sur l'entreprise acheteuse afin de mieux comprendre en quoi cette complexification nécessite des adaptations au niveau individuel, collectif et au sein de l'entreprise.

Dans le cas de la mise en place de relations collaboratives avec les fournisseurs, le niveau d'incertitude et la complexité de l'achat augmentent puisque les relations avec les fournisseurs sont basées sur un objet d'échanges difficile à définir et complexe. De multiples fonctions dans l'entreprise devraient donc nécessairement être impliquées pour que la collaboration soit réussie (qualité, R&D, etc.).

La complexité organisationnelle créée est relative à l'incertitude de l'achat réalisé (recherche d'innovation et/ou de valeur pour le client final) et à la diversité des acteurs impliqués (multiples fonctions et niveaux hiérarchiques variés, cultures métiers différentes, etc.). Cette incertitude conduit à moins de formalisation, l'outil devenant presque inutile dans l'interaction qui repose désormais sur un ajustement mutuel. La complexification de l'objet d'échange avec le fournisseur nécessite donc, au-delà du coopératif, une réelle collaboration.

Avec la complexification de l'échange, des jeux politiques internes sont également susceptibles d'apparaître. En effet, moins l'organisation est standardisée, plus les décisions découlent de négociations en face à face qui permettent l'expression de jeux politiques internes.

Cette nouvelle organisation requiert une division du travail entre spécialistes de différentes disciplines (achats, bureau d'études, qualité, etc.) et il existe une difficulté à savoir précisément ce qu'il faudra faire pour obtenir un résultat qui reste flou au début de la relation. L'implication dans le processus achats de différents acteurs issus de fonctions variées entraîne inévitablement des conflits tant dans les objectifs visés que dans les moyens nécessaires pour les atteindre. Or, ces conflits entre le département achats et les clients internes peuvent conduire à des sur-spécifications, une mauvaise identification du besoin, la fragmentation des dépenses ou encore une image négative de l'entreprise auprès de son marché fournisseurs. Malgré le recours à d'autres mécanismes de coordination (standardisation du processus, des résultats voir des qualifications auprès du fournisseur et dans l'équipe relative au processus achats), le succès du projet dépend alors essentiellement de la capacité qu'auront les différents protagonistes à s'adapter les uns aux autres.

L'acheteur voit donc sa place et ses rôles également évoluer au sein de l'entreprise. Il se rapproche du responsable de projet. La mobilisation séquentielle ou simultanée des rôles de leader, manager et chef se révèle plus que délicate, d'autant que le rôle du responsable de projet est de nature collectivement construite. Ne bénéficiant pas d'autorité formelle sur les membres du centre d'achat, sa difficulté est d'autant plus importante puisqu'il doit assoir sa légitimité auprès d'acteurs qui peuvent, dans certains cas, être de niveaux hiérarchiques supérieurs. Il fait face à une double complexité : une complexité cognitive (appréhension de la diversité des rôles à mettre en œuvre) et une complexité comportementale (capacité à mettre en œuvre la diversité des rôles requis).

La complexité d'une telle situation requiert une communication, une adaptation et un contrôle adapté qui sont différents d'un processus traditionnel d'achats où l'entreprise procède par supervision directe ou standardisation des résultats dans ses relations avec le fournisseur et où les marges de manœuvre et les zones d'incertitude sont faibles.

Au-delà de la nécessaire évolution des compétences, il importe de faire évoluer les outils de pilotage des performances des acheteurs.

3. Vers une évolution des outils de pilotage des performances des acheteurs

Au-delà de l'évolution des compétences individuelles et des compétences collectives, le développement d'achats plus collaboratifs doit reposer sur une volonté partagée. La direction générale, tout comme le middle management et les opérationnels (les acheteurs ici) doivent être convaincus de l'intérêt de la collaboration pour l'entreprise.

Alors que les jeunes acheteurs, sensibilisés durant leurs récentes études à la collaboration et à ses vertus, offrent une oreille attentive et apparaissent souvent convaincus de l'intérêt de la démarche, nombreux sont les dirigeants qui insistent désormais sur la nécessité de collaborer autrement, davantage ou même mieux diront les plus optimistes. Ces dirigeants, que nous oserons qualifier d'« éclairés », nous les rencontrons chaque jour. Nous pouvons témoigner de leur sincérité. Bien sûr, tous ne sont pas philanthropes. La plupart d'entre eux savent bien que l'image de leur société en sortira grandie. Mais cela n'interdit pas, encore une fois, la sincérité de leur discours.

Ils ont, pour la plupart, bien compris que les achats pouvaient constituer un levier essentiel de création de valeur et tiennent à leurs acheteurs des discours dans lesquels il est davantage question de faire des achats *high value* que des achats *low cost* et de marge à augmenter par le haut (c'est-à-dire par la valeur créée)

plutôt que par le bas (en rognant sur les coûts). Depuis deux ou trois ans, nous constatons chaque jour cette montée en maturité dans les discours et l'accueil favorable de ces discours par les acheteurs, y compris, à quelques exceptions près, par les plus anciens d'entre eux.

Pourtant, une incohérence demeure forte entre ces discours d'un côté et les outils de pilotage des performances de l'autre. Bien sûr, les outils de pilotage des fournisseurs ont beaucoup évolué, faisant une place de plus en plus grande aux critères mesurant le degré de responsabilité sociétale des achats. Les études réalisées tous les deux ans par HEC et Ecovadis le montrent d'ailleurs très bien.

Nous pensons plutôt aux lacunes des outils de pilotage des performances des acheteurs. C'est d'un manque cruel d'imagination dont souffrent nos entreprises à ce niveau. Comment peut-on en effet tenir un discours novateur, que certains n'hésiteront pas à qualifier de progressiste, aux acheteurs et continuer à les évaluer sur la base du traditionnel « gain sur achat », consistant à comparer les prix obtenus par rapport à ceux de l'année précédente ? Il faut ici rappeler à quel point les outils de pilotage des performances sont créateurs de valeurs et légitiment les décisions quotidiennes au sein des entreprises. Ils orientent également les comportements de ceux qui y sont soumis, constituant pour eux un levier vers l'obtention d'une prime.

Les critères de performance actuellement encore trop souvent retenus nous semblent en totale incohérence avec les missions enrichies confiées aux acheteurs. Il est utile de se rappeler que les outils de pilotage de performance peuvent (doivent) accompagner la montée en maturité des achats. Des indicateurs comme le niveau de coopération avec les clients internes, la contribution des acheteurs à l'innovation, au développement durable… seraient beaucoup plus cohérents avec les discours et les stratégies nouvelles. Si un boulevard semble s'ouvrir aux contrôleurs de gestion, qui doivent apporter davantage de créativité dans les outils qu'ils proposent, les acheteurs auraient tort de rester attentistes. S'ils comprennent bien l'intérêt de faire évoluer les outils de pilotage des performances, c'est d'abord leur force de proposition qu'ils doivent développer.

Reste à faire preuve d'imagination pour proposer des indicateurs cohérents avec les nouveaux objectifs confiés aux acheteurs. Le niveau de coopération avec les clients internes, la contribution à l'innovation, le taux de couverture,… nous semblent être de ceux-là. Leur pertinence relative est à apprécier par rapport au métier de chaque entreprise.

Au-delà de la nécessaire cohérence entre les objectifs confiés aux acheteurs d'un côté et les indicateurs de performance de l'autre, il importe, pour les acheteurs et le service achats, de développer leur légitimité. Pour cela, deux efforts doivent être menés en parallèle :

- Intégrer les indicateurs principaux des autres fonctions, avec lesquelles il importe de travailler (la satisfaction des clients finaux, le résultat de l'entreprise,…) ;
- Traduire les indicateurs de performance achats en indicateurs compréhensibles par les autres fonctions de l'entreprise (quel est par exemple l'impact des savings, ou mieux de la satisfaction des fournisseurs, sur le résultat de l'entreprise ?).

Conclusion

Les achats constituent une fonction relativement nouvelle en dépit du fait que, depuis toujours, les entreprises ont eu besoin de se tourner vers des fournisseurs. Nouvelle, la fonction l'est donc dans son organisation, le rôle qui lui est confié et la reconnaissance dont elle jouit. Pour autant, les évolutions en cours sont loin d'être terminées. Ces évolutions affectent en profondeur le métier même d'acheteur. Ce dernier devient un véritablement intrapreneur, jouissant d'une autonomie nouvelle et idéalement capable d'accepter d'acheter plus cher pour améliorer la performance d'ensemble de toute l'entreprise. Les exemples allant dans ce sens sont légion. Acheter une matière première de meilleure qualité et plus chère doit permettre d'améliorer la performance de la production en limitant les rebuts et la casse dans les ateliers. Cela doit aussi permettre d'améliorer la performance commerciale en facilitant la tâche des commerciaux (ces derniers seront appelés à vendre une matière première de meilleure qualité). De même, à l'heure où l'innovation provient plus des fournisseurs que des équipes de R&D internes, les acheteurs deviennent les premiers contributeurs internes à l'innovation…

En dépit de ces constats, le chemin reste long, dans certaines entreprises, pour faire évoluer les achats au rang de fonction stratégique. Comme toujours, certaines entreprises prennent de l'avance, préparant la récolte des fameux avantages des pionniers. Celles qui, dès aujourd'hui, font évoluer le rôle de leurs acheteurs jusqu'à en faire de véritables intrapreneurs bénéficient d'ores et déjà d'avantages certains.

Le nouveau rôle des achats devrait, par ailleurs, permettre aux acheteurs de réorienter leurs portefeuilles de fournisseurs vers l'Europe, la proximité étant, bien souvent, un moyen de renforcer la si nécessaire collaboration et ce en dépit de coûts souvent supérieurs.

Question : L'avenir des achats passe-t-il vraiment par davantage de collaboration alors qu'il est demandé aux acheteurs d'atteindre des objectifs toujours plus ambitieux en termes de réduction des coûts ?

Réponse : De plus en plus mobilisée afin de permettre de créer de la valeur reposant sur la co-innovation avec les fournisseurs, la fonction achats est en profond changement. Il s'agit sans doute de la fonction qui évolue le plus aujourd'hui dans les organisations. Ce faisant elle est également celle qui contribue le plus au changement au sein même de ces organisations compte tenu de la reconnaissance du caractère transversal des achats. La reconnaissance de plus en plus partagée du rôle stratégique des achats dans l'innovation, la création de valeur et la pérennisation des avantages concurrentiels s'accompagne immanquablement d'une évolution forte des compétences des acheteurs, ainsi que de leurs profils. Bien souvent plusieurs profils coexistent au sein de la même organisation et c'est heureux. Une partie du métier, plus traditionnelle, demeure importante en dépit des effets de la robotisation, de la numérisation et de la digitalisation. Force est de constater, dans le même temps, que les organisations qui promeuvent les nouveaux profils d'acheteurs-intrapreneurs, contributeurs à l'innovation et à la création de valeur sont aujourd'hui celles qui se portent le mieux. Peut-être est-ce leur bonne santé qui leur permet d'investir dans des paris audacieux. Peut-être est-ce au contraire leur audace qui explique leurs performances. Sans doute existe-t-il, quoi qu'il en soit, un cercle vertueux qu'elles sont capables d'instaurer et dont il serait sans doute pertinent, pour de nombreuses organisations, de s'inspirer.

Bien que la collaboration ne constitue pas la panacée (dans certains cas, elle coûte plus qu'elle ne « rapporte »), elle s'impose pour permettre la co-innovation et la création de valeur avec les fournisseurs. Le constat est en effet simple : le niveau de collaboration est aujourd'hui tel (tellement déficient) dans les entreprises et dans les relations qu'elles entretiennent entre elles qu'un peu plus est en règle générale bienvenu.

Question : Pouvez-vous revenir sur le rôle des outils de pilotage de performance des achats, que vous avez présenté comme un moteur du changement ?

Réponse : Il me semble que le changement doit s'appuyer sur trois grands types de compétences : les compétences individuelles, les compétences organisationnelles (décloisonner les organisations et sortir du fonctionnement en silo) et les compétences inter-organisationnelles (le savoir-faire de collaboration avec les partenaires). Ces trois niveaux de compétences, relayées par l'appétence des acheteurs ne sont toutefois pas suffisantes. Régulièrement je rencontre des dirigeants ayant bien compris les enjeux associés à l'évolution des missions des acheteurs, missions davantage orientées vers la création de valeur. Ils tiennent en interne des discours sincères lorsqu'ils expliquent à quel point les acheteurs ne sont plus des cost-killers, à quel point il importe désormais de contribuer à la création de valeur de l'entreprise. Pourtant une incohérence forte demeure au moment de l'évaluation des performances des acheteurs. Ces dernières demeurent fondées sur des indicateurs traditionnels comme les savings ou les gains sur achats. Il y a là une incohérence qu'il est urgent de corriger. Non pas que ces indicateurs traditionnels soient purement dépassés. Ils demeurent utiles. Mais il importe de les compléter par des indicateurs plus qualitatifs comme le nombre d'idées nouvelles apportées par les fournisseurs, la satisfaction des clients internes, le taux de survie des fournisseurs en période de difficulté économique…

A cette condition seulement le changement et les nouveaux profils pourront s'imposer sur la durée.

Bibliographie

Allal-Chérif O., Maira S. & Poissonnier H. (2011), Prospective de la fonction achats : vers l'acheteur collaboratif, *Revue Française de Gestion Industrielle,* vol. 30, n° 3, p. 101-120.

Fayol H. (1916), Administration industrielle et générale, *Bulletin de la société de l'Industrie Minérale,* n° 10, p. 5-164.

Kanter R. (1994), Collaborative advantage, *Harvard Business Review,* july-august, p. 96-108.

Lorenzoni G. & Lipparini A. (1999), The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study, *Strategic Management Journal,* n° 20, p. 317-338.

Orsenna E. (2007), *Un Monde de Ressources Rares,* Perrin.

Poissonnier H., Philippart M. & Kourim N. (2012), *Les achats collaboratifs – Pourquoi et comment collaborer avec vos fournisseurs,* De Boeck.

Poissonnier H. (2005), Proposition d'un cadre d'analyse du contrôle inter-organisationnel fondé sur la chaîne de contrôle : une étude centrée sur la filière THD, *Thèse de Doctorat,* Université de Montpellier II, décembre.

Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel,* InterEditions, Paris.

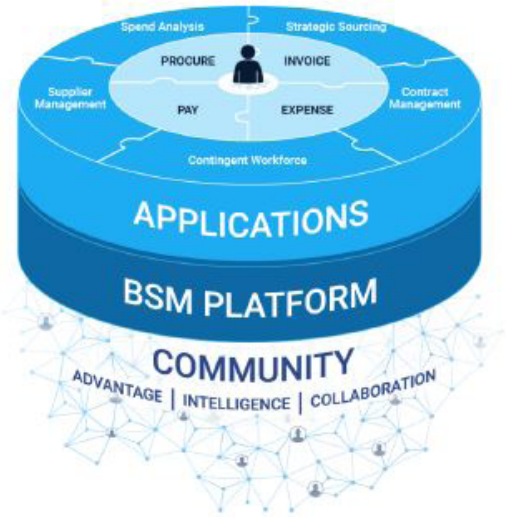
Simonin B. (1997), The importance of collaborative know-how: an empirical test of the learning organization, *Academy of Management Journal,* vol. 40, n° 5, p. 1150-1174.

Williamson O. E. (1991), Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, *Administrative Science Quarterly,* vol. 31, p. 269-296.

BOA LINGUA
SÉJOURS LINGUISTIQUES BUSINESS CLASS



LES PRIX LES PLUS BAS GARANTIS!



coupa

PLATEFORME CLOUD POUR VOS DÉPENSES D'ENTREPRISE

Coupa a été mis au point spécialement pour le cloud. C'est la seule plateforme de gestion des dépenses qui unifie les processus liés à toutes les dépenses des employés. Nos applications financières largement répandues numérisent les dépenses via la gestion des déplacements et des frais, l'approvisionnement et la facturation. Le tout entouré par notre Open Business Network qui connecte plus de 3 millions de fournisseurs dans le monde entier. Combinée à nos applications puissantes totalement unifiées d'analyse intégrée, de Sourcing, de gestion des contrats et de l'inventaire, notre plateforme cloud permet un retour sur investissement rapide et le contrôle, l'agilité et la visibilité nécessaires aux entreprises.

ENTREPRISE ETENDUE, DU CONCEPT À LA RÉALITÉ : COMMENT LA COLLABORATION INTERNE / EXTERNE A PERMIS À JOHNSON & JOHNSON DE RÉINVENTER SA GAMME BABY.



Sebastien Blandino, fort de 15 années d'expérience de la fonction Achats dont 5 dans le conseil en organisations, est un fervent adepte du concept d'Entreprise Etendue. Aujourd'hui Associate Director « Global Advanced Sourcing & Innovation » chez Johnson & Johnson il est en première ligne pour développer les partenariats fournisseurs essentiels au développement et à la commercialisation des nouveaux produits de marques phares telles que Johnson's Baby, Listerine, Aveeno, Neutrogena, Le Petit Marseillais, etc...

1. Un environnement difficile pour une marque culte

La logique d'Entreprise Etendue appliquée aux achats n'est pas nouvelle. De nombreux ouvrages et études comme le Livre Blanc « un nouveau regard sur la fonction Achats » publié par Logica Business Consulting en 2011 en détaillent les principes et bénéfices… Mais si la plupart des professionnels s'accordent sur les bienfaits de la démarche force est de constater que la théorie se heurte souvent à la réalité des objectifs à court terme.

Le but de ce chapitre est de montrer comment Johnson & Johnson (J&J), un des leaders mondiaux de l'industrie pharmaceutique et « Consumer Healthcare » (70 Mrds de $ de CA, 120 000 employés) a su tirer profit d'une approche « entreprise étendue » pour mettre un œuvre la transformation radicale de sa plus importante marque, Johnson's Baby.

J&J possède des marques bien connues telles que Tylenol, Aveeno, Neutrogena, Listerine ou encore Le Petit Marseillais mais aucune n'est aussi emblématique que Johnson's Baby. Depuis près de 125 ans, Johnson's Baby (shampooings, gels de lavage, lotions, etc…) est la marque leader dans le segment « soins bébé » avec des ventes dans plus de 140 pays pour plus de 2 milliards de dollar de CA annuel.

Née aux Etats-Unis à la fin du 19ème siècle, la marque a été développée via une approche régionale conduisant à la création de 470 références produits, 293 formules et 102 différents types de packaging (bouteilles, bouchons, pompes). Il en résulte des chaînes d'approvisionnement lourdes et complexes empêchant progressivement la marque de s'adapter aux préférences changeantes des nouveaux parents « Milléniaux ». D'un point de vue Achats, l'augmentation exponentielle de la complexité régionale freine la mise en œuvre des économies d'échelle nécessaires au maintien des marges dans un environnement ultra concurrentiel, sans oublier un portefeuille fournisseur fragmenté et difficile à gérer au quotidien (ressources, investissements, accès à l'innovation, …).

Au-delà de la complexité interne créée au fil du temps J&J doit aussi faire face - à l'instar de tous les principaux acteurs historiques du marché « Fast Moving Consumer Goods » - à un changement radical de son environnement concurrentiel entrainant une véritable disruption de son industrie : les principaux atouts qui ont permis le succès des FMCG des 30 dernières années deviennent de moins en moins uniques et différenciant.

Avantage unique du passé :	… maintenant facilement remplacé par :
Attraction des meilleurs talents	« Talent on demand », crowd sourcing
Capacité à nourrir et développer des marques sur la durée	Possibilité de créer des marques « on line » via réseaux sociaux et AI, émergence des offres de niche
Usines et investissements de production	Sous-traitant, « contract manufacturers »
Longues relations avec les distributeurs	Vente directe, e-commerce
R&D et capacité d'innovation en interne	Crowd sourcing
Puissance financière, autofinancement	Crowd financing

Source : A.T Kearney

En résumé l'érosion progressive des parts de marché couplée à des bouleversements majeurs du secteur et une complexité interne de plus en plus pesante ne laissaient pas d'alternative : il est temps de repenser intégralement l'offre Johnson's Baby !

2. Le projet « Apollo 18 »

Le nom de code interne en dit parfois long sur le projet qu'il désigne. Pour Johnson's Baby ce fut Apollo 18… en référence à Apollo 17, dernière mission habitée vers la lune lancée en 1972… et qui coïncide avec la précédente mise à jour majeure du packaging Johnson's Baby – soit plus de quarante ans !

Apollo 18 n'est d'ailleurs pas à proprement parler une « mise à jour » mais plutôt une restructuration totale de l'offre (formules et packaging, graphismes, architecture de la gamme) comme de la Supply Chain (sites de production, fournisseurs, etc…).

Nous ne traiterons pas ici des études de marché approfondies et des connaissances scientifiques de pointe nécessaires à l'optimisation des formules (réduction et globalisation de la liste d'ingrédients, amélioration des performances dermatologiques, attractivité des parfums, etc…) pour nous concentrer sur le développement du packaging pour lequel la collaboration avec les fournisseurs dans une logique « Entreprise Etendue » a été un facteur essentiel de succès.

3. « Ne jamais gâcher une bonne crise » - Winston Churchill

Une fois les consignes données par le top management l'équipe Apollo 18 a vite compris l'immensité de la tâche. Le projet est non seulement d'une ampleur inédite pour J&J Consumer mais il doit également être mené à bien en moins de 2 ans, un délai extrêmement court !

Le tableau ci-dessous résume les principales différences du projet Apollo 18 avec les « Développements Produits » habituels chez J&J

	Approche « habituelle »	Apollo 18 – Baby Restage
Scope géographique	Concept global mais spécifications et exécutions régionales (adaptation aux contraintes et préférences locales)	Concept, spécifications et exécution globale – Aucune adaptation régionale possible
Durée projet	24 -36 mois	<24 mois
Commercialisation	Lancement séquencé région par région avec une région pilote	Lancement simultané
Nombre de composants packaging à développer	< 10	>30
Nombre de moules	< 50	>100

Si une bouteille et un bouchon plastique peuvent sembler simple en apparence – quoi de plus commun et répandu dans notre quotidien ? – leur développement est en réalité très complexe si l'on veut obtenir la meilleure performance des opérations de remplissage (nous parlons ici de volumes dépassant les 500 millions de bouteilles par an) et l'optimisation des coûts unitaires. De nombreux paramètres sont à optimiser et la moindre erreur peut entrainer des pertes de productivité des lignes et / ou mauvaise performance du packaging (fuite, casse, etc…). Le résultat final est lui toujours le même : insatisfaction client et perte de parts de marché.

Il a donc vite fallu se rendre à l'évidence : Apollo 18 ne pourra pas décoller à temps et avec le niveau de qualité attendu en utilisant uniquement les ressources disponibles en interne et l'approche traditionnelle. C'est ici que l'adage de Winston Churchill « ne jamais gâcher une bonne crise » prend tout son sens : puisque nous ne saurons pas faire Apollo 18 de manière classique, voici l'occasion d'essayer quelque chose de nouveau et de mettre en œuvre une approche « entreprise étendue »

4. Du concept à la réalité

Maintenant que le contexte et les enjeux sont établis l'objectif des paragraphes suivant est de faire un retour d'expérience sur les 2 ans passés à transformer ce concept théorique en une réalité pour J&J et à en articuler les principaux principes.

a. Choisir les meilleurs

Cela peut sembler évident mais si la logique d'Entreprise Etendue vise à utiliser le plein potentiel des ressources externes, il est essentiel que ces ressources soient les meilleurs possibles dans les domaines d'expertise requis par le projet.

Cela peut passer par une remise à plat du mode de sélection des fournisseurs / futurs partenaires. L'équipe Strategic Sourcing Packaging de J&J utilisait principalement une approche articulée autour de mises en compétition régulières (cycle d'environ 2 ans) et focalisée sur les coûts unitaires / qualité / délais… Approche classique mais éprouvée pour les composants existants ou développés en interne.

Le problème est qu'être le meilleur pour produire à une échelle régionale d'après une spécification client ne garantis en rien que le fournisseur sera également le meilleur pour développer à partir d'une feuille blanche une spécification globale optimisée… D'où la nécessité de revoir les critères de sélection

	Optimisation portefeuille existant	Sélection partenaire développement
Critères d'attribution	Cout / Qualité / Délais	Expertise technique, capacités de développement (simulation, prototypes, etc…), motivation
Focus géographique	Proximité site de remplissage (client) et site fabrication (fournisseur)	Proximité R&D client et R&D fournisseur
Analyse des offres	Lancement séquencé région par région avec une région pilote	Cost drivers (poids, temps de cycle) relatifs aux designs proposés
Cost model	Prix par composant	Couts par heure de développement

Pour Apollo 18 l'équipe J&J a ainsi mis en œuvre une « design competition » pour choisir ses partenaires de développement. Les fournisseurs considérés comme leaders dans leur catégorie ont été invités non pas à remettre une offre de prix pour une spécification théorique mais plutôt à proposer une spécification cible d'après un « design brief » (besoin fonctionnel et principales orientations du design). Les propositions retenues ont été celles qui démontraient les meilleures capacités techniques et la plus forte motivation pour devenir un véritable partenaire.

b. Gagner la confiance des parties prenantes internes

«Il faut se «vendre» sur le marché fournisseur, être un client attractif pour accéder à un statut de client préférentiel» et ainsi verrouiller l'accès à des ressources exclusives ou développer des liens idisyncratiques, par essence inimitables». [1]

Choisir les meilleurs partenaires est une étape essentielle mais finalement relativement facile : il suffit de bien connaître son marché et d'utiliser les critères les plus pertinents. Le véritable challenge vient à l'étape suivante : gagner la confiance !

En effet, utiliser le plein potentiel des ressources externes revient à mettre en place un projet de transformation dans lequel certains acteurs internes verront tout ou partie de leurs responsabilités et activités transférées au partenaire externe. Le but est d'atteindre des objectifs autrement irréalisables mais encore faut-il que l'équipe Sourcing, prescriptrice de ces changements, sache convaincre de sa sincérité !

Il n'existe ici pas de recette miracle mais quelques bonnes pratiques peuvent faciliter les choses :

i. Cultiver la proximité

Le risque principal pour l'Acheteur, certain de ses bonnes intentions, est de s'enfermer dans sa tour d'Ivoire (souvent basée au siège) et de se couper des autres parties prenantes telles que R&D et Production (souvent basées sur les sites de production) et de ne pas prendre en compte leurs craintes et réticences. Le meilleur remède est de passer du temps ensemble, le plus fréquemment possible et idéalement sans agenda précis afin de développer la compréhension mutuelle et la confiance. Pour Apollo 18 nous avons mis en place une collocation d'une semaine par mois pendant 1 an des équipes achats (basées à Zurich) dans les locaux de la R&D packaging (basée à Rouen).

ii. Identifier clairement l'ensemble des parties prenantes

Si la R&D et la production sont difficiles à oublier il faut penser à l'ensemble des acteurs potentiellement impactés par les choix que feront les partenaires externes : design, qualité, logistique, équipes achats régionales, compliance, taxes, etc… La liste peut s'avérer beaucoup plus longue qu'il ne semble au premier abord et une cartographie des parties prenantes est souvent bienvenue.

iii. Prendre des décisions collectives.

L'Acheteur est le « chef d'orchestre » de la relation fournisseur, mais cela ne signifie pas qu'il doit décider seul de ce qui touche à la sélection des partenaires ou à leurs actions. Plus la prise de décision est collective plus il est facile d'obtenir un consensus. Pour Apollo 18 nous avons invité les parties prenantes principales dans la sélection des partenaires et chaque voix a eu le même poids dans la prise de décision collective.

c. Motiver les ressources externes

Vous avez maintenant identifié le meilleur partenaire et vos parties prenantes sont entièrement satisfaites du choix, tout le monde est impatient de travailler avec les nouvelles « ressources externes ». Votre projet va dans la bonne direction, mais rien n'est encore gagné ! En effet, comme pour un employé, peu importe la qualité d'une ressource si sa motivation ne suit pas. Il est ici important de se rappeler que si une logique d'Entreprise Etendue est nouvelle pour vous, elle l'est autant – sinon plus – pour le partenaire choisi.

Cette logique peut même aller à l'encontre des intérêts court terme d'un fournisseur : Assumons qu'une approche de véritable partenariat permettra d'optimiser au maximum le design et le cout unitaire d'un composant tout en amenant une parfaite transparence sur l'impact des choix techniques… Cela entrainera de facto une baisse de chiffre d'affaire théorique chez un fournisseur utilisant l'asymétrie de l'information pour « gonfler » ses ventes (en dessinant par exemple des bouteilles légèrement plus lourdes que nécessaires, le poids étant un élément essentiel du cost model).

Il existe plusieurs façons de contourner cet écueil :

i. Être clair sur les attentes

Si vous recherchez uniquement un partenaire de développement, ne mettez pas la production industrielle dans l'équation. Un partenaire doit savoir à quoi s'attendre, dans le cas d'Apollo 18 nous avons été intransigeants dès le départ : le partenariat se fera en deux volets (volet 1 : développement, volet 2 : production) totalement indépendants et pouvant donner lieu à des choix de partenaires différents. Un partenaire majeur a demandé la garantie de se voir confier une partie de la production industrielle pour s'impliquer dans le développement… et a été disqualifié pour l'ensemble du projet.

ii. Traiter le Partenaire comme un partenaire

Les fournisseurs ont l'habitude d'entendre les Acheteurs insister sur l'importance stratégique de tel ou tel projet et / ou mettre en avant des promesses plus ou moins optimistes de volumes potentiels. Le problème est qu'ils ont également l'habitude de voir les projets stratégiques devenir moins stratégiques, et les volumes réels plus faibles que les prévisions. La clé pour garantir la motivation des partenaires est de montrer que l'importance du projet va au-delà de leurs interlocuteurs habituels. Pour ce faire J&J a organisé en début de projet un « Strategy Share Out day » lors duquel le top management de chaque fonction (niveau VP et plus) a présenté sa vision pour la marque Johnson's Baby, sa compréhension des challenges actuels et l'importance d'Apollo 18 devant l'équipe de direction des partenaires choisis. Cela a permis des échanges de haut niveau et une compréhension des véritables enjeux pour la marque via le partage d'éléments confidentiels.

iii. Penser « individu » avant « entreprise »

Si l'on choisit une entreprise partenaire, cela reste des individus qui feront le succès du projet… C'est pourquoi il faut trouver les raisons qui motiverons un ingénieur ou un chef de projet de l'entreprise partenaire à donner le meilleur d'eux même. Une façon d'y parvenir est de mettre en avant les raisons fondamentales du projet (ex : pour un designer packaging redessiner la bouteille inchangée depuis 40 ans du n. 1 mondial) et de s'assurer que la bonne performance sur le projet sera visible dans l'entreprise d'origine : feedback individuel fréquent, revues de projet avec la hiérarchie, etc… Nous pouvons garder ici en tête la théorie de Vroom (1964) : La Valence est intrinsèque à l'individu mais l'Acheteur peut influencer fortement la perception de l'Expectation et de l'Instrumentalité grâce à son rôle central dans la relation.

[1] Natacha Tréhan, 4 "Enrichir l'analyse des relations client-fournisseur par la motivation : le cas d'un équipementier automobile", in Revue Française de Gestion industrielle, vol. 30, N°1, 2011.



d. Créer les conditions pour une collaboration efficace

Votre équipe projet est maintenant solide et constituée des meilleurs éléments internes et externes. La motivation est au maximum… mais encore faut-il que cela se transforme en véritable collaboration sur la durée.

Même si cela reste difficile à mesurer de nombreux travaux démontrent que l'intensité des interactions est un vecteur majeur de création de valeur. Le modèle V3 [2], développé par André-Yves Portnoff, Futuribles, décrit par exemple le fonctionnement des organisations comme un « système dynamique d'interactions créant ou détruisant de la valeur à chaque instant via des flux entre acteurs internes et externes »

Le rôle de l'Acheteur est donc ici essentiel car c'est lui qui sera garant du bon fonctionnement de l'ensemble et mettra en place les fondations de la collaboration, créatrice (ou destructrice) principale de valeur.

Les conflits et difficultés seront inévitables, le risque est de voir tout ou partie de l'équipe reprendre ses vieux réflexes lorsque la situation se compliquera.

Les bases essentielles pour permettre la meilleure collaboration possible sont :

i. Définir un cadre contractuel / scope intervention précis

Même si tous les acteurs du projet sont armés des meilleures intentions (prérequis pour en faire partie) rien ne remplace un accord contractuel clair et précis pour gouverner la relation avec les ressources externes. Il faut mettre en œuvre un « accord de co-développement » définissant à minima le scope et le coût des prestations, les livrables attendus, les délais, la propriété intellectuelle, les normes et standards à respecter, etc… Le contrat doit être parfaitement équilibré et protéger aussi bien l'acheteur que le vendeur.

ii. Faire collaborer des concurrents

Dans le cadre d'Apollo 18 nous retrouvons trois types de composants (bouteilles, bouchons, pompes) devant interagir parfaitement pour former le packaging final (ex : les bouchons doivent se clipper facilement sur la bouteille pour faciliter les opérations de remplissage mais être difficiles à enlever pour éviter les dommages pendant le transport.). Chaque type de composant faisant appel à une expertise spécifique l'équipe J&J a décidé de choisir 3 partenaires différents, chacun ayant la responsabilité d'un type de composant. Une bouteille étant inutile sans son bouchon ou sa pompe il est donc vite devenu essentiel de faire collaborer les trois fournisseurs entre eux pendant le développement. Nous avons pour ce faire décidé de mettre en œuvre un principe simple : les partenaires de développement ne pourront pas se concurrencer entre eux pour la production industrielle – le partenaire « bouteilles » ne pourra gagner que la production « bouteilles », peut-importe sa capacité à produire des bouchons dans certaines régions. Cela ne veut pas dire que les partenaires de développement n'auront pas de concurrence pour la production, mais les challengers ne seront pas ceux avec qui ils auront partagé leurs informations pendant le développement. Cette limitation « théorique » de la pression concurrentielle a permis de mettre en place une ambiance extrêmement collaborative, les partenaires étant dans le « même bateau » mais avec des terrains de jeux clairement définis. Cela a permis de gagner de nombreux mois de développement et d'éviter les écueils classiques de la recherche de prétextes et responsabilités.

iii. Casser les barrières : penser équipe projet et non client vs fournisseur

Un partenariat se vit au quotidien et s'alimente tous les jours. Une façon essentielle de lui donner sens est de partager les mêmes informations avec l'ensemble des acteurs. Nous avons donc décidé de casser l'ensemble des barrières habituelles en termes de communication :

- L'ensemble des réunions et workshops de développement se font systématiquement avec les 3 partenaires – chacun pouvant partager son expérience et donner son point de vue, y compris pour des problématiques en dehors de son scope d'intervention.
- Rien n'est confidentiel au sein de l'équipe projet. Les données J&J (volumes, date de lancement, résultat des tests, etc…) sont partagées avec l'ensemble des partenaires externes comme s'ils étaient « internes ». Les partenaires sont par exemple invités lors des tests consommateurs réalisés dans les « Consumer Experience Centers » de J&J.
- Des workshops cross fonctionnels sont organisés régulièrement pour identifier les interdépendances à risque (ex : date de disponibilité des échantillons packaging vs date souhaitée des tests des machines de remplissage) pour permettre des échanges entre l'ensemble des fonctions



e. Garder l'équilibre

Un des principaux challenges pour l'Acheteur souhaitant mettre en œuvre une logique d'entreprise étendue est de savoir garder une relation équilibrée entre les différentes parties prenantes internes et externes lorsque des difficultés arrivent. Une relation de véritable partenariat implique en effet de de ne plus voir le fournisseur comme une « soupape » permettant de justifier les inévitables accrocs (glissement des délais, hausse de coût, etc…). Cela ne veut pas dire que l'Acheteur doit défendre son fournisseur à tous prix ou devenir complaisant, mais partant du principe que les partenaires sont autour de la même table, ont accès aux mêmes informations et communiquent en transparence il n'est plus possible de les rendre responsables de ce qu'ils ne sont pas.

[2] André-Yves Portnoff, Valeurs & Management, 2013

Si une fonction interne est à l'origine des difficultés il faut parvenir à mettre les choses à plat et expliquer la situation sans « pointer du doigts ». Cela peut entrainer de longues conversations, voire une incompréhension (le classique « êtes-vous avec ou contre nous ? ») mais céder à la facilité en rejetant la faute sur le partenaire serait extrêmement dommageable pour l'avenir de la relation

f. Mesurer ce que l'on veut obtenir

Un autre challenge majeur est de mesurer ce que l'on veut obtenir, et non obtenir ce que l'on mesure. Comme dans de nombreuses entreprises l'équipe Achats de J&J est évaluée sur le % de savings d'une année à l'autre exprimé en % de la dépense annuelle. Il en découle une forte pression pour optimiser les couts au maximum… mais cela peut aller à l'encontre du véritable besoin et freiner la mise en place d'une approche Entreprise Etendue.

J&J a lancé le projet Apollo 18 pour contrer l'émergence de nouveaux concurrents et faire face aux bouleversements de son industrie afin de pérenniser une marque générant plus de deux milliards de dollar de CA annuel.

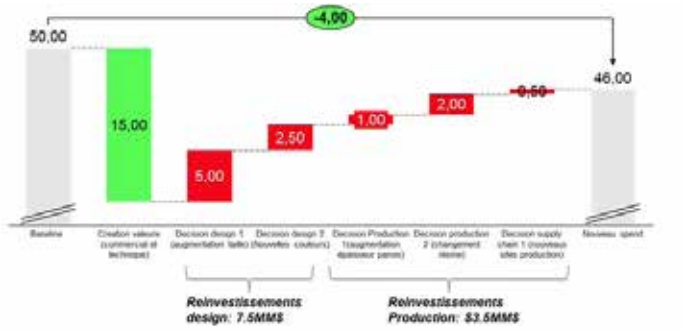
Vaut-il mieux dans ce contexte économiser 2-3% de plus sur un spend packaging de quelques dizaines de millions de dollar ou commercialiser les nouveaux produits 2 mois plus tôt ?

Vaut-il mieux économiser 5-10% sur le packaging ou réinvestir dans des «Consumers Delighters » supplémentaires comme des ingrédients naturels ou des packaging plus faciles à utiliser (pompes permettant d'utiliser les produits avec une seule main, l'autre tenant le bébé) qui augmenterons les ventes ?

La réponse dans ce cas précis est assez facile à deviner… et prouve que les KPIs sont faits pour servir le business et non l'inverse. Dans le contexte d'Apollo 18 la mesure habituelle du % de réduction par rapport à l'année précédente n'étant pas pertinente (nouvelles spécifications, nouveau mix volume, nouveaux sites de remplissages) nous avons, en partenariat avec notre direction financière, établis une nouvelle façon de mesurer la création de valeur des Achats : L'économie réalisée par rapport à la précédente Baseline reste prise en compte mais nous y ajoutons également la valeur des « réinvestissements ».

Le graphque ci-dessous explique la logique retenue (les chiffres sont donnés à titre d'exemple uniquement) : Alors que la réduction de spend final par rapport à la baseline – et donc performance Achats mesurée via l'indicateur habituel - est de 4 millions, 7.5 millions ont été réinvestis dans des choix « design » et 3.5 millions dans des choix « production », tous deux « financés » par la création de valeur Achats de 15 millions.

En gardant l'approche classique les Acheteurs auraient sans doute essayé de minimiser au maximum les réinvestissements afin de protéger leur KPI clef. En alignant le KPI sur le



besoin réel – Réinvestir pour mieux répondre aux attentes consommateurs – la direction financière a permis à chaque fonction d'assumer ses choix : les réinvestissements sont portés par les fonctions les demandant et les Achats sont crédités des 15 millions qu'ils ont généré.

Le but de cet exemple est de montrer que la mesure de performance actuelle ne doit pas etre un frein à la mise en place d'une approche entreprise étendue. Un indicateur ne pouvant mesurer ce qu'il ne connait pas il ne faut pas hésiter à le faire évoluer pour répondre au besoin…

«Les objectifs ne sont pas une fatalité ; ils montrent la voie àsuivre. Ce ne sont pas des ordres ; ce sont des engagements. Ils ne déterminent pas l'avenir ; ce sont des moyens de mobiliser les ressources et les énergies de l'entreprise pour façonner l'avenir».

Peter Drucker

4. En conclusion

Les principales différences entre l'approche "habituelle" et l'approche "Apollo" sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Approche habituelle	Approche Baby "Apollo"
Peu / pas de communication aux fournisseurs des enjeux business	Forte emphase sur la stratégie long terme de la marque, partage lors de journées dédiées
Focus sur les prix et offres commerciales	Focus sur les facteurs de couts, expertise / savoir-faire et qualité de la proposition technique
Communication limitée et fragmentée entre les fournisseurs et les autres fonctions internes (marketing, R&D…) durant la remise d'offre. Pas d'interaction entre fournisseurs	Communication ouverte entre tous les acteurs internes et externes, collaboration encouragée entre fournisseurs
Peu / pas d'emphase sur la propriété intellectuelle (laissée au fournisseur en échange de développements « gratuits »)	Focus sur la propriété intellectuelle, 100% J&J. Possibilité de transfert d'un fournisseur à l'autre

Vous aurez sans doute remarqué que les recommandations formulées dans ce chapitre sont avant tout basées sur des notions simples et souvent abordées dans les ouvrages traitant de « partenariats fournisseurs », « collaboration », « création de valeur partagée », « écosystème fournisseurs » … En parlant d' « Entreprise Etendue » l'objectif n'est pas de trouver une énième « formule choc » mais de finalement mettre en œuvre ces principes que tout le monde connait par cœur mais que peu actionnent au quotidien… L'enquête « maturité des fonctions Achats dans le pilotage de l'entreprise étendue » réalisée en 2012 par CGI Business Consulting, Better Buying Concept et l'IRIMA avait identifié 6 stades de maturité :

- 1) Culture Achats faible
- 2) Fonction Achats confirmée
- 3) Fondamentaux maitrisés
- 4) Entreprise Etendue Embryonnaire
- 5) L'entreprise Etendue fonctionne
- 6) L'ecosystème est né

Alors que la plupart des 80 répondants se situaient entre les niveaux 2 et 3 les auteurs concluaient :

« … les moyens d'actions à mettre en œuvre de façon systémique :

- Développement des compétences individuelles et collectives au sein de la fonction Achats et de toute l'entreprise, parce que la collaboration commence toujours en interne
- Développement de la valeur des relations fournisseurs grâce à un investissement dans ces relations et l'exploitation de la valeur qui peut en résulter, grâce notamment à une capacité nouvelle à innover ensemble
- Développement d'outils de pilotage cohérents avec ces nouveaux objectifs.

Voilà les principaux chantiers ouverts par notre enquête sur l'entreprise étendue »

Force est de constater que ces chantiers sont encore d'actualité 6 ans plus tard… La route est encore longue et l'expérience J&J n'est pas le reflet de l'atteinte du niveau ultime de maturité, loin de là… Elle montre par contre comment une volonté sincère portée par les achats, combinée à une approche structurée et pragmatique, a permis de relever un défi majeur avec succès. Le secret pour une mise en œuvre réussie de l'entreprise étendue est tellement simple qu'il est facile de passer à coter : il faut commencer par y croire !

Question : « Comment motiver un fournisseur à devenir un partenaire de développement si cela n'est pas au cœur de son modèle d'affaire ? »

Réponse : Tout repose sur la capacité de l'acheteur à construire un discours cohérent et attractif. Dans l'exemple du projet Apollo nous avons insisté sur le fait que réaliser le développement ne garantit en rien l'obtention de volumes industriels, mais avons dans le même temps communiqué clairement qu'une bonne performance pendant le développement serait prise en compte à juste titre dans la sélection finale.

L'important est d'être clair sur les attentes non seulement pour le projet mais également pour l'ensemble de la relation. Nous avons profité des revues d'affaires avec la direction des fournisseurs concernés pour expliquer que la capacité à nous accompagner comme « partenaire de développement » est maintenant un pré requis pour être considéré comme un partenaire stratégique.

Il faut mettre en évidence ce que le fournisseur va gagner en acceptant la nouvelle approche : impact positif sur les critères de sélection pour la production industrielle, accès à une relation stratégique, possibilité de participer à des projets plus importants, etc…

Question : « Comment concilier les différents objectifs régionaux avec les enjeux d'un projet global ? »

Réponse : L'important est de toujours mettre en perspective les enjeux globaux par rapport aux enjeux régionaux. Nous avons par exemple eu une de nos régions qui insistait pour choisir un fournisseur local moins cher. La solution a été de mettre en évidence l'impact en termes de date de mise sur le marché (perte de plusieurs mois de chiffre d'affaire en raison de la qualification plus longue pour le fournisseur local) par rapport au gain sur le coût du packaging. Une fois les estimations faites le choix est devenu évident : la priorité est la rapidité de mise sur le marché.

Il ne faut surtout pas « passer en force » mais expliquer et argumenter sur la base de chiffres et faits concrets. Si l'équipe globale ne peut formuler d'arguments factuels pour justifier ses recommandations auprès des équipes régionales il faut certainement revoir l'approche…

Question : « Quelles ont été les modalités contractuelles utilisées pour gérer le partenariat de développement ? »

Réponse :L'essentiel pour avoir une relation saine et un partenariat solide est d'établir un cadre de travail extrêmement précis. Dans le cadre du développement « Baby » nous avons utilisé une approche très classique avec « obligation de résultat » (et non de « moyens ») pour chaque livrable : nous avons signé un « Joint Development Agreement » avec chaque fournisseur définissant clairement :

- Scope (ex : nombre de formats à développer)
- Livrables attendus : plans, rendus 3D, simulations, etc…
- Standards et normes à respecter
- Date de livraison
- Cout forfaitaire de la prestation

L'objectif est de ne pas avoir besoin d'entrer dans des discussions « administratives » (amendements, prestation additionnelle ou non incluse, etc…) après signature du contrat afin de concentrer les énergies sur l'avancement du projet.

LE RÔLE DES ACHATS EN INNOVATION : ACTEUR DU CHANGEMENT, CATALYSEUR DES COLLABORATIONS



Gustavo Pierangelini, MBA, est Innovation and Market Intelligence Manager au sein des Achats de bioMerieux. Après une première expérience dans le conseil chez Accenture, il rejoint les Achats Corporate de bioMérieux où il a rempli plusieurs rôles en Italie, en France et aux Etats-Unis. Titulaire d'un Master en Génie Mécanique, d'un Master en Economie et Gestion des Biens Culturels et d'un MBA de la Warwick Business School, il étudie et déploie les principes de l'Innovation Collaborative. Son objectif est d'améliorer l'efficacité stratégique de l'Innovation en passant à travers l'exploitation des ressources et connaissances externes (fournisseurs, start-ups, universités...) et internes.

Le rôle de la fonction Achats dans l'Innovation devient de plus en plus fondamentale pour les entreprises. Les défis posés par l'innovation collaborative font des Achats un des acteurs incontournables en raison de son positionnement centrale dans l'entreprise et comme interface avec l'écosystème externe.

La fonction Achats commence aujourd'hui à jouer pleinement son nouveau rôle d'innovateur collaboratif : ce rôle n'est pas exempt de challenges liées en même temps à sa capacité d'adaptation et d'évolution . Les nouveaux acheteurs doivent être en mesure d'utilisent des outils spécifiques, adapter des outils existants au contexte de l'innovation collaborative et déployer de nouvelles compétences, savoir-faire et savoir-être, au service des ressources internes et externes.

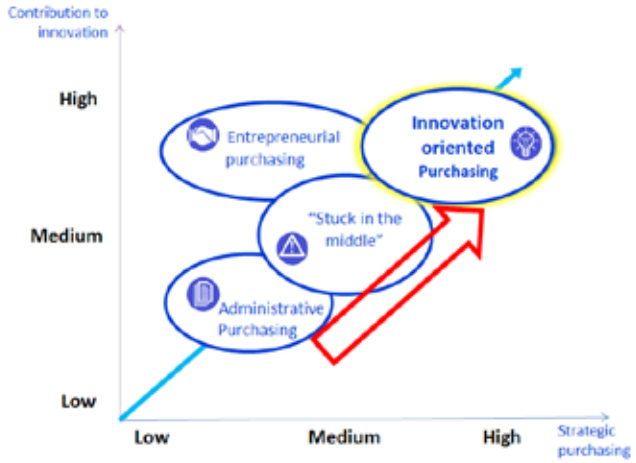


Figure 1: Evolution du Role de la Fonction Achats

Il se traite d'une transformation importante et inéluctable qui permet de donner aux organisations les moyens d'innover plus efficacement à travers une meilleure collaboration:

- en interne avec les autres fonctions de l'innovation
- en externe avec les partenaires technologiques et économiques.

Dans les chapitres qui suivent seront abordés les éléments fondamentaux que la fonction achats doit s'approprier pour entamer son parcours de transformation.

1. Le sourcing d'innovation

L'identification des ressources externes qui peuvent contribuer à accroître la capacité d'innovation en, est une étape fondamentale, de toute entreprise innovante. Cette activité, le *Sourcing de l'innovation collaborative* est le résultat de la mise en adéquation des enjeux stratégiques de l'organisation avec ses capacités de mise en œuvre, en face des ressources externes identifiables et prêtes à collaborer. Ce processus clé combine des éléments internes à l'entreprise (compétences, ressources et créativité) avec des éléments externes (l'écosystème et les partenaires externes).

Le Sourcing d'Innovation amené une valeur ajoutée et/ou avantage compétitif et peut s'exécuter selon que l'on choisisse une de deux approche Push ou Pull :

- **PUSH** : on pousse à l'externe la recherche des ressources externes (idées, technologies, organisations, individus…) qui pourraient répondre aux besoins de l'organisation.
- **PULL** : on va chercher à bâtir de nouvelles capacités en combinant ressources internes et externes –où l'on attire vers l'interne des envies de co-construire.



Figure 2: Sourcing Innovation : approches Push & Pull

Le choix d'une approche plutôt qu'une autre s'appuie en premiere instance sur une bonne appréhension de l'environnement d'innovation de son organisation.

Cet environnement peut être caractérisé par trois composantes principales :

- le contexte
- les besoins,
- les solutions.

Le *contexte* se rapporte à la situation socio-économique de son organisation, de son environnement business et des grandes tendances dans lesquelles elle s'inscrit . Il se rapporte également à des éléments internes tels que la culture de l'organisation, le climat interne de créativité et d'innovation, la propension au risque… car ces éléments ont autant d'importance que la macroéconomie et les nouvelles technologies en vogue pour déterminer la propension à innover, et à innover en collaboration d'une organisation. Ce contexte relève de l'analyse stratégique.

Appréhender les *besoins* de son entreprise en innovation collaborative revient à identifier quels pourraient être ses nouveaux vecteurs de croissance. Cela peut se faire en suivant quatre objectifs4 :

- La pénétration du marché, soit la recherche d'un meilleur positionnement stratégique et/ou le renforcement de son avantage concurrentiel sur ses marchés actuels ;
- L'extension de gamme, à travers la complétion et/ou la rénovation de son offre dans le cadre de ses domaines d'activité stratégique ;
- L'expansion du marché en faisant émerger de nouveaux segments de clientèle et/ou en développant des segments existants, mais peu exploités ;
- La diversification en visant une croissance hors de ses domaines d'activité stratégique traditionnelle.

Plus opérationnellement, cela consiste à identifier, formellement ou informellement, les technologies, domaines d'expertises, produits, services, modèles économiques, processus… qui généreront de la valeur pour son entreprise. Ces besoins peuvent être exprimés ou latents – même si une vision claire des besoins, fondée sur une connaissance approfondie de son contexte, facilite le processus de Sourcing. Ils sont alors formalisés sous la forme d'une stratégie d'innovation collaborative.

Sur cette base, des capacités opérationnelles pour innover sont mises en place, le plus souvent sous la forme de projets dédiés, parfois à travers l'ouverture d'une ligne budgétaire dédiée à l'exploration de tel ou tel domaine. Des acteurs internes à l'organisation sont mobilisés. Quand ces capacités sont larges, que temps et ressources sont largement disponibles et que les contraintes organisationnelles sont favorables, la recherche de solutions adéquates aux besoins de l'organisation en termes d'innovation, l'approche de type Pull sera privilégiée. À l'inverse, lorsque les capacités opérationnelles seront limitées, ce sera l'approche Push, a priori moins consommatrice de ressources pour des objectifs bien définis, qui sera privilégiée. Dans ces derniers cas, la recherche de solutions sera tournée vers des solutions sur étagère ou ne nécessitant que des adaptations légères.

De façon générale, la valeur ajoutée de l'approche Pull est plus profonde et durable. Elle s'ancre dans une plus forte collaboration entre l'interne et l'externe et aboutit à des solutions sur mesure, quand l'approche Push relève plus du prêt-à-porter. Néanmoins, elle nécessite beaucoup plus d'engagement et de ressources.

2. Ecosysteme

Le terrain de jeu des achats d'innovation est son écosystème en sens large, le vaste et varié panorama des partenaires d'innovation. Au-delà des classiques fournisseurs au panel ou des centres de recherche (privés ou publics, universités), il faut compter aussi un certain nombre d'entités présentant des caractéristiques et propriétés particulières. Tous ensemble et dans l'optique de réaliser une proposition de valeur innovante potentielle, latente ou réelle, ils forment ce que l'on peut qualifier d'écosystème d'innovation. Un écosystème se décrit à partir de quatre caractéristiques:

- des activités qui permettent la réalisation de l'objectif commun à tous : la matérialisation de la proposition de valeur ;
- des acteurs qui prennent en charge une ou plusieurs de ces activités, conjointement ou séparément ;
- des positions relatives dans les flux d'activités ;
- des liens entre les acteurs, soit les différents transferts d'informations, d'influence, d'argent…

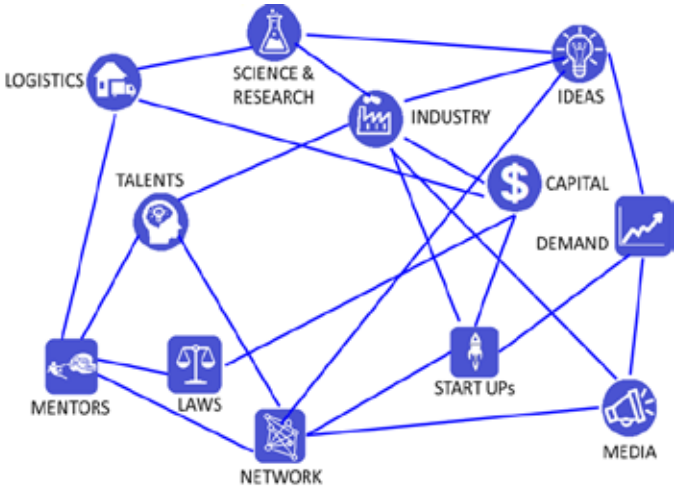


Figure 3: Ecosystème d'innovation

À partir de là, il est possible d'identifier une large palette de potentiels partenaires d'innovation, chacun pouvant jouer un rôle plus spécifique que les autres dans un processus d'innovation collaborative (figure 3).

3. Veille

L'identification de l'innovation et des partenaires d'innovation dans l'écosystème peut être anticipée à travers la mise en place de démarches de veille stratégique et d'intelligence sur les marchés actuels, connexes et potentiels de son organisation. La veille analytique focalise son attention sur les trois axes principaux :

- Observation de l'environnement stratégique ;
- Détection des signaux faibles, informations qui anticipent de potentiels changements dans l'environnement ;
- Recherche et analyses des potentiels facteurs de risque qui s'ils se manifestent pourraient mettre en danger la stratégie de l'entreprise ou sa survie.

La veille, pour être efficace et prédictive, doit être réalisée régulièrement : orienter l'attention vers l'innovation permet de

maintenir une connaissance actualisée de l'environnement technologique, économique et compétitif de l'entreprise, de ses technologies et de ses produits et modèles économiques, mais aussi d'anticiper les changements structurels en captant les signaux précurseurs des changements en cours. La recherche et collecte de données sont effectuées en privilégiant les axes suivants :

1. La veille économique et géopolitique se focalise sur les tendances macroéconomiques globales ou régionales. Elle cible l'identification des principaux Drivers des marchés, les risques sous-jacents, des acteurs économiques et financiers dans les différentes zones du globe. Cette analyse permet l'identification des zones et vecteurs de croissance, mais aussi les besoins du marché (exprimés ou non) et les acteurs d'innovation.

2. La veille concurrentielle (Competitive Intelligence) consiste en une surveillance continue des actions et des produits des concurrents (existants ou potentiels) en passant par l'actualité des produits concurrents, les innovations, les lancements, le comparatif des prix de vente et les campagnes marketing. Les données peuvent remonter du terrain par le biais de la force de vente, du service achats (en provenance des fournisseurs) et de moyens spécifiques externes à l'entreprise (conseil, agences spécialisées, etc.). L'analyse permet une compréhension de la concurrence pour mieux cibler les stratégies d'innovation et développement nouveaux produits.

3. La veille marché-fournisseurs (Sourcing Intelligence) s'intéresse à conserver une connaissance actualisée de l'état des fournisseurs existants et potentiels et de leurs offres sur les marchés où vient s'approvisionner son organisation. La recherche est effectuée principalement à travers les réseaux internes ou externes à l'entreprise et se base sur la captation d'informations sur des innovations ou compétences spécifiques en provenance des fournisseurs. Les antennes de captation privilégiées sont le service achats et le service R&D qui, dans le cadre de leurs fonctions respectives, sont en contact régulier avec ces partenaires.

4. La veille scientifique consiste à collecter et analyser les publications scientifiques et à identifier les projets de recherche en cours sur des thématiques définies. Elle permet d'identifier des embryons technologiques, mais aussi d'identifier et cartographier les pôles de compétences universitaires ou d'affaires qui peuvent devenir par la suite des sources d'innovation et où trouver des partenaires potentiels.

5. La veille brevet (Patent & IP Intelligence) qui repose sur une analyse, automatique ou manuelle, ponctuelle ou systématique, des brevets dans un domaine d'intérêt. Elle permet, au même titre que la veille scientifique (voir point précèdent), d'identifier des sources d'innovation précieuses. Elle permet ainsi d'identifier des cibles potentielles pour des acquisitions de licences ou pour lancer des initiatives d'acquisitions et de fusion.

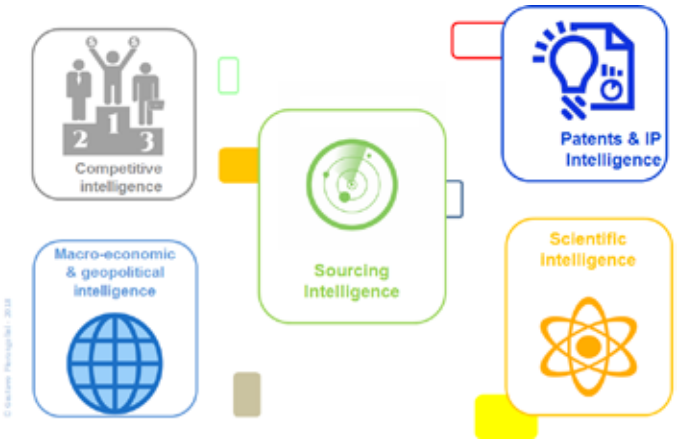


Figure 4: Le 5 principales axes de la veille

Les informations peuvent provenir de sources différentes : en particulier, le département en charge de la veille économique (quand ils existent dans l'entreprise) représente un réservoir de connaissances et informations précieux. D'autres acteurs de la veille interne existent au sein des organisations, comme les départements.propriété intellectuelle, marketing, achats, R&D, innovation, chacun la mettant en œuvre pour atteindre des objectifs propres à la fonction.

Internet représente aujourd'hui l'outil principal de chaque veilleur en raison de la quantité massive de données disponibles, de l'instantanéité d'accès et aussi de la possibilité de retraiter rapidement les informations grâce aux outils informatiques. Malgré cette image idyllique, le Web n'est pas forcément l'endroit où tout est évident et simple… Une information, pour pouvoir être recherchée, doit être indexée avec des informations qualifiantes (ex. : mots clés, métadonnées) : dans ce cas ("surface Web"), les informations sont facilement exploitables et repérables par les moteurs de recherche traditionnels. Or, les informations indexées sur le Web sont seulement une petite fraction de celles qui sont invisibles aux moteurs de recherche traditionnels et qui résident, pour la plupart, dans le "Deep Web". Afin qu'une veille soit complète, il faudrait pouvoir donc réussir à « pêcher » dans la totalité du réservoir aux proportions gigantesques. Des entreprises se sont spécialisées dans cette activité11 et munies de systèmes du type Web-Crawlers (analyse méta-sémantique ou autres) qui peuvent ratisser le Web complet à la recherche d'informations utiles.



Figure 5: Outils de Digital Sourcing

La veille est donc parfois sous-traitée en partie ou en totalité à des entités externes, intermédiaires d'Open Innovation, cabinets de conseil spécialisés, banques d'affaires, filiales d'agence de presse… Ceux-ci ont constitué ou constituent pour leurs clients des bases de données qui représentent des ensembles de connaissances à exploiter. Ils possèdent également des capacités à traiter et à analyser ces informations multiples et massives. Aujourd'hui, les technologies récentes du Big Data, Intelligence Artificielle et de l'Advanced Analytics permettent aux acteurs de la veille et de l'innovation d'accéder à des masses d'informations extrêmement vastes et aussi de les synthétiser plus aisément que jamais grâce à la constante augmentation des puissances de calcul et à leur démocratisation (ex. : Cloud Based Computational Power).

Les savoirs et insights issus de ces analyses permettent aux organisations d'accélérer dramatiquement la compréhension de leur environnement et, en même temps, anticiper les tendances, identifier de nouvelles thématiques et opportunités business, mais aussi d'identifier plus spécifiquement et rapidement les acteurs à potentiel innovant. Il ne faut pas perdre de vue le fait qu'Internet, bien que très puissant, n'est pas la seule source pour la veille : les benchmarks, les fournisseurs (à travers le marketing achats) et finalement les experts et les Opinion Leaders sont aussi des sources d'information de valeur qui ont l'avantage de s'appuyer sur la réalité du terrain et de pouvoir être consultées pour vérifier les informations issues de la veille Web.

4. Sourcing collaboration

L'évolution de la fonction Achat en Innovation passe par une nouvelle vision de son rôle et positionnement au sein de l'entreprise : le Sourcing Collaboratif.

Cette vision de la fonction, plus collaborative et dynamique que la conception classique, s'appuie sur le rôle de support transversale et surtout sur le positionnement centrale dans l'entreprise.

Les Achats deviennent donc animateur d'un réseau de partenaires :

a. externes : les partenaires d'innovation (fournisseurs, universités, experts)

b. internes à l'entreprise : les collaborateurs identifiés parmi les profils qui présentent :

- des Compétences et expertises spécifiques
- un état d'esprit entrepreneuriale, ouvert à la collaboration et le partage

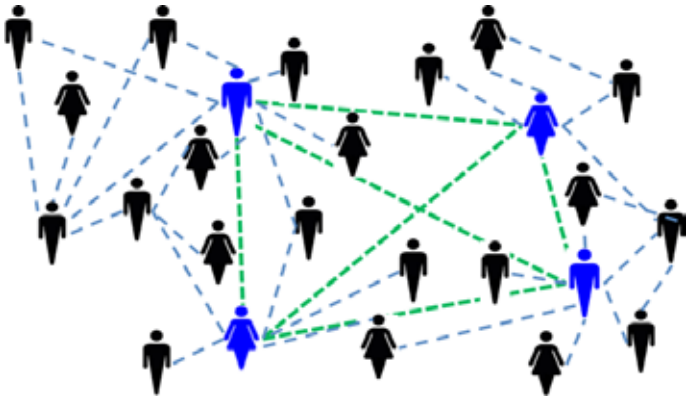


Figure 6: Les Achats animateurs du réseau d'innovation interne-externe

Dans ce contexte de Sourcing Collaboratif les mission principales de la fonction Achats s'étendent vers :

- la facilitation du partage des connaissances et de la collaboration externe
- le conseil en innovation à l'entreprise (ex : identification des meilleurs partenaires et des technologies innovantes)
- la création de liens entre les expert et les ressources internes

Pour atteindre cet objectif un mapping des compétences internes pour identifier les pôles de compétences est recommandé pour pouvoir donc créer des « communities of practice » transversales. Ces communautés ou réseaux d'experts peut être formalisé avec une organisation et gouvernance spécifique ou être complètement informel en mode entreprise agile.

Le choix du mode formel ou informel est dépendant du contexte, de la culture d'entreprise mais surtout de sa maturité vis-à-vis de l'innovation collaborative. Toutefois, indépendamment du choix organisationnel, les nouvelles technologies comme les lieux d'Open Innovation, viennent en aide à la mise en œuvre d'un Sourcing Collaboratif.

Les plateformes digitales collaboratives (recherche d'experts et nouvelle technologies, crowdsourcing, génération d'idées, scouting de startups, collaboration…) représentent un liant additionnel qui permet à différentes fonctions de collaborer plus étroitement et atteindre les objectifs d'innovation de l'entreprise.

De la même manière les Creative labs, fabLabs et lieux créatifs similaires représentent des capsules fertiles ou les initiatives innovantes peuvent être cultivées sans les contraintes classiques de l'entreprise.

Tous ces éléments permettent de se focaliser sur l'essentiel, le Minimum Viable Product (MVP) et donc accélérer le développent du produit.

Par MVP on identifie le produit qui présente les caractéristiques minimales mais suffisantes et nécessaires pour satisfaire les besoins primaires du client et donc permettre de lancer le produit sur le marché en attendant de le faire évoluer suite au feedbacks des clientes mêmes.



Figure 7 : Minimum Viable Product (MVP) - le mantra de l'innovation

3. Methoologies d'innovation collaborative

Dans son rôle d'animateur du réseau et de catalyseur d'Innovation le département Achats peut compter sur une palette assez riche de méthodes ciblées à faciliter l'innovation : parmi ces méthodologies, celles focalisées sur la Collaboration et l'Intelligence Collective sont les plus pertinents.

Le tableau comparatif de figure 7 reporte une sélection des méthodes les plus efficaces et actuelles.



Figure 8: Comparaison des Méthodologies d'Innovation Collaborative

En particulier le Design Thinking, particulièrement à la mode en ce moment dans les entreprises françaises représente un vrai atout pour transformer la façon de collaborer et développer des nouveaux produits en s'appuyant sur une démarche itérative, ou l'erreur est toléré voir incité. Le choix de initier la démarche sur l'empathie avec le point de vue et besoins du clients permet de se focaliser sur la recherche de solutions et de valeur plutôt que sur les problèmes.

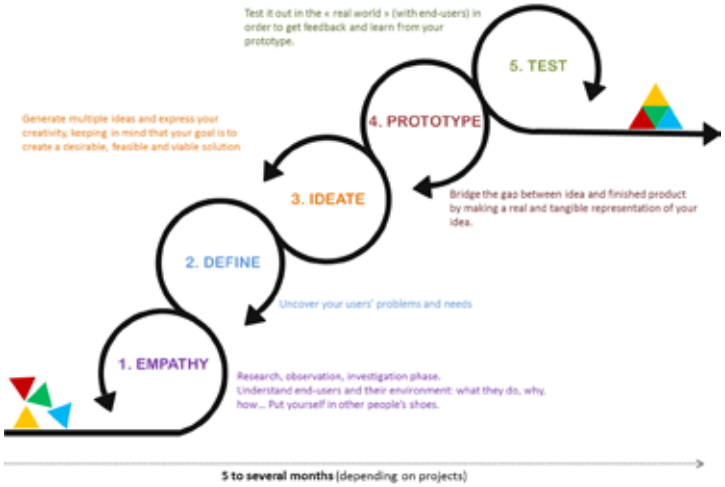


Figure 9: Design Thinking

Pour aller plus loin sur les autres méthodes, voir le site web Collaborate2innovate (https://collaborate2innovate.weebly.com/) qui fournit une récolte illustrative et bien détaillée sur les fondamentaux de chacune de ces méthodes comme aussi sur les outils d'animation collaborative.

CONCLUSION

Le futur de la fonction Achats est inéluctablement ancré dans le collaboratif et l'innovation : la fonction a un rôle primaire comme acteur du changement et catalyseurs des collaborations.

Grace à son positionnement à la frontière entre l'entreprise et l'écosystème, le département Achats représente le centre focale des collaborations et de l'activation des compétences et peut donc permettre une accélération exponentielle des développements de nouveaux produits ou services en s'appuyant sur la capitalisation des connaissances externes.

Les Achats font donc face à une évolution qui est actuellement en cours : des nouvelles compétences sont nécessaires et doivent être activés, en particulier les méthodologies collaboratives et les soft skills, pour pouvoir pleinement exploiter le potentiel innovant de la fonction (*Servajean-Hilst et al, 2018*).

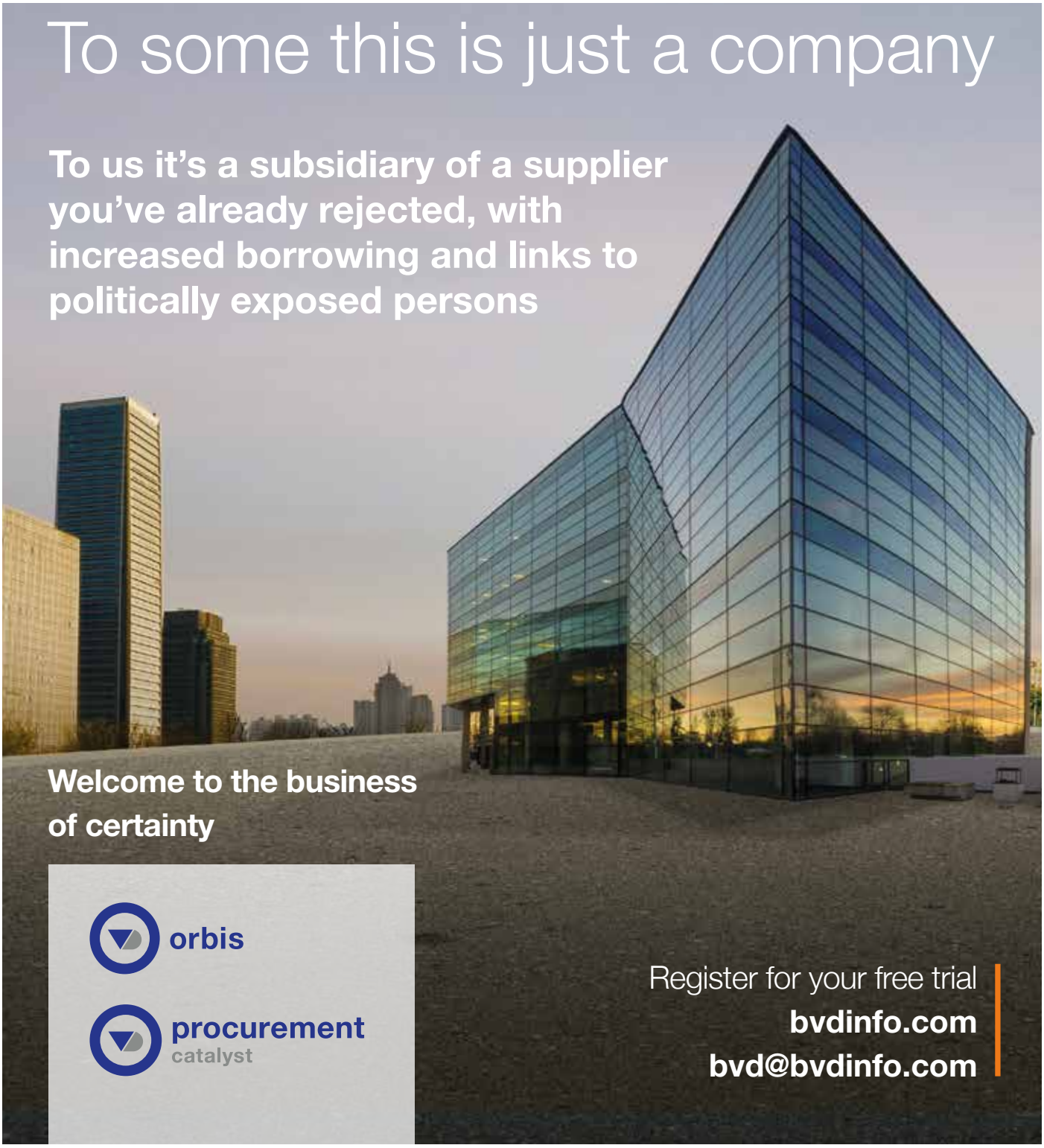
REFERENCES

Collaborate2innovate, 2018. Tools for Collaborative Innovation. [ONLINE] Available at: https://collaborate2innovate.weebly.com/. [Accessed 09 October 2018].

Pierangelini G., 2017. The role of Purchasing as Innovation "booster" in a multinational company. Excellence HA, vol.9 (Dec 17)

Poissonnier H., Philippart M., Kourim N., 2012. Les Achats Collaboratifs : Pourquoi et comment collaborer avec vos fournisseurs. De Boek editions

Servajean-Hilst R., Poissonnier H., Pierangelini, G., 2018. Collaborer pour Innover: le management stratégique des ressources externes. De Boek editions


To some this is just a company
To us it's a subsidiary of a supplier you've already rejected, with increased borrowing and links to politically exposed persons
Welcome to the business of certainty
orbis
procurement catalyst
Register for your free trial
bvdinfo.com
bvd@bvdinfo.com

INNOVER GRÂCE AUX ACHATS : DE NOUVELLES MISSIONS REPOSANT SUR DES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER POUR LES ACHETEURS



Laurence Viale est Docteur en Sciences de Gestion, Laboratoire Humanis. Enseignant-chercheur Responsable de la filière Supply Chain et Achat International du programme grande école de l'EM Strasbourg. Ses travaux portent sur l'implication de la fonction Achats dans le processus d'innovation des organisations (GE et PME), les facteurs organisationnels déterminants du succès de l'implication de cette fonction, ainsi que les profils et compétences des acheteurs.

Auparavant Laurence a occupé des fonctions de Procurement Lead Europe pour l'entreprise Mars Inc. et a piloté l'ensemble des Achats indirects France.

Résumé

Les professionnels en Achats sont souvent confrontés à la difficulté d'apporter davantage de valeur et d'être pleinement considérés comme des acteurs légitimes au sein des organisations qui s'engagent dans les stratégies d'innovation.

Issue de plusieurs études (focus group, interview d'experts et étude de cas dans des PME et grandes entreprises de l'industrie Agro-Alimentaire), cet article porte sur les différents profils d'acheteurs engagés avec succès lors de l'innovation (produit, processus et managériale).

Chaque profil sera présenté selon trois axes (fournisseurs, clients internes et achats) incluant une liste d'activités de l'acheteur. Nous complétons cet article en proposant les compétences associées et nécessaires pour parvenir au succès lors de ces projets stratégiques.

L'un des constats selon les répondants et experts, est que l'acheteur développe une approche holistique et prospective du marché en prenant compte de l'ensemble des parties prenantes internes et externes. L'implication dans les réseaux est essentielle pour accroitre l'attractivité interne /externe de cet acheteur innovant et pour pouvoir impacter réellement sur les changements liés aux innovations.

Introduction

L'actualité de la fonction Achats a été particulièrement marquée par le thème de l'innovation ces dernières années : *« Les Achats peuvent aussi contribuer à l'innovation »*[1], *« Comment capter l'innovation au niveau des Achats ? »*[2].

Ce regain d'intérêt des professionnels sur le sujet n'est guère surprenant alors que l'innovation est plus que jamais un enjeu majeur des entreprises à l'heure de l'accélération de la transformation des modes de consommation. Dans l'industrie Agro-Alimentaire, 50% du nombre des produits d'aujourd'hui n'existaient pas il y a cinq ans[3]. Ces innovations sont également impactées par les nouvelles techniques disponibles dans l'emballage (3D, thermocollages… pour des emballages plus pratiques, plus écologiques) et par les nouveaux ingrédients proposés par les fournisseurs.

En conséquence, l'un des principaux défis de la fonction Achats est « *le déséquilibre entre l'importance relative des ressources externes et les capacités organisationnelles pour gérer ces ressources externes.* » (Tanskanen *et al.*, 2017).

Or, les difficultés rencontrées par les services Achats lors de leur intégration dans le processus d'innovation suscitent des débats scientifiques (Luzzini et Ronchi, 2011), (Melander et Lakemond, 2014), (Servajean-Hilst et Calvi, 2018).

En effet, l'implication du service Achats lors de la phase très en amont de l'innovation (Fuzzy Front End[4]) est encore très rare et l'intégration de certaines connaissances des fournisseurs dans le processus d'innovation n'est pas toujours possible en interne. De surcroit, les tensions entre objectifs opérationnels et objectifs stratégiques des services achats sont réels.

[1] Les achats peuvent aussi contribuer à l'innovation - La Tribune Janvier 2016
[2] Comment capter l'innovation au niveau des achats ? Décision Achats Avril 2015
[3] INSEE 2015 et ANIA Dossier de presse économique 2017.
[4] FFE : Fuzzy Front End, Phase amont floue

Dès lors, la problématique de compréhension des activités et compétences influençant l'accroissement de la contribution des services Achats à l'innovation devient inéluctable pour toute entreprise en quête d'amélioration de ses capacités d'innovation. Cet article propose la synthèse des profils et des activités des acheteurs engagés avec succès dans l'innovation, ainsi que les compétences associées et nécessaires selon les experts et les acteurs clés du processus d'innovation.

Place des Achats lors de l'innovation

- *EPI*[5] *« Early Purchasing Involvement »*

A l'heure où les entreprises comptent sur leurs ressources externes pour innover, la fonction Achats, gestionnaire des ressources externes (Tréhan, 2014) est naturellement en première ligne pour apporter de la valeur dans les processus et les projets d'innovation. De manière plus spécifique, l'EPI lors du développement de produits nouveaux semble faciliter la sélection des « bons » fournisseurs détenteurs de la technologie en adéquation avec les besoins, contribue à la compétitivité de l'entreprise et développe des partenariats lors des projets d'innovation (Melander et Lakemond, 2014).

Cependant, même si Wynstra et al. (2003) montrent que la fonction Achats joue un rôle central en gérant les fournisseurs clés et apportant une aide substantielle à la fonction R&D, l'implication amont des Achats, EPI est encore un concept à explorer. Les chercheurs indiquent que le service Achats est particulièrement bien positionné pour identifier les idées du marché (Servajean-Hilst et Calvi, 2018) grâce à leurs interactions fréquentes avec la base fournisseurs et également grâce à leurs capacités à avoir une vue d'ensemble (Jehan, 2012 ; Tréhan, 2014). Lorsque la relation de confiance est installée entre acheteurs et fournisseurs, ces derniers se rapprochent plus facilement de l'acheteur avec des idées (Homfeldt *et al.,* 2017). Dans un deuxième temps, le service Achats peut faire connaître ces idées en interne et enfin aider à les intégrer dans de nouveaux projets d'innovation (Hartmann et al., 2012).

Afin que l'impact intra-organisationnel de la fonction Achats soit optimum, voire même stratégique, les chercheurs mettent en avant les caractéristiques suivantes : la nécessité de l'intégration et l'alignement organisationnel (Ellram et Carr, 1994), des compétences spécifiques et évolutives (Mulder, 2005), (Jehan, 2012), (Tréhan, 2014) et l'importance de la qualité relationnelle intra-organisationnelle (Merminod et Bichon, 2008).

D'autres auteurs considèrent que l'un des défis pour le service Achats est de pouvoir dans le même temps gérer les activités liées à différentes typologies d'innovation et la réalisation des objectifs plus traditionnels (comme la gestion des coûts et les économies) où le conflit d'objectifs peut apparaître (Homfeldt, 2017). Ces mêmes auteurs insistent sur l'importance de développer des approches plus flexibles et rapides pour gérer les start-up par exemple.

- Les compétences des acheteurs de demain

Selon les chercheurs, l'importance de développer une **bonne qualité relationnelle intra-organisationnelle** est primordiale, car *« la position de l'acheteur n'est en général pas facile à tenir en interne, il est fréquent en effet qu'il manque de reconnaissance au sein de sa propre entreprise »* selon Poissonnier *et al.* (2012).

Enfin, Tréhan (2014) présente les nouvelles compétences des acheteurs, où la part des soft-skills (les savoirs-être), d'intelligence émotionnelle, de créativité, de connectivité et de leadership prend une part déterminante en complément des savoirs ou du savoir-faire.

Méthodologie de la recherche

Les attentes des praticiens concernant la compréhension des implications de la fonction Achats lors de l'innovation et l'amélioration des pratiques des acheteurs pour apporter de la valeur dans les projets d'innovation[6][7][8] sont de plus en plus d'actualités. Nous suivons les recommandations d'Avenier et Thomas (2012) suggérant que les recherches qualitatives sont plus souvent de nature à être *« plus propices à la production de connaissances pertinentes pour la pratique »*.

Nous avons réalisé un focus group avec six acteurs du terrain, acteurs dans les processus d'innovation de leurs organisations de divers secteurs (Energie, Agro-Alimentaire, Automobile, Pharmacie) (Etape 1), puis nous avons mené des entretiens d'experts du secteur agroalimentaire sur notre thème de recherche « Activités et compétences de l'acheteur dans l'innovation » (Etape 2). Enfin, nous avons réalisé cinq études de cas dans l'IAA[9] (Etape 3). Etape 1. Suite aux échanges avec les professionnels lors du focus group, à la lumière de nombreux thèmes de recherche sur le sujet et des caractéristiques de l'IAA (très dynamique en innovation), il apparaît approprié d'étudier un phénomène sur une industrie unique et relativement homogène.

Etape 2. Nous avons décidé d'interroger sept experts reconnus et expérimentés dans le domaine agroalimentaire pour valider l'intérêt, la pertinence et la fertilité de notre objet de recherche dans l'industrie agroalimentaire. Aux différents experts rencontrés, nous avons demandé qui était impliqué et le mieux amène de répondre à notre objet de recherche.

Etape 3. Nous avons ensuite réalisé 26 entretiens auprès de 5 entreprises (PME et GE), interrogé les professionnels impliqués dans le processus d'innovation comme la direction Marketing, la R&D / Innovation, la direction industrielle, le service Achats, la direction générale, et effectué quatre visites de sites industriels.

Un acheteur polymorphe pour innover

L'analyse des cas met en évidence quatre profils d'acheteur : le pragmatique-réaliste, le facilitateur, le leader-chef de projet et l'initiateur-explorateur que nous proposons de caractériser ci-après.

1. Le pragmatique-réaliste

Pour qu'une idée devienne une innovation, il faut que cette idée rencontre un marché donc que l'innovation soit viable financièrement. L'axe financier est donc important, c'est pourquoi le service Achats dont une des missions premières est l'optimisation des coûts a toute sa place dans ce rôle de « gestion d'activités économiques ». Les apports de l'acheteur en termes de viabilité commerciale et d'optimisation de coûts ont été largement démontré.

[5] Implication amont des Achats : (Early Purchasing Involvement)
[6] Achats en innovation : oser prendre des risques Mennesson 01/2018 Décision Achats
[7] Comment capter l'innovation au niveau des achats ? Marssala 04/2015 Décision Achats.
[8] Les achats doivent devenir un vecteur de l'innovation collaborative Neu 03/2018 Décision Achats
[9] IAA : Industrie Agro-Alimentaire

« On étudie systématiquement la faisabilité du produit pour voir si on peut le vendre à un prix défini, donc les Achats ont un rôle à jouer sur cet aspect-là car ils se positionnent en donnant le go/ no go. »

Direction industrielle Gamma



Figure 1. Caractéristiques du rôle de pragmatique-réaliste et liste des activités de l'acheteur (axes fournisseurs, clients internes et achats)

2. Le facilitateur

L'implication amont des fournisseurs est importante pour suivre les évolutions techniques ou toutes autres idées à haute valeur ajoutée. Il est commun d'affirmer que l'acheteur en tant qu'interface interne/externe accompagne et facilite naturellement cette intégration des fournisseurs.

« On n'a pas l'expertise suffisante, on a besoin de la force d'innovation des fournisseurs et on va s'appuyer là-dessus. Pour les colorants, on ne sait pas faire, et c'est là où les Achats vont faire la différence. C'est un travail qui va être conduit de concert avec les fournisseurs donc forcément les Achats sont présents. »

Responsable innovation Epsilon

Systématiquement impliqué et présent durant le processus d'innovation, l'acheteur aide au développement d'une manière **plus active** que dans le rôle de pragmatique-réaliste.

En effet, il co-développe en trouvant des solutions **avec le fournisseur**. A chaque phase du processus, il apporte un éclairage sur la faisabilité technique et économique, sur le marché. Son avis influence la faisabilité globale du projet.

Par exemple, dans un de nos cas, le directeur Achats a fortement contribué au co-développement d'un nouvel outil « la roue des épices » dédié au processus d'innovation aussi bien en interne, qu'en externe. Les épices sont le cœur de métier historique de cette organisation. La directrice Innovation R&D a décidé de caractériser les épices sur une roue. Cet outil grâce au champ des odeurs a permis d'aller plus vite dans le processus d'innovation, d'être plus qualitatif dans le développement en interne ou en co-développement avec les clients.



Figure 2. Caractéristiques du rôle de facilitateur et liste des activités de l'acheteur (axes fournisseurs, clients internes et achats)

3. Le chef de projet-leader

La gestion de projet est une forme de gestion du changement et considérée comme une *« démarche volontaire de transformation de l'organisation par les projets »* (Allard-Poesi et Perret, 2005). Nous rappelons le rôle d'un chef de projet selon Lee-Kelley (2002) *« un effort d'organiser des ressources humaines, financières, matérielles afin d'entreprendre un travail défini et unique, au sein d'un cadre contraint de coût et de temps en vue de parvenir à un changement positif défini par des critères quantitatifs et qualitatifs ».*

L'acheteur gère le projet d'innovation et est reconnu comme tel au sein de son organisation. Le rôle de chef de projet à part entière, est plus souvent observé lors des innovations de processus ou organisationnelle.

Ceci est particulièrement vrai lors des projets typiquement « Achats » comme **la mutualisation logistique, l'implémentation d'un outil de gestion qualité fournisseurs.** Les répondants déclarent que pour un projet de changement de recette de matière première, le service Achats travaille avec la R&D sur le produit directement et gère complètement le projet.

« Pour des questions de forte augmentation du cours du cacao, les achats ont eu l'idée de proposer une nouvelle recette de chocolat. Ça a été piloté en termes de gestion de projets par les achats, évidemment en collaboration avec la R&D, la qualité avec différentes étapes de validation puisqu'il a fallu revoir notre recette historique ! »

Responsable Innovation Gamma



Figure 3. Caractéristiques du rôle de chef de projet d'innovation et liste des activités de l'acheteur (axes fournisseurs, clients internes et achats)

4. L'initiateur-explorateur

Ce rôle a émergé de nos données et a été confirmé par les parties prenantes du processus d'innovation. Cependant, il est à noter,

que ce rôle que nous qualifions d'initiateur-explorateur a été observé plus sporadiquement.



Figure 4. Caractéristiques du rôle d'explorateur-initiateur et liste des activités de l'acheteur (axes fournisseurs, clients internes et achats)

Lors de l'innovation de produit nouveau, ce rôle s'apparente aux activités de la fonction R&D en ce sens où l'acheteur collabore directement et quotidiennement avec ce service et propose des nouvelles idées et emballages, techniques ou matières premières aux équipes innovations R&D. En externe, l'acheteur entretient des relations très fréquentes avec les fournisseurs stratégiques et **les motivent** pour partager les dernières tendances et innovations à venir, que cela soit du côté du fournisseur ou du côté des acteurs clés du marché (associations professionnelles, concurrent indirect, contact professionnel de son réseau…). Parfois, l'acheteur accompagne et co-développe la solution technique avec le fournisseur, ou même parfois dans les locaux du fournisseur.

L'acheteur a une connaissance du marché très fine et a su développer un réseau (interne et externe) qui lui permet d'obtenir des informations cruciales en amont.

Nous notons de fortes influences mutuelles entre les innovations de processus et de nouveaux produits. En effet, un nouveau processus amène à une innovation de produit (chocolat caramel, innovation dans l'emballage, nouvelle recette de chocolat noir…). Ces résultats renvoient à la définition de Le Loarne et Blanco (2012) : *« L'innovation de procédé renvoie, quant à elle, à la création d'un nouveau processus pour parvenir à un résultat, un produit, existant. »*, ainsi qu'aux résultats de Loilier et Tellier (2013) qui indiquent qu'il n'est pas rare qu'une innovation de procédé ou processus se cache derrière un nouveau produit.

Dans certains cas, l'acheteur a une compétence technique du produit, ou de la matière telle qu'il **mène de bout en bout le processus d'innovation**.

« La genèse du projet vient de la réflexion de notre Acheteur viande qui, à partir de ses connaissances sur le bœuf, s'est inspiré de la découpe du « tomahawk de bœuf » pour la transposer sur le porc. Cette idée nous a donc servi de base pour travailler avec nos fournisseurs. »

Direction de la R&D Delta

Dans ce cas, le marketing, la R&D ont été **convaincu par cette idée venue de l'acheteur**. La faisabilité technique est également gérée par les Achats avec les fournisseurs. Les connaissances du marché et les compétences techniques particulières de l'acheteur permettent d'apporter de la valeur très tôt **en amont du processus créatif.** En aval, le fournisseur doit être capable de développer le produit sous le contrôle des Achats et de la R&D. Ainsi, l'acheteur intervient également dans l'innovation de processus qui mènera au nouveau produit.

Ce résultat est particulièrement intéressant dans le sens où l'implication se situe dans certains cas très en amont du processus (dans le FFE et l'idéation), c'est-à-dire une étape floue et incertaine au démarrage du processus d'innovation.

« Les achats sont intégrés en amont du processus et travaillent avec les équipes R&D, marketing tous les jours. Plus les achats sont loin des réalités, de la vente, du client, moins il y aura d'innovation. »

Directeur des Achats IAA. Focus group

Enfin, certaines innovations sont dues au hasard, sans forcément chercher quelque chose de précis au départ, ces trouvailles inattendues peuvent être source d'innovation.

« Dès fois, c'est l'innovation elle-même qui trouve la solution… Surtout en food, dès fois on fait un truc et on trouve quelque chose qu'on ne voulait pas forcément mais qui peut être intéressant finalement pour le client. »

Responsable Achats Alpha

La « recherche » prend toute sa place dans les différents départements et également dans les services Achats, où parfois des idées et des innovations ont pu être mise en place sans que cela soit un processus intentionnel ni attendu par un client en particulier (client interne ou consommateur), parfois l'idée est « accidentelle » ou obtenue suite à une erreur. Ce phénomène se rapproche de la **sérendipité**[10].

Un profil d'acheteur qui évolue selon les étapes du processus d'innovation

Suivant les phases du processus d'innovation, il arrive que l'acheteur endosse différents profils.

Dans la phase amont (Fuzzy Front End), l'acheteur initiateur-explorateur dit « créatif » contribue à l'effort d'innovation par des activités soutenu de veille et de participation à la recherche d'idée, voire parfois de proposition d'idée. Lors de la phase de sélection d'idées, l'acheteur endosse le rôle de Pragmatique (lié aux notions de Q/C/D) mais également de Facilitateur car il accompagne les clients internes dans la sélection de ces idées.

Enfin, dans la phase de développement de projet d'innovation, l'acheteur en plus des rôles Pragmatique et Facilitateur, endosse parfois le rôle de chef de projet de l'innovation, dont il a le leadership, ce qui est assez rare et implique une maturité forte du service Achats.

Un acheteur qui développe de nouvelles compétences clés pour innover

- Compétences métacognitives et agilité cognitive des acheteurs.

L'ensemble des réponses tend à montrer que les acheteurs doivent adopter une **approche systémique** au sens de Coppin (2002) et

[10] Sérendipité : L'étymologie de sérendipité est la qualité des princes de Serendip, ou l'art de prêter attention à ce qui surprend et d'en imaginer une interprétation pertinente. (Catellin, 2014)

Tréhan (2014) et une approche en réseau (Mulder, 2005). Nous rappelons que cette approche systémique se traduit comme une capacité des acteurs « à modifier et adapter leur comportement en fonction des transformations de leur environnement. La capacité d›apprentissage des acteurs est de ce point de vue importante car elle présente le milieu non plus seulement comme un contexte favorable à l›innovation mais comme un catalyseur d›initiatives participant à la création de nouvelles combinaisons productives. » (Coppin, 2002).

Tous ces aspects sont les composantes même de ce que les auteurs nomment « compétences métacognitives ». Ce potentiel « métacognitif » cité par ce même auteur représente la « *capacité* à proposer de nouvelles solutions, anticipation et pro *activité, prise de recul, créativité, intelligence relationnelle, intelligence des situations, capacité* à évoluer dans un environnement multiculturel » (Jehan, 2012).

Selon notre étude, les différents cas montrent que les acheteurs développent des compétences proches de ceux du **marketing et de la vente** pour être efficients lors du processus d'innovation. Cette sensibilité marketing-vente permet aux acheteurs de développer un « story telling » attractif pour les fournisseurs et bien sûr de comprendre les contraintes de l'ensemble des parties prenantes internes. Cette sensibilité aux problématiques des aspects « vente / commercial » aide les acheteurs dans la connaissance du produit final et les besoins des clients, ainsi que développer un capital relationnel crédible avec les clients internes et les fournisseurs. Le développement d'un **capital relationnel** est essentiel dans le processus d'innovation.

De plus, l'acheteur doit avoir la capacité à détecter les **signaux faibles** venus de sources variées comme les fournisseurs, les clients (internes ou externes), l'environnement, la technologie…

« J'ai plusieurs sources, les magazines spécialisés, les salons spécialisés, la curiosité à mon environnement, mon réseau, les fournisseurs, j'accepte énormément de prospects, même si je sais que je n'achèterai pas chez eux, c'est juste pour savoir, je suis une blindée des rendez-vous ! »

Responsable des Achats Gamma

- Compétences techniques des acheteurs.

Pour la majorité des répondants, les Acheteurs partagent leurs compétences techniques en amont du processus d'innovation, lors de réunions d'innovations, en comité de direction avec les services R&D, produit, marketing et vente.

« On connaît ce qu'on achète, on sait exactement ce qu'on achète et à quoi ça sert et on sait pourquoi on l'achète chez ce fournisseur et pas un autre. »

Directeur des Achats Alpha

L'acheteur **accompagne également techniquement le fournisseur dans son processus de fabrication**. Cette innovation de processus du fournisseur auquel l'acheteur est un acteur direct conduit à une innovation de produit.

« Normalement les acheteurs ils disent « débrouillez-vous, je veux ça ! Nous, on a trouvé la solution technique ensemble … ça crée des liens. »

Responsable Achats Delta

- **Compétences interpersonnelles :** Implication de l'acheteur dans les **réseaux**.

Tous les répondants de nos cas et la majorité des experts, l'acheteur est engagé dans des réseaux professionnelles larges (associations professionnelles achats ou techniques, concurrents indirects, fournisseurs, centres de recherche…).

De nombreux verbatims indiquent l'appartenance de l'acheteur aux réseaux de fournisseurs et aux réseaux d'industriels ce qui permet le développement de nouvelles formes de partenariats.

Grace à ce réseau dense, l'acheteur est **capable de mettre en relation** et de co-construire des solutions avec les fournisseurs et des concurrents indirects pour « assurer » la rentabilité de son fournisseur et éviter une hausse inéluctable.

« Le responsable logistique vient me dire que les citerniers viennent tous avec des hausses. Je contacte les transporteurs en leur demandant quels sont leurs objectifs ? Ils me répondent ne pas rouler à vide. Je leur dis et « si je vous mets en relation avec un responsable logistique qui a des remontées vers le Benelux ça vous intéresse ? ... ».

Bilan des courses on n'a pas eu de hausse mais une baisse et le transporteur il s'y retrouve car son outil tourne et il amortit beaucoup plus vite. Cette triangulaire marche super bien. »

Directeur Achats Bêta

La capacité de l'acheteur à construire et développer son réseau est **essentielle** dans le contexte de l'innovation. Nous confirmons et complétons les travaux de Mulder (2005) sur les compétences de l'acheteur. Ces cas mettent en exergue l'importance de la création et gestion de son réseau externe et interne.

Quelles préconisations managériales proposer aux acheteurs pour apporter de la valeur dans le processus d'innovation ?

Préconisation 1 : développer une approche holistique et prospective du marché en prenant compte de l'ensemble des parties prenantes

Nous recommandons au directeur Achats d'avoir une vision holistique, « helicopter view » et d'intégrer des profils d'acheteurs ayant la capacité développer sa « *compréhension des clients finaux / consommateurs* » et sa créativité. De plus, les acheteurs impliqués dans le processus d'innovation développent **une curiosité naturelle** sur les développements en cours et doivent avoir la capacité à se projeter, voire **d'anticiper** les tendances à venir sur leur domaine d'achat. Ainsi, l'acheteur serait perçu comme un « Intrapreneur » ou acheteur innovateur.

Préconisation 2 : inclure les activités de veille et de recherche d'idées dans les missions des acheteurs

Nous avons mis en évidence durant l'état de l'art l'intérêt croissant des chercheurs sur le savoir-être, les soft skills, ainsi que les compétences métacognitives liées à la notion de créativité. Pour se développer dans un contexte économique de plus en plus incertain, il est essentiel d'anticiper et de rechercher des informations via la veille permanente pour fournir des réflexions et solutions aux dirigeants. Les acheteurs doivent trouver le plus

rapidement et efficacement possible des solutions lors de demandes de la R&D ou du marketing ou bien lorsqu'ils sentent une tendance non explorée au sein de l'organisation, l'acheteur devrait être proactif. Cela implique de la part des acheteurs une capacité à développer des activités de « business intelligence ».

Préconisation 3 : développer son attractivité et réseau interne / externe

Afin d'être un acteur de choix dans le processus d'innovation, l'acheteur doit être reconnu en interne et en externe. Il doit aussi « **donner envie** » aux parties prenantes directes (clients internes, fournisseurs…) et indirectes (acteurs internes et fournisseurs potentiels) de travailler avec eux et leur entreprise. Il est primordial de développer son attractivité auprès de fournisseurs stratégiques, ou pouvant potentiellement apporter de la valeur lors du processus d'innovation, ainsi que de développer son attractivité et son réseau interne afin de pouvoir avoir accès à des informations importantes et augmenter son influence.

Conclusion

Cette recherche à caractère exploratoire a tenté de pénétrer dans la boîte noire du processus d'innovation des organisations et plus particulièrement, mis en lumière certaines contributions de l'acheteur en amont du processus (phase amont floue-FFE), ainsi que les nouvelles compétences attendues comme la capacité à attirer les « bons partenaires » et à catalyser les connaissances des différentes parties prenantes internes et externes.

Pour apporter réellement de la valeur dans le processus d'innovation, cet acheteur développe de nouvelles compétences « réservées » aux marketeurs et commerciaux afin de devenir le « customer of choice » des fournisseurs clés et simultanément en interne, être un maillon incontournable et doté d'une forte influence lorsqu'il faut défendre un projet ou une idée.

Enfin, ces résultats font écho aux travaux de Tidd *et al* (2005) sur la caractérisation de l'entreprise innovante, et dont les composantes principales sont la stratégie volontariste d'innovation, l'implication intensive des équipes à l'effort d'innovation, l'équipe projet efficace, la mise en réseaux intensive et externe, et apprentissage intra et inter organisationnel.

Question : Est-ce que chaque profil d'acheteur est fixe, car je me retrouve dans plusieurs profils présentés ?

Réponse : Cette catégorisation n'est pas figée à un seul profil mais à la **combinaison** d'un acheteur (compétences et capacités) et d'une opportunité (projet interne ou opportunité externe). En effet, vous pouvez tout à fait être considéré comme « Réaliste » dans un projet classique de développement organisé et planifié par la R&D ou le Marketing par exemple et où votre contribution sera plutôt d'ordre tactique avec la possibilité d'exercer un « droit de veto » si le projet n'est pas viable économiquement ou techniquement.

Alors, que dans un autre cas, si votre entreprise laisse une liberté relative à l'ensemble de ses salariés, vous pouvez endosser le profil de l'explorateur/initiateur qui s'apparente aux activités de la fonction R&D. L'acheteur accompagne et co-développe la solution technique avec le fournisseur, ou même parfois dans les locaux du fournisseur.

Question : Comment peut-on constituer une équipe d'acheteurs pour pouvoir sourcer les profils recherchés ?

Réponse : Il est intéressant de regarder quelles sont les compétences attendues par profil, les comportements et également les appétences des candidat(e)s. Un des conseils que nous proposons est de rédiger des business cases réels faisant appel aux profils recherchés pour voir si le candidat développe les comportements attendus. La technique de Fact Finding est essentielle dans ce contexte car il est possible de déceler les comportements à venir et profils en analysant les questions posées par le candidat potentiel. C'est un moyen intéressant pour le futur manager de voir si les allégations du candidat sont vraies ou non.

Dans le cas où je cherche à savoir quel est le profil attendu, il faudrait ajouter à nos conseils précédents la possibilité d'avoir une visibilité précise de son organisation et des facteurs favorisant la création de valeur de l'acheteur dans ce contexte d'innovation.

En effet, nos recherches montrent que l'implication réussie de la fonction Achats dans le processus d'innovation n'est pas l'affaire d'une performance particulière des facteurs inter-organisationnels, mais plutôt le fruit d'une performance équilibrée sur un ensemble de composantes comme l'alignement des services et organisations en interne et externe, les compétences métacognitives des acheteurs, l'implication dans le Fuzzy Front End, ainsi que l'attractivité interne et externe. Ainsi, la combinaison de ces facteurs et profils permettrait d'accompagner au mieux les directions des Achats dans leur recherche des meilleurs candidat(e)s.

Enfin, nous proposons de travailler sur un outil afin de répondre de manière opérationnelle à cette attente. Let's Keep in touch !

Bibliographie

Allard-Poesi, F. & Perret, V. (2005). Rôles et conflits de rôles du responsable projet. Revue française de gestion, no 154,(1), 193-209.

Avenier, M., & Thomas, C. (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en Sciences de gestion. Le Libellio d'AEGIS, 8(4), 13-27.

Catellin, S. (2014). Sérendipité. Du conte au concept: Du conte au concept. Le Seuil.

Coppin, O. (2002). Le milieu innovateur : une approche par le système. Innovations, (2), 29-50.

Ellram, L. and A. Carr (1994). 'Strategic purchasing: a history and review of the literature', International Journal of Purchasing and Materials Management, 30(2), pp. 10–22.

Hartmann, E, D Kerkfeld and M Henke (2012). Top and bottom line relevance of purchasing and supply management. Journal of Purchasing and Supply Chain Management, 18(1), 22–34.

Homfeldt, F., Rese, A., Brenner, H., Baier, D., & Schäfer, T. F. (2017). Identification and Generation of Innovative Ideas in the Procurement of the Automotive Industry: The Case of AUDI AG. International Journal of Innovation Management, 21(07), 1750053.

Jehan, I. (2012). Comment caractériser des compétences du» bon» acheteur et leurs formes d'apprentissage (Doctoral dissertation, Pau).

Lee-Kelley, L. (2002). Situational leadership: Managing the virtual project team. Journal of Management Development, 21(6), 461-476.

Le Loarne et Blanco (2012, p. 38), Management de l'innovation 2eme édition Pearson.

Loilier et Tellier (2013). Gestion de l'innovation : comprendre le processus d'innovation pour le piloter. 2e édition. France, Éditions Management & Société, 527 p.

Luzzini, D., & Ronchi, S. (2011). Organizing the purchasing department for innovation. Operations Management Research, 4(1-2), 14-27.

Melander, L., & Lakemond, N. (2014). Variation of purchasing's involvement: case studies of supplier collaborations in new product development. International Journal of Procurement Management, 7(1), 103-118.

Merminod, N., & Bichon, A. (2008). Prospective du métier des Acheteurs : Quels profils pour les acheteurs de demain ?.

Mulder M., Wesselink R.and Bruijstens H.C.Jr (2005). Job profile research for the purchasing profession. International Journal of Training and Development, pp 185-204.

Poissonnier, H., Philippart, M., & Kourim, N. (2012). Les achats collaboratifs : pourquoi et comment collaborer avec vos fournisseurs. De Boeck.

Tanskanen, K., Ahola, T., Aminoff, A., Bragge, J., Kaipia, R., & Kauppi, K. (2017). Towards evidence-based management of external resources: Developing design propositions and future research avenues through research synthesis. Research Policy, 46(6), 1087-1105.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). Managing innovation integrating technological, market and organizational change. John Wiley and Sons Ltd.

Trehan, N. (2014). La fonction Achats de demain : analyse prospective par la méthode PM. Management & Avenir, (4), 153-170.

Servajean-Hilst, R., & Calvi, R. (2018). Shades of the Innovation-Purchasing function - the missing link of Open Innovation. International Journal of Innovation Management, 22(1).

Wynstra, F, Weggeman, M, & van Weele, A (2003). 'Exploring purchasing integration in product development', Industrial Marketing Management, vol. 32, no. 1, pp. 69-83.

LES FOURNISSEURS COMME CAPITAL IMMATÉRIEL: UNE SOLUTION POUR ALIGNER LA CONTRIBUTION DES ACHATS À L'INNOVATION SUR LES OBJECTIFS DES ACTIONNAIRES



Michel Philippart est Professeur Supply Strategy à l'EDHEC. Il est spécialisé dans le domaine des achats et des relations client-fournisseur au sein du département Stratégie. Ses enseignements combinent concepts stratégiques, outils opérationnels et compétences managériales, en mélangeant exemples d'entreprise, présentations théoriques, cas et jeux de rôle.

Il a obtenu un diplôme d'ingénieur à l'Université de Liège (1983), un MBA à Northwestern University's Kellogg School of Management (1989), et un DBA à l'Université Paris Dauphine (2016). En 1989, il a débuté dans le conseil chez Booz Allen à Chicago et Paris, dans la pratique « Opérations ». Il entre chez Frito-Lay International en 1994 pour mettre en place leur première organisation achat mondiale. En 2000, il retourne au Conseil en tant que Directeur Associé dans la division Achats de McKinsey avant de revenir sur le terrain, d'abord chez Scotts et finalement en tant que Directeur des Achats Monde de GSK Biologicals. Depuis 2007, il se consacre à la transmission de son expérience.

Il a co-rédigé « Collaborative Sourcing » aux Presses Universitaires de Louvain (Prix ACA en 2006) et « Les Achats Collaboratifs » chez De Boeck (Prix ACA Bruel en 2013), ainsi que des articles pour des revues professionnelles (Excellence HA, CPO Magazine, …) et académiques (La Revue Française de Gestion Industrielle, Journal of Business Strategy, …).

Résumé

Les fournisseurs qui contribuent au développement d'innovations pour et avec l'entreprise, et donc qui l'aident à capturer ou renforcer ses avantages concurrentiels doivent être gérés comme un capital immatériel de l'entreprise. En effet, ils représentent la promesse de bénéfices futurs, comme les capitaux propres, bien qu'ils n'apparaissent pas au bilan. Ce capital est plus difficile à défendre et à protéger des concurrents que le capital financier classique. La fonction achat a donc besoin de nouveaux instruments de mesure de performance non pas axés sur les coûts mais sur l'efficacité de l'utilisation de ce capital, sa protection, sa pérennisation. Cet article démontre la pertinence de la référence au capital immatériel au regard des cadres de réflexion les plus récents et propose un nouveau cadre de référence pour la mesure de la performance en gestion des fournisseurs.

Mots clé : Fournisseurs, immatériel, innovation, actionnaires

Créer de la valeur aux achats repose sur l'innovation collaborative plus que par la négociation transactionnelle de conditions d'acquisition favorables. C'est de plus en plus souvent le réseau de fournisseurs qui donne accès à l'innovation dont l'entreprise a besoin pour développer ses avantages et défendre sa position face à ses concurrents (Yan et al., 2017). En effet, les fournisseurs clés de l'entreprise contributeurs à l'objectif de capture d'avantages concurrentiels de leur client sont clairement des ressources stratégiques. Même s'ils n'apportent pas d'innovation, de nombreux autres fournisseurs contribuent à la survie de l'entreprise au-delà du coût qu'ils génèrent : une relation collaborative permet à l'entreprise d'être plus efficace à moyen et long terme (Poissonnier et al., 2012).

- La plupart des études sur les objectifs des achats indiquent que la réduction des coûts reste l'objectif principal. Bien que cette approche soit valide pour les achats de commodités non différenciantes, elle ne peut s'appliquer de manière indiscriminée et ne doit être valorisée que pour sa valeur tactique. La valeur n'est créée que pour l'utilisateur final, ou pour l'entité de la chaîne de valeur qui a la possibilité d'imposer ses prix dans un environnement oligopolistique ou monopolistique.

- Un cadre achat dans une entreprise avec une trésorerie très saine me relatait l'instruction que le département avait reçu de la direction financière de pousser à l'allongement des délais de paiement des factures de ses fournisseurs hors Europe, fournisseurs moins solides que leur client et donc qui empruntent à des taux supérieurs à ceux de leur client. Cette initiative est donc potentiellement destructrice de valeur.

Ces deux points illustrent combien la fonction achat reste cantonnée dans des activités tactiques, qui ne prennent que de manière simpliste la perspective du positionnement concurrentiel de l'entreprise plutôt qu'une vision intégrant toute la chaîne de valeur en partant du client final. Etablis sans considération de l'environnement concurrentiel, de la contribution des fournisseurs au renforcement de la position de l'entreprise, ces objectifs ne modifient que les résultats à court-terme sur une base histo-

rique. Ils font partie des améliorations opérationnelles que tous les acteurs bien gérés d'une industrie réalisent peu ou prou de la même manière. Le portefeuille d'outils pour mesurer la performance au niveau des achats reste focalisé sur les dimensions observables immédiatement : coût, qualité, et service. Récemment, la prise de conscience des enjeux de responsabilité sociétale et les crises sur les chaînes d'approvisionnement ont amené à inclure la dimension risque dans le calcul de performance. C'est encore loin d'être suffisant piloter la fonction de manière stratégique, c'est-à-dire avec un objectif à la fois long terme et d'amélioration de la position concurrentielle.

Il faut aller plus loin et comprendre l'impact de la fonction achats sur la valeur de l'entreprise, mesurée par les flux de trésorerie ou la valeur économique ajoutée. C'est principalement l'impact sur la compétitivité à long terme qui doit mieux être pris en compte. Pour les fonctions amont, la valeur reste trop souvent synonyme de gains d'efficacité sans poser la question de savoir si ce gain d'efficacité est le résultat de l'application d'outils génériques, mis en place par toutes les entreprises bien gérées, ou s'il y a une capture de position de leader. Quelles sont les initiatives qui permettront à l'entreprise de prendre une position de leader solide, plutôt que de contribuer au déplacement de la courbe d'efficacité de toute l'industrie ? La seule création de valeur qui mérite réellement ce nom est celle qui crée des avantages concurrentiels. Ceci ne veut pas sous-entendre que les autres actions des achats sont inutiles, mais simplement qu'elles restent tactiques. D'ailleurs, les entreprises qui ont accompli des gains d'efficacité remarquables par l'application des outils standards de leur industrie ont constaté que ces gains ne se traduisaient pas par une augmentation des bénéfices, mais plutôt à commodiser leur approche (Porter, 1996).

Pour faire évoluer cette mesure de la performance achat, il faut considérer les fournisseurs clé comme une composante du capital immatériel de l'entreprise. Les fournisseurs clé de l'entreprise sont définis comme tout fournisseur de bien, que ce soient des dépenses ou des investissements productifs, ou des fournisseurs de services qui ne sont pas de pures commodités.

Nous excluons de notre propos les fournisseurs de commodités, souvent dans les pays à faible coût de main d'œuvre. Le terme de commodité doit donc n'être appliqué qu'aux fournisseurs qui peuvent être remplacés sans grand état d'âme à la fin d'un contrat : équipements de bureaux, pièces usinées de technologies et / ou matériaux standards, services de convenance, etc. Notre réflexion porte sur les fournisseurs de l'entreprise étendue[1], ceux qui contribuent au positionnement concurrentiel en différenciant favorablement notre offre par rapport à celle de nos concurrents, qui ont intérêt et qui souhaitent nous aider à nous améliorer. Idéalement, ils deviennent nos partenaires lorsque les deux parties travaillent à l'obtention de bénéfices partagés, optimisant conjointement les risques.

Se baser sur les caractéristiques d'un capital immatériel permet de créer des tableaux de bord plus sophistiqués à même de refléter l'impact de la fonction achat sur les résultats à long terme de ces entreprises fortement dépendantes de leur panel de fournisseurs. L'analyse sera structurée en quatre sections :

- Les limites des outils actuels et le besoin de proposer un nouveau cadre d'analyse de la performance achats.
- Le cadre de réflexion du capital immatériel et son applicabilité au développement de la stratégie fournisseurs d'une entreprise.
- L'apport de ce cadre par rapport à une approche plus traditionnelle de la mesure de la performance achats.
- Du concept à la réalité, les pistes pour faire évoluer les outils des entreprises.

Coût, Qualité, Service, un cadre trop limité ?

Le début des achats, dans les années 70, c'était la mise en place de procédures assurant une rigueur administrative dans le traitement des commandes. Ensuite vint la demande pour un comportement libre d'influence dans le choix du fournisseur. Le rôle principal des achats était la négociation, souvent structurée principalement par l'expérience commerciale, sur la base du choix de spécifications des clients internes. Il n'y avait pas de formation particulière pour être acheteur. L'approche recommandée était de créer un rapport de force favorable vis-à-vis des fournisseurs pour imposer la volonté de l'acheteur. Il était alors facile de mesurer la performance puisqu'il suffisait de comparer à un référentiel qui pouvait être la première offre des vendeurs ou une base historique.

Quand la fonction achat s'est professionnalisée, au début des années 90, le triptyque « Coût-Qualité-Service » s'est imposé aux acheteurs qui ont progressivement fait évoluer la demande des clients internes depuis un cahier des charges technique, détaillé, dans lequel le choix du fournisseur était soit évident, soit sous-jacent car la spécification était taillée sur l'offre du fournisseur, vers un cahier des charges fonctionnel, afin de donner aux acheteurs plus de liberté.

Le concept de « Category Management » est apparu à cette époque au sein des plus grandes entreprises. C'est la gestion intégrée d'une famille de dépenses de manière structurée, avec une vision à moyen et long terme des besoins de l'entreprise. L'objectif assigné aux Category Managers était avant tout de maîtriser ce triptyque coût-qualité-service, avec le coût comme objectif prépondérant. Les entreprises qui ont été les plus efficaces en termes de négociation avec les fournisseurs ont consolidé leur volume à travers de multiples sites pour massifier leurs achats, et ont encouragé les fournisseurs à déplacer leur base dans des pays à faible coût de main d'œuvre. En parallèle, ces entreprises optimisaient leur organisation interne, amélioraient la planification des stocks, des cadences de production, etc. Les modèles de coût ont permis de mieux optimiser les spécifications. L'utilisation de courbes d'apprentissage a encouragé à massifier plus encore les volumes de commande. La transparence imposée à la plupart des fournisseurs a permis d'identifier les taux d'utilisation des capacités installées comme gisement de gains complémentaires si la capacité installée était optimisée par rapport à la demande.

Cependant, ces entreprises ont très rarement pu convertir ces gains de productivité en augmentation de profitabilité ! Sous l'influence de consultants qui diffusaient les savoirs nécessaires à l'amélioration de la productivité interne ou externe, et de chasseurs de têtes toujours prêts à aider les entreprises à recruter les cadres possédant ce savoir, éventuellement chez leurs concurrents, les entreprises leader de chaque industrie ont cloné leurs

[1] Entreprise étendue : ensemble constitué d'une entreprise et de son réseau de fournisseurs clé, essentiels à son bon fonctionnement.

pratiques respectives. Les indicateurs opérationnels montraient des gains impressionnants, mais sans changer fondamentalement la rentabilité des entreprises. Ce peloton de tête, agressif et optimisé, n'avait que peu d'opportunités pour justifier un prix plus élevé que ses concurrents car il n'y avait pas une offre unique et supérieure qui aurait justifié une rente de situation.

Une des conséquences de cette évolution a été la consolidation des fournisseurs lorsqu'ils étaient soumis à un marché hyperconcurrentiel. Les entreprises qui ne pouvaient pas suivre ce modèle devenaient rapidement des proies rachetées par leurs concurrents plus efficaces, ou menées à la faillite sous la pression des grands donneurs d'ordre qui déplaçaient leur volume vers ces acteurs efficaces.

Les marchés protégés par des règles nationales ou des ententes tacites ont pu résister à cette pression, mais ce sont aujourd'hui des exceptions. Les entreprises innovantes, celles avec une marque forte capable de les différencier durablement ont également tiré leur épingle du jeu, comme par exemple BMW, Apple, Repower ou Frito-Lay.

Les fournisseurs, un capital immatériel ?

Pour aller plus loin, il faut changer de paradigme, et considérer d'un œil nouveau les fournisseurs qui contribuent à l'innovation et qui permettent à l'entreprise de renforcer ses avantages concurrentiels. Il faut les considérer comme du capital immatériel !

Le capital immatériel correspond à tout ce qui contribue au fonctionnement de l'entreprise et lui permet de se différencier par rapport à ses concurrents mais qui n'est pas quantifié dans les documents comptables. Le concept d'immatériels est souvent utilisé pour parler des savoirs et expertises de l'entreprise, par exemple sa capacité à créer un esprit d'équipe, sa meilleure compréhension des besoins de ses clients (Bessieux-Ollier and Walliser, 2010). Le capital immatériel est souvent associé à l'image de l'entreprise, à sa marque et à la confiance qu'elle a su créer vis-à-vis de ses clients.

Tout cela semble assez éloigné des fournisseurs, de la chaîne d'approvisionnement. Pourquoi alors faire référence à ce concept ? Parce qu'une entreprise est d'autant plus performante que son capital immatériel est bien géré. Le capital immatériel est reconnu comme un élément stratégique important pour assurer à l'entreprise des avantages concurrentiels durables (Hwang et al., 2005). Sa rentabilité mais aussi sa croissance seront d'autant plus élevées par rapport à ses concurrents que son capital immatériel est exploité avec succès. C'est dans le domaine de la valorisation des entreprises qu'est né ce concept. En effet, une entreprise en bonne santé vaut plus que la somme de ses actifs physiques, même en les évaluant à leur valeur marché plutôt qu'à leur valeur comptable, amortie. L'action de l'entreprise, si elle est cotée en bourse, la valeur qu'un investisseur externe est prêt à payer pour cette entreprise permet d'estimer ce capital caché, immatériel mais néanmoins valorisé.

La réputation d'excellence n'apparaît pas au bilan de BMW mais contribue à la valorisation de l'entreprise. De la même manière, l'alliance entre Renk, développeur et fournisseur de boîtes de vitesses adaptées aux contraintes des éoliennes de forte puissance, et Repower, vendeur d'éoliennes a permis à cette dernière de grandir beaucoup plus rapidement et de manière beaucoup plus profitable que ses concurrents. Les deux présentent les caractéristiques du capital immatériel.

Une des premières approches est de considérer le capital immatériel comme une source de savoir et d'expertise, permettant d'envisager un bénéfice futur avec un rendement croissant, qui ne peut être reconnue au bilan de l'entreprise, et donc ne peut être facilement échangée, difficile de défendre la propriété (Lev, 2001). Une autre approche, plus facile à communiquer, tout en reprenant des concepts similaires est la méthodes des 4 S (Tableau 1), pour « sunkenness, spillovers, scalability and synergies » (Haskel and Westlake, 2017) que l'on pourrait traduire « fonds perdus, retombées collatérales, bénéfices extensibles et bénéfices résultant d'une initiative conjointe ».

Caractéristique Anglais	Caractéristique Français	Définition
Sunkenness	**Fonds perdus**	Les investissements dans le capital immatériel ne peuvent pas être récupérés : si vous investissez dans une machine ou un bâtiment et que cet avoir ne vous est plus nécessaire, vous pouvez le vendre ; si vous avez investi dans une recherche qui ne donne pas les résultats escomptés, cet investissement est perdu.
Spillovers	**Retombées collatérales**	Les intangibles sont aussi plus difficiles à protéger : il n'y a pas de barrière ou de système de sécurité autour de votre marque : les marques de distributeurs sont d'ailleurs souvent des imitations en termes de performance mais aussi de présentation, des marques leaders ; donc la valeur de l'intangible a débordé au-delà des frontières de l'entreprise qui l'a développé. Ces retombées collatérales peuvent bénéficier à d'autres ou hors du cadre initial.
Scalability	**Bénéfices extensibles**	Autant un bien physique a une capacité finie, autant un capital immatériel peut être réutilisé sans coûts supplémentaires : si votre produit a un design supérieur, vous pouvez le vendre sur tous vos marchés, élargir votre gamme, car votre capital immatériel est scalable.
Synergies	**Bénéfices collaboratifs**	Capturer la valeur des actifs immatériels est souvent le résultat d'une synergie inattendue, comme l'invention des formats de media électroniques pour stocker sons, images et vidéos, avec la miniaturisation et la baisse de prix des mémoires, combiné à Internet, qui a permis à Google, Apple, Netflix ou Spotify de développer leurs nombreux services dans ce domaine.

Tableau 1: Les 4 S pour caractériser le capital immatériel

Maintenant que nous avons précisé le concept de capital immatériel et les critères permettant de l'identifier, appliquons-le à la ressource fournisseur de l'entreprise. Il y a moins de résistance à l'application du concept de capital immatériel du côté des ventes que du côté des achats. On parle sans problème du capital « marques », qui est d'ailleurs reconnu par les normes comptables internationales.

Les fournisseurs clé ont-ils les caractéristiques d'un « Capital » ? La définition de Lev alimente notre analyse : une promesse de bénéfices futurs difficile à contrôler. Comme les actifs au bilan de l'entreprise, les fournisseurs contribuant à l'innovation sont avant tout la promesse d'un bénéfice futur. La relation entre le fournisseur et son client (certains utilisent l'expression « donneur d'ordre » mais celle-ci sous-entend que le fournisseur est passif : elle n'est donc pas appropriée à notre analyse) est construite

pour aider l'entreprise à mieux répondre aux attentes du marché que les offres concurrentes, donc à générer des revenus et des rentes. Elle représente une mise de fond de l'entreprise : les coûts de structure de l'équipe achat, la validation par les équipes techniques, puis le travail en commun qui en découle représentent des coûts non négligeables. Et ces coûts apparaissent autant chez le fournisseur qui investit dans le développement de la relation et dans la mise en œuvre d'une solution avec son client.

Les 4 S de Haskel et Westlake se concentrent plus sur la caractéristique d'immatérialité que sur l'attribut « capital ». Les fournisseurs sont en effet immatériels selon ce cadre d'analyse (Tableau 2).

Caractéristique	Application aux fournisseurs contribuant à l'innovation
Fonds perdus	Le travail de développement de la relation fournisseur, en général sous la responsabilité du « Purchasing Category Manager », ne peut être transféré à d'autres ou revendu. Certains éléments créés dans ce développement, comme le capital social / la confiance sont d'ailleurs très difficiles à créer et très faciles à perdre
Retombées collatérales	Certaines des nouvelles compétences développées au sein des entreprises étendues vont être redéployées par les fournisseurs qui les proposent à d'autres clients. Si la relation est effectivement partenariale, ce sera au bénéfice de clients non concurrents de celui avec lequel elles ont été développées ou de telle sorte que le fournisseur en conserve l'entièreté du bénéfice. De même au sein de la fonction achat, les compétences en pilotage de partenariats, les processus optimisés seront également transférés à d'autres fournisseurs dans d'autres catégories d'achat.
Bénéfices extensibles	Les bénéfices obtenus dans la relation client fournisseur, souvent au niveau des efforts conjoints, peuvent être déployés sur de nouvelles gammes, dans de nouveaux marchés, sans que cela ne demande de renouveler l'investissement initial.
Bénéfices collaboratifs	Ce n'est pas le fournisseur, agissant seul sur la base d'un cahier des charges neutre, ou le client, agissant seul pour convertir ce que le fournisseur a délivré mais la paire client-fournisseur (souvent appelé la dyade) qui permet de créer de la valeur. La relation privilégiée est construite à partir de la confiance que les parties portent dans le potentiel à long terme de leur relation. Le travail en commun permet à chacune des deux parties de comprendre les besoins du marché, les outils disponibles et les éléments manquants.

Tableau 2: Application des 4S aux fournisseurs clé

Les fournisseurs clé satisfont donc aux critères « 4 S » de Haskel and Westlake ainsi qu'aux critères de Lev. La validation selon deux cadres de références distincts donnera plus de force à notre propos.

L'intérêt de l'immatériel dans le pilotage de la relation fournisseurs

Nous pouvons retirer de nombreux bénéfices de cette association des fournisseurs clé à un capital immatériel elle nous ouvre de nouvelles perspectives pour la mesure de la contribution de ces fournisseurs. La mesure de l'immatériel permet d'améliorer le panel d'outil de gestion (Andriessen, 2004). C'est d'abord un outil de pilotage en interne, pour les managers qui ont la responsabilité opérationnelle de faire fructifier le capital de production de l'entreprise (Figure 1). L'utilisation de ces indicateurs permettra de gérer les fournisseurs avec un objectif de création de valeur structurelle plutôt que de transfert de valeur vers l'utilisateur final. Il permet aussi d'éviter le reproche d'angélisme parfois fait aux promoteurs des approches collaboratives.



Figure 1: Bénéfices internes de la mesure du capital immatériel selon Andriessen

En plus de ces bénéfices internes, l'utilisation du concept de capital immatériel permet de faire la connexion avec le point de vue des investisseurs, à la recherche de valeur cachée dans l'entreprise, moins facile à identifier mais offrant la promesse d'un retour sur investissement supérieur, d'une plus-value. C'est un élément important dans le cadre des fusions-acquisitions (Figure 2).

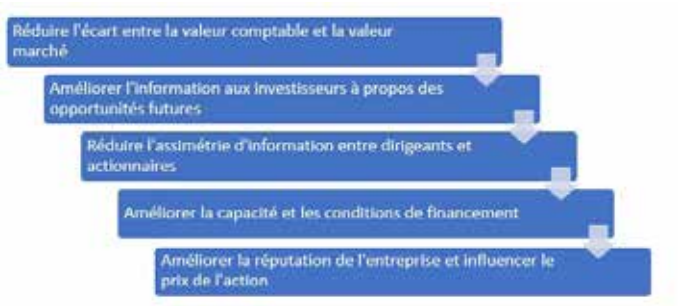


Figure 2: Bénéfices externes de la mesure du capital immatériel selon Andriessen

Nous voyons donc l'importante de l'association entre les fournisseurs clé et le capital immatériel. Elle permet de sortir du cadre court terme de la mesure de la performance fournisseurs.

De nouveaux outils de mesure de la performance Achat

La mesure de la performance aux achats a commencé avec l'évaluation de la variance du prix sur une base historique. Cette donnée ne prend en compte qu'une dimension de l'activité des achats. Même si elle a encore ses adeptes, elle ne peut se considérer que dans un périmètre inchangé. Elle est plus utile du point de vue de la planification budgétaire que de la gestion stratégique des achats.

Le « Coût Total » est une amélioration essentielle par rapport à l'analyse de la variance de prix. Il a été popularisé à la fin du siècle dernier, en particulier par les études qui comparaient les coûts cachés des choix informatiques même si le terme remonte au début de l'ère industrielle (Harriman, 1928). C'est une philosophie qui préconise de prendre en compte tous les effets de la décision d'achat. Cela permet d'incorporer l'impact des coûts de sourcing, les coûts sur la durée de vie, les bénéfices ou les vices cachés. Cependant son application reste souvent trop simpliste, en se limitant à tous les impacts comptables de la décision, sans correctement prendre en compte la juste qualité, le juste service nécessaire à l'obtention des objectifs de l'entreprise.

Pour aller plus loin, il faut prendre en compte l'utilité de ce qui est obtenu des fournisseurs du point de vue du consommateur final. Ceci permet d'incorporer sa contribution à la valeur pour l'entreprise acheteuse. Au début de ce siècle, l'évolution naturelle a été l'apparition des outils de plus en plus sophistiqués pour apporter un éclairage sur le rapport entre les spécifications, les coûts et la valeur. L'analyse de la valeur, si elle est faite avec les achats, est un élément déclencheur de la collaboration entre les donneurs d'ordre et leurs fournisseurs pour mieux comprendre la structure des coûts de la chose achetée et d'établir la relation entre cette structure de coût et la valeur apportée au marché. Des outils tels que le « Linear Performance Pricing » (Newman and Krehbiel, 2007) ont essayé de cartographier la relation entre la performance et le prix, la performance étant une représentation de la valeur apportée au client. Ces outils sont souvent restés confinés à l'évaluation de la performance technique, sans suffisamment prendre en compte les éléments commerciaux et stratégiques du positionnement concurrentiel. De plus, ils sont trop souvent pilotés dans l'intérêt du donneur d'ordre plutôt que de l'entreprise étendue ou de l'écosystème.

C'est ici que l'analogie avec le capital immatériel permet d'enrichir la palette des outils disponibles pour évaluer l'impact de la fonction achat face à l'opportunité d'acquérir de l'innovation et de mieux l'aligner sur la performance de l'entreprise au-delà des aspects comptables ou d'analyse financière à court terme. En effet, la difficulté à valoriser le capital immatériel a encouragé le développement de nouveaux outils mieux à même de mettre en évidence « une promesse de bénéfices futurs difficile à contrôler ». La plus connue est la « balanced score card », qui permet de mettre en évidence les différents composants d'un capital immatériel (Kaplan, 1994). Cet outil permettait aux capitaines d'entreprise de lier tous les éléments de sa performance, associant les éléments opérationnels à la performance financière. Sa traduction française « tableau de bord prospectif » est plus précise que son nom en anglais, puisqu'elle introduit l'utilité de l'outil : donner une vision plus complète de tous les leviers nécessaires à l'obtention des objectifs stratégiques attendus par les actionnaires et leurs représentant, le comité d'administration. Il comporte quatre familles d'indicateurs pour lesquels il convient de définir des objectifs et des outils de mesure (Figure 3).

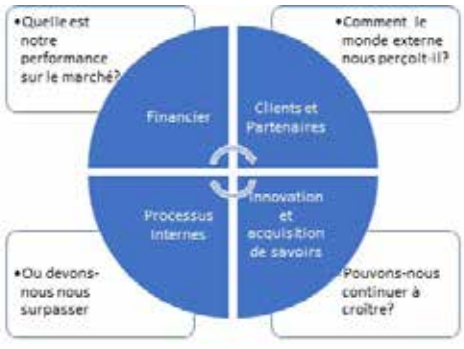


Figure 3: Les composantes d'un tableau de bord prospectif

Pour que cet outil rencontre son potentiel, il faut que le tableau de bord contienne les bonnes données précurseurs de valeur et que les systèmes soient en place. L'impatience vis-à-vis des résultats est probablement le plus grand ennemi de l'évaluation du capital immatériel. Dans notre système où la culture du rapport trimestriel pousse à se focaliser sur les résultats à court terme, mettre en place et utiliser un tableau de bord focalisé sur le capital immatériel demande que le directeur général fasse preuve de ténacité et de confiance. Ensuite, il faut s'assurer que les variables indépendantes, non financières, du tableau de bord soient effectivement des précurseurs de la satisfaction future des actionnaires et des parties prenantes, qu'elles aient un lien quantifiable directement ou indirectement avec les résultats financiers.

Grâce aux éclairages présentés ci-dessus, nous pouvons structurer une mesure de la performance achats qui prenne mieux en compte le potentiel de création de valeur des fournisseurs clé, en utilisant le terme « valeur » tel que nous l'avions défini en introduction : la valeur issue d'un avantage concurrentiel durable qui peut rester au sein de l'écosystème plutôt que de s'écouler vers l'utilisateur final sous la pression des forces concurrentielles. Développons donc un tableau de bord qui pourra effectivement servir de guide à la direction de l'entreprise pour évaluer la performance des achats et donner un cap qui vienne effectivement en support de la stratégie globale de croissance et de capture d'avantages concurrentiels durables.

Dimension	Objectif	Approches de Mesure
Financier	Augmenter la valeur ajoutée économique et les flux de trésorerie (cash-flow)	Nous cherchons ici à mesurer les bénéfices futurs. La simple baisse des prix d'achat ne permet d'augmenter le cash-flow que si l'entreprise a la capacité à maintenir ses prix de vente
Fournisseur	S'assurer que le fournisseur aide l'entreprise à surpasser ses concurrents	La relation fournisseur est-elle mesurée de manière indépendante ? Le fournisseur connaît-il comprend-il nos objectifs stratégiques à moyen et long terme ?
Processus internes	Changer les incitants des acheteurs qui pilotent la relation pour l'orienter sur le long terme	Les acheteurs sont-ils évalués sur la qualité de la relation fournisseur ? Disposent-ils des outils, mais aussi des instructions adaptées au management collaboratif ? La culture de l'entreprise encourage t'elle la collaboration client fournisseur ?
Innovation et acquisition de savoirs	Etablir un système de priorisation des objectifs	Avons-nous quantifié les objectifs d'innovation, en termes absolus mais aussi comparativement à nos concurrents ?

Tableau 3: Mesure du fournisseur comme capital immatériel

Déroulons ces dimensions en identifiant les outils les plus appropriés.

Composant Financier

Comme le capital immatériel est avant tout la promesse d'un bénéfice futur, il faut que les outils financiers soient capables de mesurer l'impact à long terme, à l'inverse des outils de mesure de la baisse des coûts qui ne prennent pas en compte la capacité de l'entreprise à convertir cette baisse des coûts en capture de valeur à long terme. Il faut donc mesurer l'impact sur les flux de trésorerie présents et futurs en prenant en compte la différence entre les coûts de l'innovation achetée et les revenus qu'elle engendre. Bien que cet outil apparaisse simple à mettre en place, il demande de changer la définition de « capture de valeur » pour les achats. En effet, la majorité des cadres aux achats ne fait pas de différence entre une capture de valeur transactionnelle qui va percoler jusqu'à l'utilisateur final, sous la pression de la concurrence dans l'industrie, et la capture de valeur à long terme qui permet de renforcer la position de l'entreprise de manière durable (Philippart, 2016). L'enjeu est de mesurer la valeur créée

et conservée dans l'entreprise étendue, et de montrer qu'elle est partagée pour garantir la motivation des acteurs de l'entreprise étendue à privilégier les objectifs communs.

Composant Externe / Fournisseur

Mesurer l'état de la relation entre le fournisseur et son client est rarement une préoccupation majeure des départements achat. Quand cette mesure est faite, les outils utilisés sont rarement suffisamment anonymes pour permettre aux fournisseurs d'exprimer leur ressenti profond. Une étude récente pour un équipementier de l'industrie aérospatiale avait montré que les acheteurs surévaluaient la qualité de leur relation avec leur fournisseur. A la question « Pensez-vous que votre fournisseur vous donnera la priorité par rapport à votre concurrent pour accéder à son innovation », les cadres aux achats, y compris la direction des achats répondaient majoritairement « oui » alors que leurs équivalents en ingénierie et recherche répondaient « non ».

Le « Working Relation Index » (Henke Jr., 2016) dans l'industrie automobile américaine, ainsi que les travaux du PEAK (Blanc et al., 2014) en France montrent comment une entité indépendante peut beaucoup plus précisément mesurer l'état de la relation entre un client et son fournisseur. Frito-Lay mesurait par exemple le retour sur investissement de son fournisseur avec comme objectif que le ROI « contrats Frito-Lay » soit supérieur au ROI moyen du fournisseur, afin de s'assurer de la fidélité de celui-ci.

Une autre mesure intéressante est l'orientation du fournisseur pour les clients de son client. Cette dimension ne fait pas partie des échelles ci-dessus. Cependant, il faut s'assurer non seulement que le fournisseur qui contribue à notre agenda stratégique en apportant son innovation soit capable de comprendre vers ou orienter ses efforts au sein d'une entreprise étendue synchrone. Ce sont donc des enquêtes sur le terrain de l'interface client fournisseur qui offriront le plus d'éléments propres à mesurer l'état de la relation fournisseur.

Composant Interne

C'est la culture et les compétences achat qu'il faut mesurer ici. Bien entendu, ce mouvement doit être impulsé par la direction générale qui devra donner à son département achat des objectifs synchrones avec ceux de l'entreprise, tels que définis dans ce tableau de bord. La formation des acheteurs pourra également être revue. Outre les fondamentaux du category management, tels que le sourcing et la modélisation des coûts, il faudra les former et leur donner de meilleurs outils sur ce qu'est la « valeur » et la gestion de la relation fournisseur à long terme, encore trop souvent confondu par les acheteurs avec la réunion annuelle de revue de performance.

Cette dimension comprendra donc une évaluation de la segmentation des acheteurs entre « commodités », ne contribuant pas aux avantages concurrentiels, et ressources stratégiques, qui sont essentiels aux bénéfices futurs de l'entreprise. Pour ces derniers, on mesurera leur niveau de formation, ainsi que leur leadership pour leur permettre d'agir effectivement à travers les frontières des fonctions de l'entreprise.

Composant Innovation

C'est probablement le composant le plus difficile à évaluer. Les études les plus connues sur la mesure de l'innovation se concentrent sur le rapport entre les signes extérieurs d'innovation, comme le nombre de brevets, et le succès des entreprises. Pour notre tableau de bord, nous proposons de regarder non pas l'innovation interne mais l'innovation résultant du travail au niveau de la dyade. Y a-t-il des brevets résultant de travail collaboratif ? Ceci est à évaluer indépendamment de l'auteur officiel qui reste souvent le client, celui qui a besoin de protéger le savoir généré par rapport à ses concurrents, et / ou de celui qui a le plus de poids au sein de la dyade.

Cependant c'est loin d'être suffisant, car de nombreuses innovations ne sont pas brevetées, soit parce que le concept de brevet ne s'applique pas, soit parce que d'autres méthodes plus efficaces de protection existent. Trois types d'indicateurs peuvent être développés : les ressources appliquées à l'innovation au sein de l'entreprise étendue, les méthodologies (processus et leadership) permettant de développer l'innovation, et les résultats de l'innovation (Merlyn et al., 2005). Bien entendu ces indicateurs doivent couvrir l'entreprise étendue.

Conclusion

A ce jour, il n'y a pas d'application documentée de systèmes de mesure de la valeur des fournisseurs au sein d'une entreprise étendue comme capital immatériel. Pour une meilleure prise en compte de l'impact des achats sur l'innovation, qu'elle soit issue des efforts de nos fournisseurs clé ou du travail de la dyade, il est essentiel de changer de paradigme. Le fournisseur apporteur d'innovation différenciante n'est pas un centre de coût mais une ressource rare. Pour que les entreprises considèrent leurs fournisseurs clé comme une extension de l'entreprise, il faut un changement de culture piloté depuis la direction générale, une vision étendue des ressources stratégiques au sein de l'entreprise étendue, non limitée aux frontières formelles de l'entreprise. La meilleure manière de faire évoluer ce business model est de mettre en évidence le rôle de ces fournisseurs clé comme un capital immatériel qu'il faut défendre, développer, exploiter avec une vision long terme. Pour cela, des outils de pilotage innovants sont nécessaires afin d'enraciner cette contribution de la fonction Achats à la création de valeur à long terme. En basant de nouveaux outils de mesure sur les concepts de tableaux de bord prospectifs, les seuls aptes à mesurer les variables indépendantes des bénéfices futurs, l'entreprise fournira non seulement à sa fonction achat mais également à toutes les fonctions clientes des achats ou support ce cadre de référence adapté à un horizon à long terme.

Les pistes de développement sont les suivantes

- Mesurer la création de valeur pour l'entreprise étendue et non plus le transfert de valeur au sein de l'entreprise étendue.
- Mesurer la capacité des membres de l'entreprise étendue à se faire confiance, à partager les informations clé sur les marchés, la concurrence.
- Mesurer la richesse du flux d'innovation et son efficacité à passer du fournisseur à l'utilisateur final rapidement.

Les outils définis ci-dessus restent à structurer, à opérationnaliser. Ceci demandera de la créativité, mais aussi l'apparition de nouveaux standards. C'est tout l'enjeu des réflexions à venir. Elles devront se mener en symbiose entre chercheurs, créateurs, commercialisateurs au sein d'écosystèmes innovants.

Question : Comment passer de l'aspiration à la réalisation ? Y a-t-il des entreprises qui rentrent dans cette philosophie de mesurer plus que les KPI classiques ?

Reponse : Pour être tout à fait honnête peu a été fait, et encore moins a été documenté. Cette information était prise en compte chez Frito-Lay qui mesurait le ROI des fournisseurs clé pour qu'ils soient plus profitables sur nos commandes que sur le reste de leur volume. Cela ne veut pas dire qu'ils étaient plus chers. Frito-Lay optimisait le taux d'utilisation de leur outil dédié, par rapport au reste de leurs assets productifs.

Existe-t-il des plans d'action pour s'assurer que la relation est protégée. Une entreprise dans l'industrie défense aérospatiale avait demandé d'interroger ses cadres clé sur leur perception de l'attitude des fournisseurs et de leur contribution au développement d'avantages concurrentiels : les acheteurs étaient convaincus que les fournisseurs donnaient la priorité à l'entreprise alors que la R&D était d'un avis différent et estimait que l'entreprise n'avait pas gagné de place particulière dans le cœur de ses fournisseurs. Cette étude montrait une première prise de conscience des enjeux, mais aussi le chemin qui restait à parcourir. Les outils comme le WRI aux USA sont disponibles de manière commerciale. Cependant, seule l'étude de l'industrie automobile américaine est publique. Tous les autres résultats sont la propriété des entreprises qui ont commandité les études.

Question : Y a-t-il une mesure du déploiement des bénéfices ?

Reponse : En termes de compétences nécessaires à la construction de partenariats réels, qui font des fournisseurs clé un capital immatériel, il y a encore un grand écart entre la mesure de la performance achat et ce qu'elle devrait être. Il y a très peu d'attention sur les résultats à long terme. Pire, de nombreuses entreprises ne veulent pas donner aux acheteurs une rente de performance et n'acceptent que les résultats de l'année dans la mesure de la performance individuelle, ce qui encourage les acheteurs à se focaliser sur le court terme. Les compétences « soft », comportementales, sont très rarement mesurées de manière formelle. Elles vont faire partie d'entretiens annuels si un problème est détecté, comme une agressivité problématique vis-à-vis des fournisseurs, mais pas l'inverse. En effet, la comptabilité n'aime pas les « soft skills ». Comment mettre cela dans SAP ? C'est un domaine à haut potentiel que je continue à explorer. Il faut développer la mesure de la protection du capital fournisseur, le contrôle et la limitation de l'effet « Spillover » dont j'ai parlé.

Question : Est-il nécessaire de trouver des KPI ou est ce plus important d'avoir la conviction des managers clé ?

Reponse : Le rôle du leader qui servira à initier le changement de culture est primordial, en effet. Mais il faut dépasser la foi et enraciner le changement dans la culture de l'entreprise puisque nous voulons allonger de manière significative l'horizon de mesure des impacts. Nous sommes dans une culture cartésienne : il faut proposer quelque chose qui peut être mesuré. Avoir des indicateurs montre qu'on avance dans la bonne direction comme le suggérait Lord Kelvin. C'est pour cela que les tableaux de bord apportent une plus-value indéniable. Le tableau de bord est un outil développé pour les immatériels. Il est facile à développer pour devenir un outil pilotable de manière réaliste. Ces tableaux de bord sont évidemment aussi un excellent outil pour le département achat afin de faire son marketing interne, augmenter sa visibilité et sa crédibilité, sa reconnaissance en interne. Cela permet à la fois de justifier des décisions mais aussi de parler le langage des interlocuteurs internes, comme le directeur financier.

Question : Est-ce qu'il ne s'agirait pas plutôt de capital « relation fournisseur » ?

Reponse : Effectivement, ce qui compte c'est la relation fournisseur. La ressource se trouve au niveau de la dyade, c'est pour cela qu'on parle de « synergies » dans la définition de capitaux immatériels. C'est la dyade, le couple : le fournisseur tout seul ne va pas développer la solution magique. Les deux doivent travailler ensemble pour partager d'un côté la compréhension fine des enjeux du marché, de l'autre le potentiel des outils, technologies, innovations qu'il a en portefeuille, et qu'ensemble, ils fusionnent ces savoirs pour créer une valeur supérieure à ce que chacun pourrait obtenir indépendamment. La combinaison des objectifs permet également de mieux identifier.

Question : Est-ce que le fait de faire des benchmarks sectoriels ne serait pas un moyen de mieux évangéliser ?

Reponse : Oui, bien sûr. Il y a des initiatives qui permettent de montrer que les acteurs d'un même espace concurrentiel qui ont une approche plus collaborative sont aussi plus performants. On l'a vu dans le WRI. L'étude de McKinsey dont j'ai parlé (Noor et al., 2013) montre que dans un secteur donné, l'entreprise collaborative obtient des avantages concurrentiels significatifs.

Bibliographie

Andriessen, D., 2004. IC valuation and measurement: classifying the state of the art. J. Intellect. Cap. 5, 230–242.

Bessieux-Ollier, C., Walliser, É., 2010. Le capital immatériel État des lieux et perspectives. (French). Intang. Key Issues Engl. 85–92.

Blanc, T., Donada, C., Gardet, E., Mothe, C., Nillès, J.-J., 2014. Quels sont les ingrédients d'une relation client-fournisseur de qualité ? Le modèle de mesure de l'indice PEAK Collaborative Index©1,2.

Harriman, N.F., 1928. Principles of scientific purchasing, McGraw-Hill industrial management series. McGraw-Hill book company, inc., New York etc.

Haskel, J., Westlake, S., 2017. Capitalism without Capital: The Rise of the Intangible Economy.

Henke Jr., J.W., 2016. Tier 1 Supplier Working Relations Index®S-tudy. Presented at the 16th Annual North American Automotive OEM, Planning Perspectives Inc.

Hwang, Y., Chen, M., Cheng, S., 2005. An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance. J. Intellect. Cap. 6, 159–176.

Kaplan, R.S., 1994. Devising a balanced scorecard matched to business strategy. Plan. Rev. 22, 15.

Lev, B., 2001. Intangibles: Management, Measurement, and Reporting. Brookings Institution Press.

Merlyn, P., Välikangas, L., Muller, A., 2005. Metrics for innovation: guidelines for developing a customized suite of innovation metrics. Strategy Leadersh. 33, 37–45.

Newman, W., Krehbiel, T., 2007. Linear performance pricing: A collaborative tool for focused supply cost reduction. J. Purch. Supply Manag.

Philippart, M., 2016. The procurement dilemma: short-term savings or long-term shareholder value? J. Bus. Strategy 37, 10–17.

Poissonnier, H., Philippart, M., Kourim, N., 2012. Les achats collaboratifs: pourquoi et comment collaborer avec vos fournisseurs. De Boeck, Bruxelles; Paris.

Porter, M.E., 1996. What Is Strategy? Harv. Bus. Rev. 74, 61–78.

Yan, T., Yang, S., Dooley, K., 2017. A theory of supplier network-based innovation value. J. Purch. Supply Manag. 23, 153–162.



Monovac Freedom

Câble: 0 %. Puissance: 100 %. Liberté: 100 %.

Vous souhaitez élargir vos horizons?
Découvrez le nouveau monde du nettoyage à sec
avec le Monovac Freedom à batterie.

Choisir le Monovac Freedom, c'est choisir:
- Une puissance sans limites (320 W)
- Une expérience de nettoyage sans câble au quotidien
- Pus de flexibilité dans les pièces encombrées
- Touch'n'Clean d'une pression sur la poignée

Puissance de batterie Wetrok:
Le Monovac Freedom est actuellement le produit le plus puissant dans la catégorie des aspirateurs à batterie.

www.wetrok.com

wetrok®

CONCLUSION

COLLABORER AVEC SES FOURNISSEURS POUR CONSTRUIRE UN ÉCOSYSTÈME RÉSILIENT ET PERFORMANT : LA VÉRITABLE MISSION DE L'ACHETEUR 4.0



GRENOBLE ECOLE DE MANAGEMENT
BUSINESS LAB FOR SOCIETY

Nombreux sont aujourd'hui les dirigeants ayant bien compris l'intérêt de développer des relations plus collaboratives avec leurs partenaires économiques, au premier rang desquels figurent les fournisseurs. Bien sûr, la collaboration ne constitue pas la panacée. Dans bien des cas, elle occasionne des coûts qu'il s'avère difficile d'amortir. La création de valeur qui lui est généralement associée n'est, de plus, parfois validée que partiellement par des consommateurs finaux qui n'en attendaient pas tant et qui se seraient plutôt satisfait de baisses de prix. Le niveau de collaboration observé au sein des relations inter-entreprises demeure cependant tel, qu'un peu plus de collaboration reste quand même bienvenu et économiquement pertinent.

Les contributions présentées lors de la journée du 10 octobre 2018 et reprises dans ce Livre Blanc nous ont permis de préciser les nombreux intérêts générés par des relations plus collaboratives : amélioration du chiffre d'affaires, de la marge et du résultat, réduction des risques et donc des coûts (y compris les fameux coûts cachés), augmentation du potentiel d'innovation,…

Un enjeu, souvent oublié mais peut-être le plus important, réside dans le renforcement de la résilience de l'écosystème économique, renforcement qui profite in fine à tous les acteurs qui le constituent. « Les factures de nos fournisseurs se transforment en tickets de caisse », cette formule récemment entendue lors d'une discussion avec le directeur achat d'une enseigne de grande distribution témoigne d'un changement de vision radical : c'est une lecture industrielle, et même fordienne, des relations client-fournisseur qui était alors assumée par un acteur d'un secteur souvent raillé pour le caractère délétère de ses pratiques. Il s'agit bien, en effet, de payer bien et plus tôt les fournisseurs en vue de permettre à ces derniers d'être en meilleure santé, pour embaucher et donner du pouvoir d'achat à des salariés qui viendront finalement faire leurs courses au sein de l'enseigne de distribution concernée. Cette vision confirme l'idée selon laquelle des partenaires économiques en bonne santé contribuent à favoriser l'activité de chacun.

La résilience d'une entreprise s'appuie d'abord sur la résilience de son écosystème

L'une des caractéristiques communes des entreprises les plus résilientes réside dans le fait d'opérer au sein d'un écosystème lui-même résilient. De telles entreprises n'hésitent pas à investir de façon importante dans les ressources humaines, qu'il s'agit souvent de faire progresser et évoluer au rythme de l'évolution des marchés. Dans l'horlogerie suisse, il devient si difficile de recruter que de nombreuses entreprises mettent en place leurs propres formations internes. De tels investissements se traduisent par une forte productivité. Ils supposent également une plus forte fidélité et une moindre rotation des effectifs. Au faible turn-over des salariés répond celui des fournisseurs. Ce constat est crucial. Si de nombreuses entreprises ont aujourd'hui bien compris le rôle clé des fournisseurs dans l'innovation, la plupart tentent simplement de capter l'innovation en provenance de leurs fournisseurs. C'est déjà un pas important qui change sensiblement le métier des acheteurs. Il est toutefois possible, et c'est souvent heureux, d'aller plus loin. Les entreprises les plus ambitieuses confient à leurs acheteurs un rôle se situant en amont du processus d'innovation. Il est alors question de co-innovation ou de co-développement. Là où capter l'innovation ne saurait donner un avantage décisif (tous les concurrents peuvent capter la même innovation très rapidement), co-innover se révèle plus risqué mais également plus distinctif. Un dépôt conjoint de brevet permet de garantir dans ce cas une utilisation privilégiée de l'innovation pouvant générer un véritable avantage concurrentiel.

La mise en place d'un triple accompagnement

En dépit d'une volonté réelle et affirmée, le déploiement de relations réellement collaboratives demeure compliqué. La volonté de collaborer pour créer de la valeur et développer la résilience de l'écosystème se heurte souvent à la difficulté de mettre en œuvre concrètement des actions opérationnelles validant les principes de la collaboration. Parmi toutes les modalités collaboratives possibles, le choix doit être guidé par la cohérence globale.

L'expérience montre qu'un triple accompagnement mérite d'être proposé aux fournisseurs en référence aux trois grands types de stratégie de ces derniers :

- La stratégie commerciale : il s'agit ici d'accompagner la conquête de nouveaux marchés par le fournisseur, marchés

qu'il est d'ailleurs possible d'explorer ensemble comme le font les « entreprises étendues ». Le distributeur de matériel et outillage Outilacier, situé à Lyon en France, et son fournisseur SAM outillage ont, sur ce point, développé de très intéressantes initiatives qui dégalvaudent l'expression « gagnant-gagnant » : soucieux de demeurer « un acteur positif de son environnement », Pierre-Yves Lévy, le PDG d'Outilacier fait au maximum fabriquer les outils en France (par SAM outillage notamment) et a su construire avec son fournisseur des avantages concurrentiels fondés sur une grande capacité de co-innovation (et un peu de pédagogie en direction des grandes entreprises qui constituent une clientèle privilégiée et sensible à la préservation de l'emploi local) ;

- La stratégie industrielle : en dépit des problématiques juridiques, finalement tout à fait gérables, certaines entreprises n'hésitent plus à investir chez leurs fournisseurs, qui n'en ont pas forcément les moyens, pour finalement bénéficier de la qualité de leur production sur des produits spécifiques. Orchestra (qui cherche, parfois en co-investissant, à convaincre des fabricants de vêtements pour adulte de réaliser des investissements spécifiques pour produire des vêtements pour enfants), Tefal (qui investit dans le mécenat de compétences, délégant des ingénieurs pendant six mois ou un an chez des fournisseurs pour permettre à ces derniers de progresser et de mieux répondre aux besoins de Tefal) ou Jus de Fruits d'Alsace (qui aide financièrement des fournisseurs brésiliens ayant tendance à se détourner de la production d'oranges pour la canne à sucre, plus rentable) fournissent des exemples intéressants sur ce point. Au-delà, le fait de lisser les achats sur l'année permet de déprécariser le travail chez le fournisseur, dont la meilleure santé se révélera rapidement un atout pour son client ;

- La stratégie financière : même si la réduction récente des retards de paiement est une bonne chose, un travail important reste à accomplir pour rendre confiance aux fournisseurs parfois trop facilement considérés comme des banquiers permettant à leurs clients d'optimiser leur trésorerie. Les entreprises, comme Nestlé, qui choisissent de ne pas actionner tous les leviers de pouvoir dont elles disposent sur leurs fournisseurs et, notamment, de les payer rapidement, voire au comptant (alors que point n'est besoin pour une telle entreprise de payer au comptant pour trouver des fournisseurs), parviennent à devenir les clients préférés de fournisseurs en bonne santé et pérennes. Là aussi l'expression « gagnant-gagnant » prend tout son sens.

Face à la perte de résilience de nos écosystèmes et à ses conséquences économiques et sociales, une grande responsabilité est celle des acheteurs qui, plus qu'ils ne le pensent, disposent de moyens d'action pour pérenniser des relations de proximité créatrices de valeur. Accusés, souvent à juste titre, de bien des maux, les acheteurs ont clairement contribué à l'accélération de la désindustrialisation en privilégiant des approvisionnements low cost. Le temps est aujourd'hui venu, dans l'intérêt premier de leurs entreprises, de rendre concret le célèbre mot du poète allemand Hölderlin : « Là où croît le péril croît aussi ce qui sauve ». Après avoir illustré la première partie de la phrase, les achats se doivent désormais d'en rendre plus concrète la seconde partie.

SERVICES ET AVANTAGES POUR NOS MEMBRES

FORMATIONS	SERVICES	RÉSEAUX
jusqu'à 20% de réduction	**gratuit ou jusqu'à 20% de réduction**	**gratuit**
Formations	Procure Swiss Magazin	Evénements régionaux
Séminaires spécialisés	Droit et contrats	Médias sociaux (LinkedIn)
Formation inhouse sur mesure	Purchasing Managers' Index (PMI)	Coopérations
Cours de langue		
Conférences		

procure.ch
Association professionnelle pour les achats et le supply management
Laurenzenvorstadt 90 | case postale 3820 | CH-5001 Aarau
Téléphone +41 62 837 57 00 | www.procure.ch | contact@procure.ch