

MESURER LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ETENDUE POUR PILOTER LA CREATION DE VALEUR : UNE APPROCHE PAR L'IMMATERIEL

Michel PHILIPPART*

Résumé. Certains fournisseurs sont devenus des ressources essentielles à l'entreprise. Leur contribution aux objectifs stratégiques ne peut se mesurer uniquement selon le triptyque coût-qualité-service. C'est particulièrement le cas dans les interactions complexes, quand le fournisseur est apporteur d'expertise, en mode projet. Cet article utilise l'expérience des actifs immatériels pour proposer une approche de mesure de la performance de la relation avec les fournisseurs clés plus adaptée que les approches classiques de pilotage de leur potentiel de création de valeur.

Mots clés : mesure, performance, collaboration, avantages concurrentiels, fournisseurs, ressources, création de valeur, entreprise étendue, immatériel

1. Introduction

Les entreprises qui ont besoin de technologie et d'innovation prennent de plus en plus conscience de la contribution de leurs fournisseurs clé pour renforcer leur offre par rapport à celle de leurs concurrents. Dans leur communication publique, certaines entreprises parlent aujourd'hui de leurs fournisseurs comme d'un levier stratégique de compétitivité en termes de coûts, de qualité, d'innovation et de création de valeur partagée ou encore affichent leur intérêt pour la performance des fournisseurs. Le terme « partenaire » devient un mot commun du vocabulaire de la relation achat, même si, dans la pratique, peu d'acheteurs en comprennent toutes les implications dans leur approche de la relation avec ces fournisseurs. Il leur manque un cadre pour mesurer l'efficacité de la relation partenariale avec ces fournisseurs dans leur contribution à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise et un outil pour communiquer en interne sur l'obtention de résultats stratégiques. Nous allons donc explorer l'évolution de la mesure dans les achats pour proposer cet outil.

* Professeur Affilié, Institut de Recherche et d'Innovation en Management des Achats, Grenoble Ecole de Management, 12 Rue Pierre Semard, 38000 Grenoble, michel.philippart@grenoble-em.com

L'objectif de l'entreprise est de développer et renforcer ses avantages concurrentiels durables pour obtenir une rente de situation, en général grâce à une offre clairement différenciée de celle de ses concurrents. La valeur nette réside dans l'accomplissement des attentes du client, la perspective externe, tout en créant des richesses pour les actionnaires, la perspective interne (Martinez-Hernandez, 2003). Les projets qui permettent à l'entreprise de construire cette offre différenciée passent de plus en plus par les fournisseurs, qui représentent souvent la portion la plus importante des ressources de l'entreprise. Il est cependant difficile de piloter ces projets en se basant sur les indicateurs économiques à court terme lorsque l'objectif est la création de valeur à long terme. Comment alors mesurer l'efficacité de la relation avec les fournisseurs pour augmenter son potentiel de création de valeur d'usage pour les clients de l'entreprise, renforcer sa position concurrentielle et donc créer de la valeur pour les actionnaires?

Les managers formés aux modèles de Michael Porter (Michaël E Porter, 1980, p. 123) se sont focalisés sur l'extraction de valeur des fournisseurs par la construction d'un rapport de force favorable (Gulati et Sytch, 2007). Ceci a été encouragé par les enseignements des techniques d'achat et de négociation qui commencent en général par la démonstration de l'effet levier de la baisse du prix d'achat sur le bénéfice et sur le retour sur investissement. C'est donc prioritairement la valeur d'échange avec le fournisseur qui est considérée même si le concept de valeur d'usage commence à prendre place dans les objectifs de la fonction achat (Agile Buyer, 2013).

Dans cet article, nous focalisons notre exploration sur les relations complexes entre les entreprises et leurs fournisseurs clé : ceux qui contribuent au renforcement de la position concurrentielle de l'entreprise. Ce sont souvent des relations qui prennent la forme de projets plutôt que de simples transactions, entreprises avec des partenaires privilégiés coopérant au sein de l'Entreprise Etendue. L'Entreprise Etendue est définie comme un système composé d'un donneur d'ordre et de fournisseurs qui collaborent fortement pour maximiser les bénéfices de chaque partenaire (Childe, 1998) ou comme une relation collaborative entre acheteurs et fournisseurs qui ont une vision partagée de la création de valeur pour les clients finaux. Le pilotage de cette Entreprise Etendue vise à créer un avantage concurrentiel à long terme par une intégration forte, des comportements collaboratifs (Davis et Spekman, 2004). Les fournisseurs au sein de l'Entreprise Etendue ne doivent plus être gérés par les principes du marché mais au sein de relations d'alliances mises en place pour optimiser de nombreuses dimensions allant des coûts de transaction (Geyskens *et al.*, 2006) à la création de la valeur (Bititci *et al.*, 2004). Dans ces partenariats, chacun bénéficie de la collaboration par l'augmentation de la valeur pour ses actionnaires tout en amenant de la valeur pour les clients finaux.

2. Cadre conceptuel : le fournisseur comme ressource immatérielle

La mesure de la performance pour atteindre des objectifs à long terme est un défi auquel se sont confrontés d'autres fonctions de l'entreprise comme les Ressources Humaines qui ont dû dépasser la simple mesure instantanée de la masse salariale pour travailler avec un horizon stratégique. Elles ont intégré de nouvelles grilles d'analyse dans leurs outils de mesure et construit des programmes de développement pour s'assurer que les besoins futurs de l'entreprise soient satisfaits en conservant le personnel clé motivé. De manière plus générale, mesurer la performance en dehors du périmètre classique de l'approche budgétaire et financière est un problème auquel ont dû faire face les chercheurs dans le domaine du capital immatériel.

Améliorer les instruments de mesure devait aider à formuler et évaluer les stratégies basées sur les ressources intangibles (Andriessen, 2004 ; Marr *et al.*, 2003). D'ailleurs, la mise en place de mesures de l'immatériel a été associée à une performance supérieure (Ittner, 2008). Ces systèmes de mesure font appel à des mesures composites comme les tableaux de bord qui intègrent résultats financiers et non financiers. Ces résultats de recherche sur l'immatériel interne à l'entreprise peuvent-ils être étendus aux relations fournisseurs ? Est-il possible de construire un outil de mesure et de pilotage de la relation fournisseur, non pas pour sélectionner un fournisseur parmi un panel issu du sourcing stratégique mais pour faire progresser des objectifs communs au sein de l'Entreprise Étendue, c'est-à-dire créer de la valeur à long terme pour client et fournisseur ?

Cet article valide d'abord l'applicabilité du cadre de référence de l'immatériel pour les fournisseurs clé de l'entreprise. Ensuite, il identifie les outils de mesure existants et évalue leur pertinence pour développer une discussion sur une approche de mesure mieux adaptée au pilotage des fournisseurs en tant que ressources immatérielles de l'entreprise. Finalement, par une approche de recherche ingénierique, il développe une proposition de mesure pour mieux répondre aux besoins d'animation d'un réseau de fournisseurs essentiels au sein d'une Entreprise Étendue. Cette approche ingénierique est pertinente pour permettre au chercheur d'être force de propositions concrètes dans des environnements marqués par l'incertitude et la complexité (Chanal *et al.*, 1996).

2.1 Les Fournisseurs comme Capital Immatériel de l'entreprise

Le capital immatériel, est constitué de ressources intellectuelles, de savoir-faire, de méthodes de travail, de cultures, qui sont exploitées pour créer de la valeur. Traditionnellement il comprend les activités d'innovation, les ressources humaines, et les pratiques organisationnelles. L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques identifie comme tel les ressources et capacités humaines, les moyens structurels mais aussi le capital « relationnel » comme les réseaux de fournisseurs (OCDE, 2008).

Ce capital immatériel contribue à la création de valeur sans apparaître dans les documents comptables et financiers (Lev, 2001).

C'est une créance sur un bénéfice futur qui ne peut être reconnue au bilan de l'entreprise, qui offre le potentiel d'une augmentation du retour sur investissement à mesure que ce capital immatériel est exploité.

Elle ne peut facilement être échangée, et sa propriété est difficile à défendre

Les fournisseurs partenaires remplissent-ils ces critères? L'utilisation du cadre de l'immatériel pour le pilotage du management fournisseurs peut sembler surprenante au premier abord, mais les fournisseurs partagent avec le capital immatériel plusieurs éléments. Des études y avaient brièvement fait référence en observant que de nombreux secteurs, à commencer par l'automobile, associent des fournisseurs en phase de conception pour bénéficier d'un apport de ressources « intangibles » (Calvi, 2000). Ces fournisseurs partenaires présentent en effet les traits qui caractérisent le capital immatériel, comme nous allons le montrer.

2.1.1 Une créance sur un bénéfice futur qui n'apparaît pas au bilan

Les fournisseurs représentent souvent plus de 50% de la valeur ajoutée des entreprises. En

terme budgétaire, c'est la ressource la plus importante à la disposition de la direction, qu'il faut déployer dans le cadre de la mise en place de la stratégie de l'entreprise. Des études ont déjà fait un lien entre l'apport du fournisseur et la valeur créée par l'entreprise au sein de relations partenariales. Des exemples documentés comme ceux de Frito-Lay et de REpower (Philippart *et al.*, 2005) ou de Toyota et Honda (Henke Jr. et Chun, 2010), montrent que des relations collaboratives entre fournisseurs et clients amènent des bénéfices exclusifs à l'entreprise et contribuent au renforcement de sa position concurrentielle et donc qu'ils contribuent aux bénéfices futurs de l'entreprise.

Quel est le mécanisme de réalisation de ces bénéfices futurs ? La pression intense imposée sur les entreprises par la globalisation de l'économie les pousse à se différencier par l'innovation, à laquelle contribuent leurs fournisseurs clé. Ces bénéfices futurs sont également construits en mode projet quand les partenaires travaillent ensemble pour créer de la valeur au-delà de ce que chacun peut faire de manière isolée, en intégrant les compétences des deux parties. La contribution des fournisseurs dans l'innovation a été brièvement analysée pour l'innovation de rupture et les projets de développement de produits nouveaux : une meilleure implication des achats pour intégrer les compétences des fournisseurs permet une meilleure maîtrise du couple coût/ qualité et du délai de mise sur le marché (Calvi, 2000).

Une innovation ou une collaboration offerte par un fournisseur à tous ses clients de manière similaire créera cependant moins de valeur pour chaque client que si elle est disponible de manière exclusive pour un client privilégié. La qualité de la relation entre le client et son fournisseur est donc créatrice de valeur : les fournisseurs sont alors une source de bénéfices futurs sans que ce potentiel ne soit reconnu au bilan des entreprises. Ils remplissent donc le premier critère de la définition du capital immatériel de Lev présenté ci-dessus.

2.1.2 Une ressource difficilement échangeable et contrôlable

Lev avait mis en évidence la difficulté de contrôler le capital immatériel, en particulier celui qui a trait à la connaissance. La propriété d'une ressource physique est garantie par un cadre légal, la propriété d'une marque est protégée par des mécanismes de copyright et la propriété de l'innovation interne par des brevets ou par la culture du secret. Par contre, tous les éléments constitutifs de la qualité d'une relation entre client et fournisseurs ne peuvent pas être sécurisés par des approches contractuelles qui ne décrivent que ce qui peut être mesuré en termes de produit ou de service.

Les fournisseurs identifiés comme partenaires mettent à la disposition de leur client des ressources spécifiques. C'est entre autre la complexité des interactions qui les rend spécifiques: l'expérience de travail en commun (Gulati *et al.*, 2011) ainsi que l'interdépendance (Gulati et Sytch, 2007) sont ainsi fortement corrélées à la création de valeur. De fortes interactions sociales entre client et fournisseurs sont corrélées positivement à l'innovation (Huang et Chang, 2008). La relation collaborative avec de fortes interactions entre équipes ne peut être réalisée de manière pérenne en dehors du contexte dans lequel elle a été développée. Le potentiel de valeur du fournisseur n'est pas transféré automatiquement au bénéfice de son client et ne peut être transféré dans une autre dyade client-fournisseur sans une nouvelle démarche d'acquisition de cette expérience. Pour que les acheteurs puissent réaliser ce transfert, ils doivent modérer la pression qu'ils mettraient sur leurs fournisseurs en considérant uniquement les objectifs financiers de l'entreprise acheteuse (Henke Jr. et Chun, 2010 ; Peters, 2000). Ce capital relationnel est donc essentiel pour protéger les composants propriétaires au sein d'une dyade (Kale *et*

al., 2000).

On pourrait avancer que certains choix stratégiques permettent de contrôler et protéger cette source de connaissance. Le contrôle du fournisseur par son acquisition peut être une option mais le capital nécessaire peut ne pas être disponible ou devoir être alloué à des objectifs plus critiques. L'acquisition peut également manquer de logique industrielle lorsque la compétence recherchée n'est qu'une faible partie de l'entreprise cible. Enfin, certaines études indiquent que le taux de succès des opérations d'acquisition est inférieur à 50% (Marks et Mirvis, 2010). L'acquisition du fournisseur est donc rarement une option réaliste.

Les fournisseurs peuvent choisir de s'engager au sein de l'Entreprise Étendue d'un client particulier après avoir comparé les options qu'ils ont avec d'autres clients. Puisqu'ils ont également un choix de s'engager dans le partenariat, ils peuvent tout aussi bien se désengager. Le contrôle du niveau d'engagement de la ressource fournisseur est difficile et ne peut être garanti par simple contractualisation. Donc les fournisseurs qui contribuent à la création et au renforcement des avantages concurrentiels de l'entreprise peuvent être considérés comme une ressource immatérielle puisqu'ils sont sources de bénéfices futurs et que la relation ne peut être protégée expressément par une approche contractuelle.

3. Les approches de mesure actuelles sont-elles adaptées ?

La section précédente a montré que les fournisseurs clé de l'entreprise peuvent être considérés comme une ressource immatérielle. Nous allons passer en revue les outils existants de la mesure de la performance fournisseur pour identifier les éléments qui peuvent servir à construire un outil adapté à la mesure de la performance d'une relation dont l'objectif est la création de valeur. Nous identifierons ce qui leur manque pour remplir l'objectif que nous nous sommes assignés. Puisque nous avons identifié que la relation fournisseur est un capital immatériel de l'entreprise, nous structurerons notre analyse pour mesurer les deux traits du capital immatériel : la créance sur le bénéfice futur et le renforcement du contrôle sur le devenir de la relation.

3.1 La mesure du potentiel d'un bénéfice futur

La mesure de la performance en gestion des fournisseurs commence par la réduction des coûts, documentée dès les premiers articles sur le sujet (Monczka et Trecha, 1988). L'approche la plus simple consiste à utiliser une maille serrée, l'évolution historique des prix des biens ou services achetés. Cependant, même si elle est encore utilisée fréquemment, cette approche a rapidement montré ses limites dès qu'un horizon stratégique, plus long, devait être pris en compte et que les conséquences de la décision d'achat dépassaient une utilisation instantanée de produits identiques. Le coût total d'usage ou TCO est venu enrichir l'évaluation basée sur l'évolution historique des prix d'achat (Ellram, 1993). Le TCO intègre et évalue tous les postes budgétaires présents et futurs impactés par la décision, par exemple les coûts d'acquisition et d'installation, non récurrents, et les coûts d'opération durant tout le cycle de vie de ce qui est acheté, en prenant en compte tout autant la main d'œuvre que les consommables et les coûts de fin de vie. Le TCO est donc un outil qui vise à comparer différentes options sur leur durée de vie. Comme l'évolution du prix sur base historique, il reste principalement une approche comptable basée sur les coûts plutôt que sur la création de valeur.

En quoi les approches par les coûts sont-elles insuffisantes ? La réduction des coûts est souvent associée à la « capture de valeur » dans le langage achat. Cependant, elle n'est un gisement de création de valeur que pour les acteurs qui peuvent mettre en place avec succès une stratégie de différenciation qui leur permet de maintenir leur prix de vente : la valeur est transférée du vendeur à l'acheteur. Dans l'environnement hyper compétitif qui est prévalent dans la plupart des industries (D'Aveni *et al.*, 1995), tous les acteurs d'un même secteur réduisent leurs coûts en appliquant des approches opérationnelles similaires, que ce soit la productivité interne ou la pression sur les fournisseurs. Dans ce cas, la baisse de coûts se traduit en général par une baisse du prix de vente. En effet, comme l'entreprise ne se différencie pas et n'offre pas de bénéfices spécifiques, elle ne peut maintenir la rente économique liée à la baisse des coûts des intrants. Les acheteurs de leurs clients leur appliquent les mêmes approches de réduction des coûts et récupèrent à leur bénéfice les gains de productivité ou d'achat jusqu'au client final. Une des caractéristiques de l'hyper-compétition est de tendre vers la concurrence parfaite qui ne laisse aux acteurs aucun profit au-delà du coût des moyens de production et du capital. Pour lutter dans cet environnement hyper-compétitif, le développement continu de nouveaux avantages concurrentiels devient la seule option pour créer de la valeur (D'Aveni, 2010). C'est une tâche que peu d'entreprises peuvent faire en se basant uniquement sur leurs ressources internes.

En outre, la valeur externe issue d'une relation collaborative n'est souvent réalisée que plusieurs mois ou plusieurs années après le début de la collaboration avec un fournisseur, quand les produits ou services sont mis sur le marché avec succès. Comme c'est un bénéfice futur qui est attendu, l'approche comptable à court terme ne peut donc suffire pour apprécier tout le bénéfice des partenariats car le pilotage de la ressource fournisseur ne peut attendre le résultat financier futur des actions engagées au présent. Plus fondamentalement, les résultats financiers transactionnels ne sont pas une mesure de la contribution à la position concurrentielle apportée par le fournisseur.

Dans le cadre du pilotage de la relation fournisseurs, ce besoin de mesurer la valeur externe a été abordé par l'analyse des précurseurs de la création de valeur et la mesure des leviers de création de cette valeur. Ainsi, le « Linear Performance Pricing » a été utilisé dans l'industrie automobile non seulement pour faciliter la sélection des fournisseurs les plus capables d'apporter une solution mais aussi dans des projets d'optimisation des spécifications (Newman et Krehbiel, 2007). Cet outil améliore le travail collaboratif en clarifiant les leviers de compétitivité de l'entreprise cliente et en focalisant l'optimisation de la valeur perçue par le client final. Il restait cependant cantonné à une optimisation technique. Il ouvre la voie à l'utilisation de proxys de valeur pour évaluer la performance dans la relation fournisseur.

3.2 La mesure de la qualité de la relation

Puisque l'apport du fournisseur au développement d'avantages concurrentiels durables n'est pas contrôlable par un cadre contractuel, il faut renforcer la relation et la sécuriser. Pour cela, il faut donc mesurer les éléments structurants de la relation collaborative, essentiels pour défendre l'accès privilégié aux compétences des fournisseurs. Comme dans tous les efforts visant à la création d'avantages, il n'est pas suffisant que la relation avec le fournisseur soit bonne. Il faut qu'elle soit meilleure que celle existant entre les membres de réseaux d'entreprise concurrents. La qualité de la relation entre les parties n'est pas limitée à la confiance mais est aussi établie par les mécanismes de socialisation qui sont positivement corrélés à la performance de l'entreprise (Cousins *et al.*, 2008).

Comment alors mesurer ce capital relationnel ? Les premiers efforts d'évaluation de la relation datent des années 90, avec le « Relationship Assessment Program » ou RAP (Lamming *et al.*, 1996). Ce modèle développait le concept de la relation comme une entité indépendante qui unit les deux organisations pour créer des flux mutuellement bénéficiaires. Il permettait aux deux parties d'évaluer la relation conjointement pour améliorer la performance de la dyade et son potentiel de développement de valeur et de réduction des inefficacités. Les dimensions fournisseur et client étaient parallèles et incluaient des facteurs externes comme l'environnement concurrentiel, et internes comme les compétences disponibles chez chacun des partenaires. Les participants exprimaient leur perception des éléments importants qui influencent ou facilitent la relation. Aujourd'hui, une évolution du RAP, le SCRIA est utilisée dans l'industrie aérospatiale en Grande Bretagne. Il a ainsi évolué vers des applications pilotées par des organismes privés (Johnsen *et al.*, 2008) et donc n'est plus un standard validé par des recherches convergentes et applicables par tous.

Le « OEM Supplier Working Relation Index » de la société Planning Perspectives (Henke Jr. 2004), ou WRI, mesure la qualité de la relation entre fournisseurs et donneurs d'ordre par un questionnaire axé sur cinq dimensions : la qualité de la relation client-fournisseur, la communication du client, le soutien de la part du client, les entraves posées par le client, et les opportunités de profit pour le fournisseur. C'est probablement la mesure de la relation fournisseur client la plus connue car ses résultats pour l'industrie automobile nord-américaine sont rendus publics chaque année depuis 2001. Une bonne performance de cet index a été relié à la réduction des coûts, à l'amélioration de la qualité et de l'innovation, et l'optimisation des inventaires (Henke Jr. et Chun, 2010 ; Milas, 2005). Comme le SCRIA, cet index est privé. C'est un outil unidirectionnel, qui mesure la perception du fournisseur, sans nécessairement la confronter avec la perception de l'acheteur, alors que cette confrontation serait génératrice d'opportunités d'amélioration du travail collaboratif, comme semblait l'indiquer le RAP.

Une autre approche de mesure de la relation est l'évaluation des éléments fréquemment mentionnés comme constitutifs de l'immatériel comme l'apport d'innovation ou de compétences par le fournisseur. L'analyse des éléments précurseurs de création de valeur par les compétences du fournisseur était discutée en termes d'efficacité, de capacité d'innovation et de capacité du réseau en mettant en évidence la différence entre l'efficacité, qui est un indicateur à court terme et la production de valeur par l'innovation à moyen et long terme (Möller et Törrönen, 2003). Ceci mettait en évidence l'importance de la palette de compétences du fournisseur dans la création de valeur. Cette recherche a mis en évidence le besoin de mesurer le potentiel de création de valeur sur plusieurs horizons, à court, moyen et long terme. Elle ne prenait cependant en compte que l'évaluation du fournisseur plutôt que de la dyade. De plus, l'étude était présentée comme conceptuelle pour mieux classifier la relation au sein de la dyade, ne faisant que toucher superficiellement l'impact de la qualité de cette relation.

L'engagement amont des fournisseurs dans les projets de recherche est un autre indicateur de la qualité de la relation fournisseur-client (Johnsen, 2009). L'innovation, l'apport intellectuel des fournisseurs ne se limite pas à la performance technique mais également à leur apport en termes de contribution au processus d'innovation, au développement conjoint de nouvelles solutions (Le Dain *et al.*, 2011). L'index « Early Supplier Involvement » ou ESI (Bidault *et al.*, 1998) était construit à partir des réponses à trois questions sur le choix d'engagement des fournisseurs très en amont du processus de développement ou d'innovation. Cependant ce

travail portait seulement sur 24 cas et n'établissait pas de corrélation entre l'index ESI et la performance des entreprises ainsi engagées.

3.3 Les approches composites

Le besoin de mieux mesurer le capital immatériel a débouché sur le développement des mesures composites de type « Balanced Scorecards (BSC) » ou « Intangible Asset Monitor » (Sveiby, 1997) qui cherchent à évaluer le capital immatériel en utilisant des proxys. CAPS Research a proposé en 2005 de créer un Balanced Scorecard pour la fonction achat, en se basant sur les travaux de Kaplan et en l'adaptant (Carter *et al.*, 2005). Cependant, cette BSC adaptée aux achats ne prend pas en compte la qualité de la relation bilatérale avec le fournisseur. De plus, même si les auteurs mentionnent "Programmes d'innovation" comme thème de mesure, les exemples présentés n'ont pas le niveau de formalisme de l'index ESI. Enfin, cette BSC Achat ne mesure pas le potentiel de création de valeur à long terme par la construction d'avantages concurrentiels.

La ressource que représente le fournisseur partenaire doit être appliquée correctement à des leviers de création de valeur pour créer cette valeur. Le "Collaboration Index" (Simatupang et Sridharan, 2005) avait appliqué une approche composite d'alignement des coûts, des risques et des bénéfices, ainsi que de deux éléments relationnels: le partage d'information et la synchronisation des décisions. Dans un environnement simple (des détaillants et leurs fournisseurs), ces éléments étaient corrélés à un proxy de la création de valeur établi par la mesure de la performance logistique et du taux de satisfaction client. Cependant les auteurs visaient à corréliser leur index à la performance opérationnelle et non à la performance stratégique, c'est-à-dire le développement d'avantages concurrentiels. Le proxy de création de valeur était simple : la capacité des détaillants à mieux satisfaire leurs clients en ayant un meilleur taux de service. Cette étude ne mesurait pas non plus le niveau d'implication des fournisseurs mais simplement l'utilité de mieux partager avec ceux-ci les informations collectées sur les tendances d'achat des clients des détaillants, en utilisant de simples indicateurs comme le partage des informations collectées aux caisses. Cette approche ouvre la voie vers l'intégration de la convergence des intentions dans un outil de mesure de la relation client fournisseur.

Une autre approche composite est l'AHP (Analytic Hierarchy Process). Il a été développé pour amener plus de rigueur dans la sélection du fournisseur sur la base de facteurs multiples, quand le prix n'est pas le seul facteur déterminant (Bhutta et Huq, 2002). La sélection de fournisseurs impliqués dans des projets collaboratifs est améliorée par une approche de ce type, mais l'AHP n'est pas adapté à la gestion de la collaboration au-delà du choix du fournisseur. Les recherches pour améliorer l'AHP ont plus porté sur les méthodes de traitement des données composites que sur l'élargissement du champ d'application d'une approche composite en dehors du processus de sélection du fournisseur. Ainsi le DEA (Data Envelopment Analysis) est clairement positionné comme un outil de sélection des fournisseurs (Ramanathan, 2007) et non comme un outil de mesure de l'efficacité de la relation collaborative pour contribuer à la création d'avantages concurrentiels durables.

Ces approches composites ont ouvert des pistes de recherche pour développer un outil de mesure de la valeur dans le cadre de la gestion d'une relation dans la durée sans pour autant satisfaire suffisamment à la définition de la création de valeur, ni à la mesure de la contribution préférentielle de certains fournisseurs à l'agenda stratégique de leur client. Elles ne prennent

pas en compte le point de vue de ces fournisseurs, et donc leur motivation à transférer de manière privilégiée leur compétence vers leur client au sein de l'Entreprise Étendue.

4. Construire une approche multidimensionnelle

Les outils de mesure de la performance achat doivent aider au management stratégique de l'entreprise, à la mesure des progrès (Pohl et Förstl, 2011), à la contribution des fournisseurs à la création de valeur et au développement d'avantages concurrentiels durables. Puisque les fournisseurs clé sont une ressource immatérielle de l'entreprise, il faut mettre en place un outil de mesure qui intègre le potentiel de création de valeur de ces relations et la protection de ce potentiel. Les propositions mentionnées ci-dessus abordent des composantes de cet outil mais aucun ne cherche à piloter la relation fournisseur par toutes ses dimensions dans le but de créer des avantages concurrentiels durables. Une approche composite plus structurée doit être développée pour mieux prendre en compte la complexité du pilotage d'une Entreprise Étendue. De nouveau, nous utiliserons comme guide les deux critères dérivés des observations de Lev pour caractériser le capital immatériel : les fournisseurs sont-ils une source de bénéfices futurs ; la pérennité de la relation est-elle évaluée ? Ces critères seront utilisés pour construire un tableau de bord de la performance de l'Entreprise Étendue.

4.1 Les sources de bénéfices futurs

Dans notre tableau de bord, nous proposons de mesurer les bénéfices futurs par deux familles de composants : les flux de trésorerie et les outils classiques de mesure des projets. Ce sont des mesures techniques et budgétaires, relativement faciles à collecter et dont le résultat est peu sujet à débat pour identifier la réalisation du bénéfice futur qui est l'objectif ultime de la relation durable entre un client et ses fournisseurs clé.

4.1.1 La Valeur par les flux de trésorerie

L'approche la plus communément proposée pour estimer la valeur d'une entreprise est celle des flux de trésorerie actualisés. Même si cette méthode présente des imperfections, elle permet de mettre en évidence les éléments constitutifs de la valeur future pour les actionnaires. La somme des revenus moins les coûts et les dépenses d'investissement représente les flux de trésorerie. Les flux futurs sont actualisés, pondérés en fonction du risque, représenté par le coût moyen pondéré du capital. Pour créer de la valeur la relation fournisseurs comme toute autre activité de l'entreprise doit contribuer à faire augmenter les flux de trésorerie présents et futurs (revenus - coûts - investissements). Le projet peut aussi contribuer à la réduction du risque sur le projet ou le produit final, ce qui réduit la décote des flux futurs. Il faut le faire de manière agile et proactive pour que les flux futurs croissent le plus rapidement possible.

La première composante de notre tableau de bord propose de mesurer l'innovation par le potentiel de création de valeur de l'ensemble des projets visant à améliorer un des quatre leviers identifiés ci-dessus : l'augmentation des revenus par la construction ou le renforcement de la compétitivité de l'offre, la diminution des coûts par une meilleure efficacité de la chaîne de valeur, la diminution des besoins en capitaux par une meilleure allocation des ressources de production ou de recherche, la diminution du risque et l'amélioration de l'agilité. En mettant en

évidence ces composants, le pilotage des projets adoptera un horizon plus long que sur les simples mesures des coûts et du respect du timing des projets.

4.1.2 La Capacité Opérationnelle

Le pilotage traditionnel, orienté sur l'efficacité opérationnelle est évidemment maintenu. C'est la partie la plus visible du résultat de la relation. La crédibilité d'un tableau de bord orienté création de valeur demande que ces éléments soient pris en compte. La deuxième composante de notre tableau de bord sera donc composée des éléments de pilotage opérationnels classiques de performance technique, de qualité, délais, coût et de flexibilité (Neely *et al.*, 1995). Dans cette optique, les mesures de coût et de délais restent les plus fréquentes (Driva *et al.*, 2000). Il faudra veiller à bien pondérer leur importance dans l'évaluation du résultat opérationnel.

4.2 La pérennité des relations

Evaluer la pérennité de la relation et s'assurer que le fournisseur priorise ses efforts est plus complexe. Il faut d'abord s'assurer que les objectifs sont compatibles, mais aussi que la relation est développée continuellement pour en extraire son potentiel maximum.

4.2.1 La Congruence des intérêts

Comment mesurer la congruence d'intérêts et la volonté de mettre en place des ressources exclusives avec un objectif commun ? L'efficacité de la protection du capital de connaissance créé ou apporté par le fournisseur peut s'inspirer des approches utilisées pour protéger la connaissance développée de manière interne par le personnel : l'alignement des bénéfices, la contractualisation, et le report dans le temps de la réalisation des bénéfices (Liebeskind, 1996). On retrouve ces éléments dans un modèle qui lie le capital social et la création d'avantages organisationnels (Nahapiet et Ghoshal, 1998). La création de capital intellectuel est liée à l'anticipation de la valeur à créer et à la motivation, elles-mêmes fonctions de dimensions structurelles (le réseau, l'organisation), cognitives (le langage et les codes partagés), et relationnelles (la confiance, les normes, les obligations communes). Dans leur étude de 1997 Knack et Keefer font le lien entre la confiance et la coopération et montrent leur corrélation à l'efficacité économique ; ils mettent également en évidence un niveau d'antagonisme faible ainsi que des règles de fonctionnement formalisées qui sont associées au développement de la coopération et de la confiance (Knack et Keefer, 1997).

Dans les dyades fournisseur-client, cette confiance est essentielle au travail collaboratif créateur de valeur partagée car elle permet aux partenaires d'anticiper les bénéfices à venir et réduit la tentation de comportements opportunistes. Sans confiance, pas d'acceptation de report dans le temps et donc pas de mise en commun avec un client de manière privilégiée des capacités du fournisseur. L'alignement des bénéfices doit être considéré comme probable par le fournisseur sur la base de l'information qu'il reçoit.

Pour la composante relationnelle de notre tableau de bord, nous devons donc mesurer la confiance et la congruence, ou la faible polarisation entre les partenaires sur les bénéfices attendus, les attentes des clients finaux, et l'articulation du partage de ce bénéfice pour les différentes parties prenantes. Le volume et le timing de l'échange d'information peut être un proxy pour la confiance entre les parties.

Comme pour les mesures en gestion des ressources humaines, des enquêtes de satisfaction sont l'approche la plus efficace : elles viseront à mesurer la connaissance des objectifs communs, la perception de l'échange efficace d'information, et la confiance. L'évaluation doit se faire sur base historique avec un objectif d'amélioration des facteurs décrits, mais aussi sur base concurrentielles, avec la mise en évidence du statut de fournisseur ou client privilégié par rapport aux concurrents.

4.2.2 La Culture de la Collaboration

Dans la plupart des projets en entreprise, on peut considérer que les participants ont été choisis en fonction de leurs compétences techniques traditionnelles. Cependant, ces compétences techniques ne sont pas l'élément critique. Dans un projet pluridisciplinaire, il faut que tous les membres soient formés au leadership (Appelbaum et Gonzalo, 2007). Ceci est encore plus pertinent si à la complexité pluridisciplinaire, on doit ajouter la complexité organisationnelle, ce qui est le cas lorsque la relation se construit au-delà des frontières de l'organisation. Dans ces projets, la coopération en amont du projet est positivement corrélée avec la performance du projet (Olson *et al.*, 2001). Il en est de même dans les projets dans l'Entreprise Étendue (Hoegl et Wagner, 2005). Dans les relations collaboratives entre acheteurs et fournisseurs, les compétences relationnelles sont sources d'avantages stratégiques pour les entreprises qui s'y engagent (Paulraj *et al.*, 2008). A l'inverse, la distance culturelle a un effet négatif sur la collaboration (Simonin, 1999).

Les compétences humaines dans la relation interentreprises sont le ciment et le moteur des indicateurs précédents. Pour notre quatrième et dernière composante, nous proposons d'évaluer les capacités comportementales nécessaires en conduite de projet : l'écoute, la créativité, la capacité à convaincre et motiver tous les participants, et la capacité à gérer l'adversité. Cette mesure de la culture collaborative peut se faire sur des indicateurs observés comme la fréquence de communications ou la mise à disposition en temps voulu des informations nécessaires au projet. Ce tempérament collaboratif peut être également évalué par des simulations ou des questionnaires testant les attitudes en face d'événements précis. Cette dernière approche aurait l'avantage de développer des comparaisons entre départements ou entre dyades sur base d'un référentiel identique.

5. Mise en Place

5.1 Une approche Miroir

Puisque les intérêts doivent être congruents, et que l'objectif est de mesurer l'efficacité du projet au sein de l'Entreprise Étendue, chaque partie doit mesurer les mêmes éléments afin d'aligner les perceptions sur la valeur créée et sur la confiance partagée. Comme dans les projets pluridisciplinaires ou l'évaluation de la performance doit se faire sur la contribution commune (Appelbaum et Gonzalo, 2007), il faut développer une mesure qui regarde tous les acteurs avec le même outil. Pour le réaliser nous proposons une approche miroir similaire aux premiers travaux sur le RAP : les mêmes questions doivent être posées aux fournisseurs clé et à l'entreprise qui anime ainsi son réseau comme un ensemble cohérent d'intérêts congruents. Les index collaboratifs documentés, qui se positionnent uniquement dans l'optique d'un des deux éléments de la dyade, ne permettent pas suffisamment de se positionner dans la mesure de la

qualité du partenariat, de l'alliance. La construction d'une approche « miroir » par laquelle chaque élément de la dyade est apprécié avec le même jeu de critères est un élément structurant de notre cadre de mesure, puisqu'il devient lui-même un témoin de la confiance et de la transparence entre les deux parties.

5.2 *Le bénéfice d'un intermédiaire neutre*

Les deux composants relationnels font appel à des questionnaires pour évaluer perceptions et comportements. Elles sont donc plus difficiles à mettre en place. Il n'y a pas encore de standard qui permette de calibrer la perception, car c'est un champ relativement nouveau dans l'évaluation des relations interentreprises.

La réalisation de ces deux mesures, pour lesquelles l'opinion du fournisseur est confrontée à la vision de l'entreprise cliente demande un climat de confiance et de confidentialité des réponses. C'est particulièrement important si l'entreprise est à un tournant dans sa stratégie de pilotage de la relation fournisseur et doit surmonter un passif historique de relations conflictuelles. L'entreprise doit se poser la question de savoir comment s'assurer que les fournisseurs auront à cœur d'émettre librement leur opinion, qu'elle soit positive ou négative, soit pour l'entreprise soit pour les individus responsables directement de cette relation. Il faut alors préférer un intermédiaire neutre pour administrer les questions plus sensibles relatives à la qualité de la relation. Cet élément est également un contributeur au renforcement de la confiance entre les deux parties.

6. Conclusions

Cet article propose une approche de mesure dont l'objectif principal est d'aller au-delà de la vision tactique et opérationnelle observée en entreprise pour focaliser sur la création de valeur et d'avantages concurrentiels le pilotage de la relation avec les fournisseurs clé au sein de l'Entreprise Etendue. La mesure de la performance n'a plus comme objectif de sélectionner et de départager des fournisseurs mais de gérer des relations fournisseur en tant que ressources stratégiques.

Quatre composantes distinctes doivent être évaluées pour mesurer les deux caractéristiques d'un actif immatériel

UNE CREANCE SUR UN BENEFICE FUTUR	UNE RESSOURCE DIFFICILE A PROTEGER
1. La création de valeur pour les deux parties par l'augmentation des flux de trésorerie, la diminution des risques et l'agilité	3. La congruence des intentions à court et long terme
2. L'obtention de résultats opérationnels concrets	4. La culture collaborative des acteurs du développement de la relation

Les composantes méritent d'être évaluées du point de vue des deux parties pour refléter effectivement le potentiel de création de valeur de l'Entreprise Etendue et non uniquement la perspective du donneur d'ordre.

Pour valider l'approche proposée, de prochaines études doivent analyser des cas d'application en entreprise. En opérationnalisant l'approche, en créant des questionnaires spécifiques, ces études enrichiront la boîte à outil des professionnels tout en fournissant de nouvelles données quant à la contribution stratégique des fournisseurs à l'entreprise. Il sera particulièrement intéressant d'explorer l'opérationnalisation des approches miroir de mesure

des dimensions création de valeur, confiance et culture collaborative.

Il serait également intéressant d'explorer les éléments culturels qui contribuent au développement de la créativité et de l'innovation en groupes de fournisseurs et de clients. La recherche sur les projets pluridisciplinaires pourrait être étendue aux projets inter-organisationnels.

La performance stratégique des entreprises étendues est un domaine important de la recherche car elle permet de sortir de la trappe du moindre coût comme élément prépondérant du pilotage de la relation fournisseur car ces approches créent un environnement d'hyper-compétitivité qui réduit ou annule la valeur ajoutée d'une marque par rapport à ses concurrents et supprime le potentiel de création de rentes par les avantages concurrentiels durables.

7. Bibliographie

- Agile Buyer, Les Priorités des Services Achat en 2013, Agile Buyer / Groupement Achats HEC
- Andriessen, Daniel. 2004. « IC valuation and measurement: classifying the state of the art », *Journal of Intellectual Capital*, vol. 5, no 2 : 230-242.
- Appelbaum, Steven H. et Frederic Gonzalo. 2007. « Effectiveness and Dynamics of Cross-Functional Teams: A Case Study of Northerntranspo Ltd. », *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, vol. 10, no 2 : 36-44.
- Bhutta, Khurram S. et Faizul Huq. 2002. « Supplier selection problem: a comparison of the total cost of ownership and analytic hierarchy process approaches », *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 7, no 3 : 126-135.
- Bidault, Francis, Charles Despres et Christina Butler. 1998. « The drivers of cooperation between buyers and suppliers for product innovation », *Research Policy*, vol. 26, no 7-8 : 719-732.
- Bititci, Umit S., Veronica Martinez, Pavel Albores et Joniarto Parung. 2004. « Creating and managing value in collaborative networks », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 34, no 3/4 : 251-268.
- Calvi, Richard. 2000. « Le rôle des services achats dans le développement des produits nouveaux: une approche organisationnelle », *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 3, no 2 : 31-55.
- Carter, Phillip L., Robert M. Monczka et Trish Mosconi. 2005. *Strategic Performance Measurement for Purchasing and SupplyCenter for Strategic Supply Research*.
- Chanal, Valérie, Humbert Lesca et Alain Charles Martinet. 1996. « Recherche ingénierique et connaissances procédurales en sciences de gestion!: réflexions épistémologiques et méthodologiques », *Revue Française de Gestion*, no 116 : 41-51.
- Childe, S. J. 1998. « The extended concept of co-operation », *Production Planning & Control*, vol. 9, no 4 : 320-327.
- Cousins, Paul D., Benn Lawson et Brian Squire. 2008. « Performance measurement in strategic buyer-supplier relationships: The mediating role of socialization mechanisms », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 28, no 3 : 238-258.
- Dain, Marie-Anne Le, Richard Calvi et Sandra Cheriti. 2011. « Measuring supplier performance in collaborative design: proposition of a framework », *R&D Management*, vol. 41, no 1 : 61-79.
- D'Aveni, Richard A. 2010. *Beating the Commodity Trap: How to Maximize Your Competitive Position and Increase Your Pricing Power* Harvard Business Press.

- D'Aveni, Richard A., Jonathan M. Canger et Joseph J. Doyle. 1995. « Coping with Hypercompetition: Utilizing the New 7S's Framework [and Executive Commentary] », *The Academy of Management Executive* (1993-2005), vol. 9, no 3 : 45-60.
- Davis, Edward Wilson et Robert E. Spekman. 2004. *The Extended Enterprise: Gaining Competitive Advantage Through Collaborative Supply Chains* FT Press.
- Driva, H, K.S Pawar et U Menon. 2000. « Measuring product development performance in manufacturing organisations », *International Journal of Production Economics*, vol. 63, no 2 : 147-159.
- Ellram, Lisa M. 1993. « A Framework for Total Cost of Ownership », *International Journal of Logistics Management*, vol. 4, no 2 : 49-60.
- Geyskens, Inge, Jan-Benedict E. M. Steenkamp et Nirmalya Kumar. 2006. « Make, Buy, or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-Analysis », *Academy of Management Journal*, vol. 49, no 3 : 519-543.
- Gulati, Ranjay, Dovev Lavie et Ravindranath (Ravi) Madhavan. 2011. « How do networks matter? The performance effects of interorganizational networks », *Research in Organizational Behavior*, vol. 31: 207-224.
- Gulati, Ranjay et Maxim Sytch. 2007. « Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships », *Administrative Science Quarterly*.
- Henke Jr., John W. 2004. « US Suppliers shift R&D, Investment and Support to Japanese Automakers », *Body Engineering Journal*.
- Henke Jr., John W. et Zhang Chun. 2010. « Increasing Supplier-Driven Innovation », *MIT Sloan Management Review*.
- Hoegl, Martin et Stephan M. Wagner. 2005. « Buyer-Supplier Collaboration in Product Development Projects », *Journal of Management*, vol. 31, no 4 : 530-548.
- Huang, Heng-Chiang et Chia-Wen Chang. 2008. « Embedded ties and the acquisition of competitive advantage », *Journal of Intellectual Capital*, vol. 9, no 1 : 105-121.
- Ittner, C. 2008. « Does measuring intangibles for management purposes improve performance? A review of the evidence. », *Accounting and Business Research*.
- Johnsen, Thomas E. 2009. « Supplier involvement in new product development and innovation: Taking stock and looking to the future », *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 15, no 3 : 187-197.
- Johnsen, Thomas E., Rhona E. Johnsen et Richard C. Lamming. 2008. « Supply relationship evaluation: The relationship assessment process (RAP) and beyond », *European Management Journal*, vol. 26, no 4 : 274-287.
- Kale, P., H. Singh et H. Perlmutter. 2000. « Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital », *Strategic Management Journal*.
- Knack, Stephen et Philip Keefer. 1997. « Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross-Country Investigation », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 112, no 4 : 1251-1288.
- Lamming, R., P. Cousins et D. Notman. 1996. « Beyond vendor assessment- relationship assessment programmes », *European Journal of Purchasing & Supply Management*.
- Lev, Baruch. 2001. *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, Brookings Institution Press.
- Liebeskind, Julia Porter. 1996. « Knowledge, Strategy, and the Theory of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 17: 93-107.
- Marks, Mitchell Lee et Philip H. Mirvis. 2010. *Joining Forces: Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions, and Alliances* John Wiley & Sons.

- Marr, B., D. Gray et A. Neely. 2003. « Why do firms measure their intellectual capital? », *Journal of intellectual capital*.
- Martinez-Hernandez, Veronica. 2003. Understanding value creation, the value matrix and the value cube,
- Milas, Matthew. 2005. « The Economic Value of Supplier Working Relations with Automotive Original Equipment Manufacturers », *Master's Theses and Doctoral Dissertations*.
- Möller, K. et P. Törrönen. 2003. « Business suppliers' value creation potential: a capability-based analysis », *Industrial Marketing Management*.
- Monczka, Robert M. et Steven J. Trecha. 1988. « Cost-Based Supplier Performance Evaluation », *Journal of Purchasing & Materials Management*, vol. 24, no 1 : 2-7.
- Nahapiet, Janine et Sumantra Ghoshal. 1998. « Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, no 2 : 242-266.
- Neely, Andy, Mike Gregory et Ken Platts. 1995. « Performance measurement system design: A literature review and research agenda », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 15, no 4 : 80-116.
- Newman, W. et T. Krehbiel. 2007. « Linear performance pricing: A collaborative tool for focused supply cost reduction », *Journal of Purchasing and Supply Management*.
- OCDE (2008) Actifs intellectuels et création de valeur (Rapport de synthèse).
- Olson, Eric M., Orville C. Walker, Robert W. Ruekerf et Joseph M. Bonnerd. 2001. « Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D: Implications for project performance », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 18, no 4 : 258-271.
- Paulraj, Antony, Augustine A. Lado et Injazz J. Chen. 2008. « Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships », *Journal of Operations Management*, vol. 26, no 1 : 45-64.
- Peters, Jürgen. 2000. « Buyer Market Power and Innovative Activities », *Review of Industrial Organization*, vol. 16, no 1 : 13-38.
- Philippart, Michel, Christian Verstraete et Serge Wynen. 2005. Collaborative Sourcing: Strategic Value Creation Through Collaborative Supplier Relationship Management, Presses Universitaires de Louvain.
- Pohl, Mathies et Kai Förstl. 2011. « Achieving purchasing competence through purchasing performance measurement system design—A multiple-case study analysis », *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 17, no 4 : 231-245.
- Ramanathan, Ramakrishnan. 2007. « Supplier selection problem: integrating DEA with the approaches of total cost of ownership and AHP », *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 12, no 4 : 258-261.
- Simatupang, Togar et Ramaswami Sridharan. 2005. « The collaboration index, a measure for supply chain collaboration », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Simonin, Bernard L. 1999. « Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances », *Strategic Management Journal*, vol. 20, no 7 : 595-623.
- Sveiby, Karl-Erik. 1997. « The Intangible Assets Monitor », *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, vol. 2, no 1 : 73-97.