



Les fournisseurs Capital Immatériel de l'Entreprise

Vers les achats 4.0:
quelles compétences développer
pour être plus performant?

Dr. Michel Philippart
Professeur, Supply Strategies
EDHEC Business School

Lausanne, le 10 octobre 2018

Make an impact

MICHEL PHILIPPART – 30 ANNÉES D'OBSERVATION DES PRATIQUES ACHAT

Booz | Allen | Hamilton



McKinsey&Company



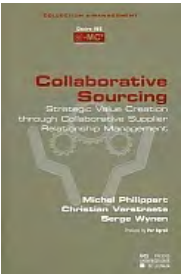
- Découverte, première mission

- Stratégie et mise en place

- Formalisation, premier article

- Application, premier livre

- Transmission, doctorat





LES LIMITES DES APPROCHES ACTUELLES



LE CONCEPT D'INTANGIBLE APPLIQUÉ AUX RELATIONS FOURNISSEUR



DE NOUVEAUX OUTILS

PARLER D'INNOVATION FOURNISSEUR EST « TENDANCE »

 Capgemini Consulting 2012

Innovation In Procurement

AT Kearney 2015


Collaborative Supplier Innovation

Working with **PROCUREMENT LEADERS** 2018
value-bui

Membership Events Resources Competitions Careers

LOGIN

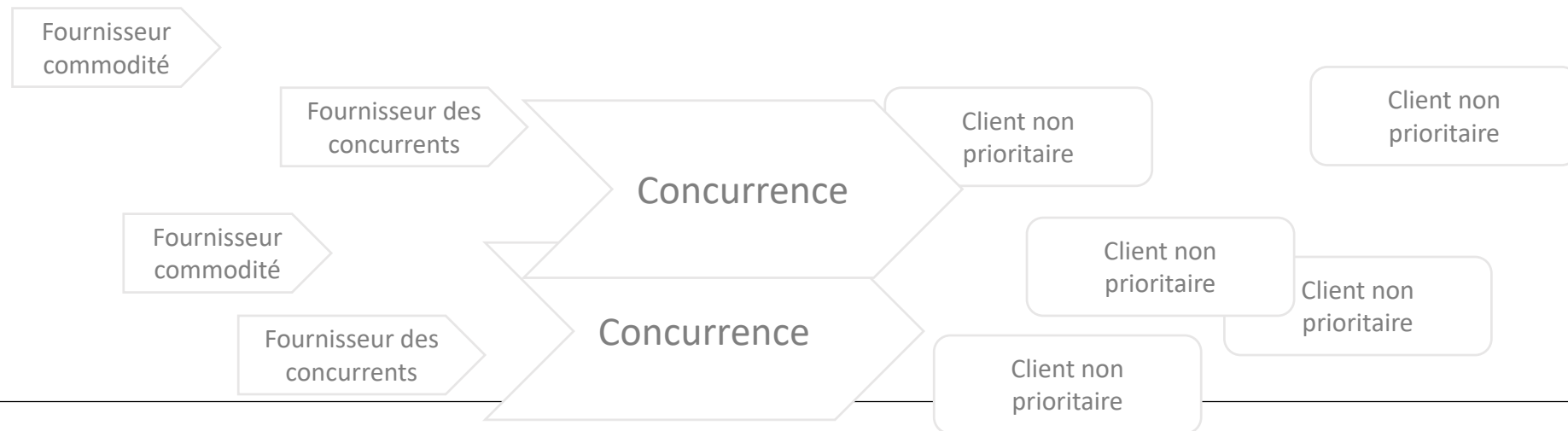
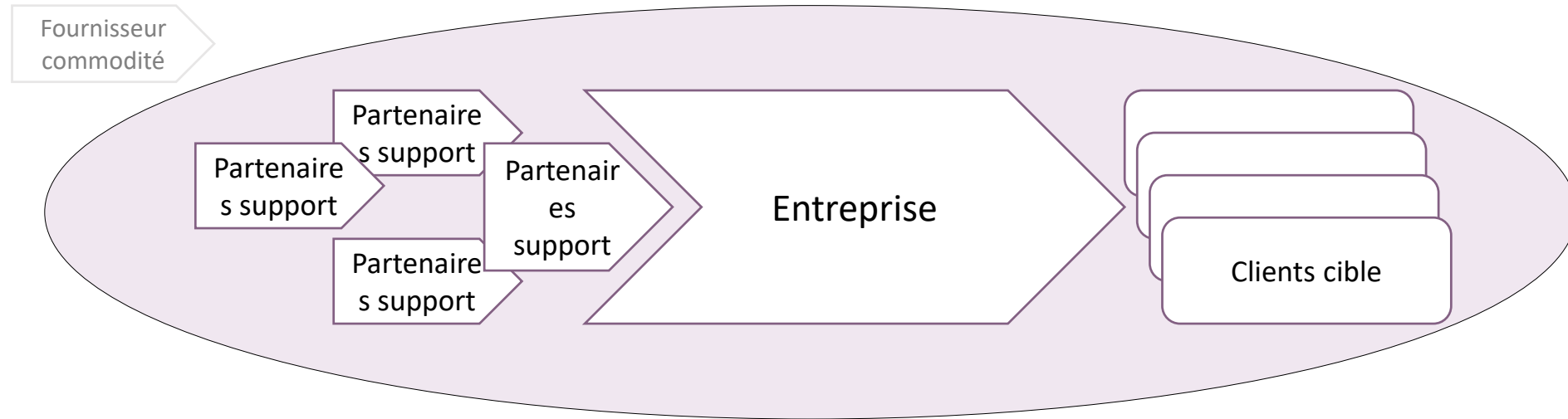
BOOK A DEMO

 by Omer Abdullah

Thursday, 08 Mar 2018

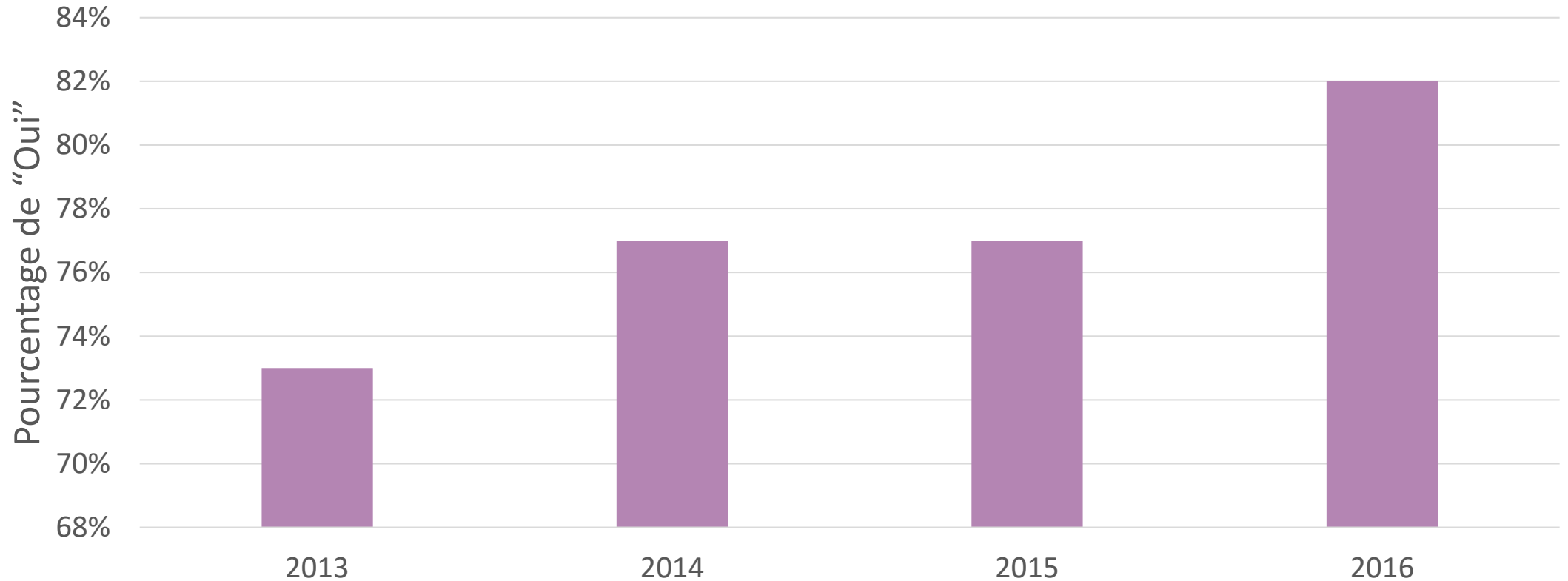
Supplier-enabled innovation: Select suppliers carefully and reap big rewards

LA CONCURRENCE S'ORGANISE ENTRE CHAÎNES DE VALEURS



EN RÉALITÉ, LA RÉDUCTION DES COÛTS PRIME!

LA RÉDUCTION DES COÛTS EST ELLE VOTRE OBJECTIF PRINCIPAL?



POUR BIEN GÉRER IL FAUT MESURER: COMMENT MESURER L'INNOVATION

Lord Kelvin on quantification and scientific knowledge



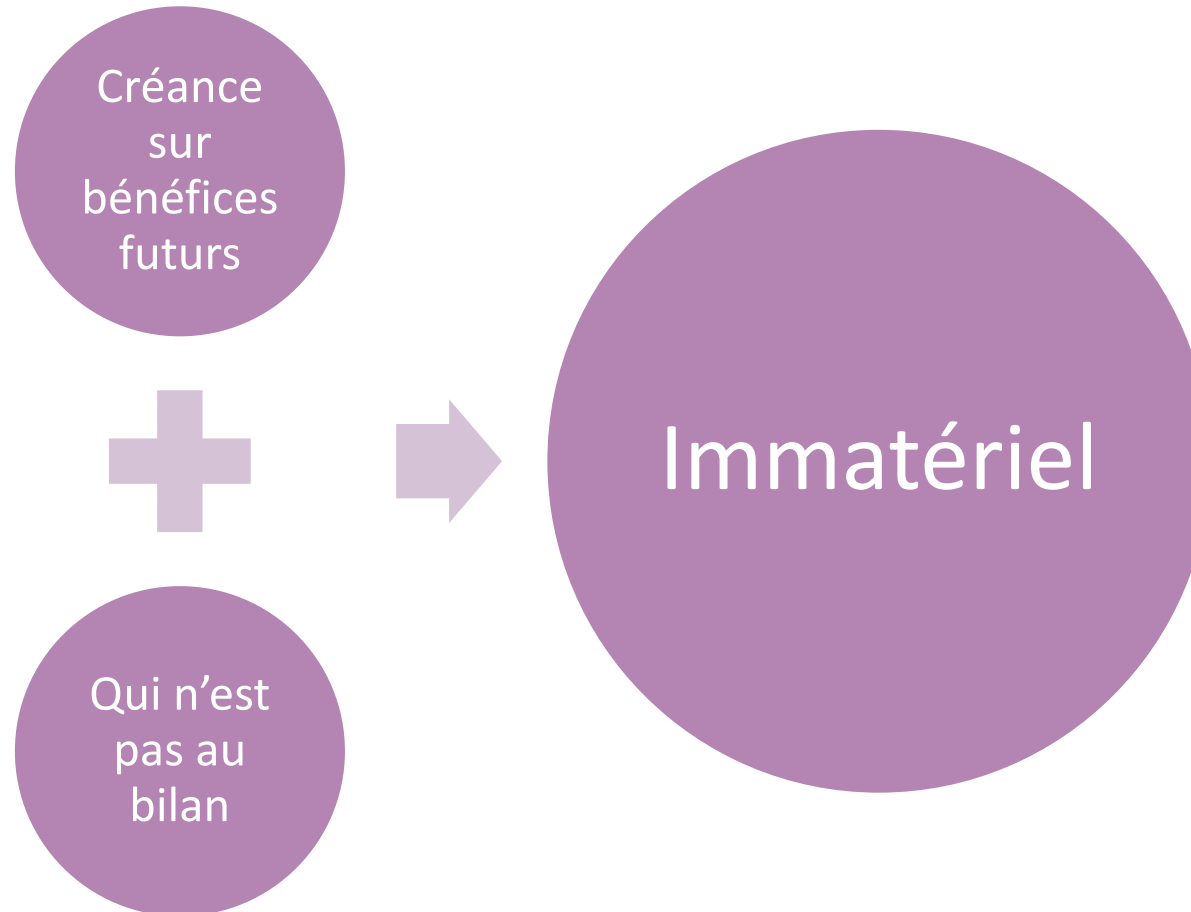
I often say that when you can measure what you are speaking about, and express it in numbers, you know something about it; but when you cannot measure it, when you cannot express it in numbers, your knowledge is of a meagre and unsatisfactory kind; it may be the beginning of knowledge, but you have scarcely, in your thoughts, advanced to the stage of science, whatever the matter may be.

Lecture on "Electrical Units of Measurement" (3 May 1883), published in Popular Lectures

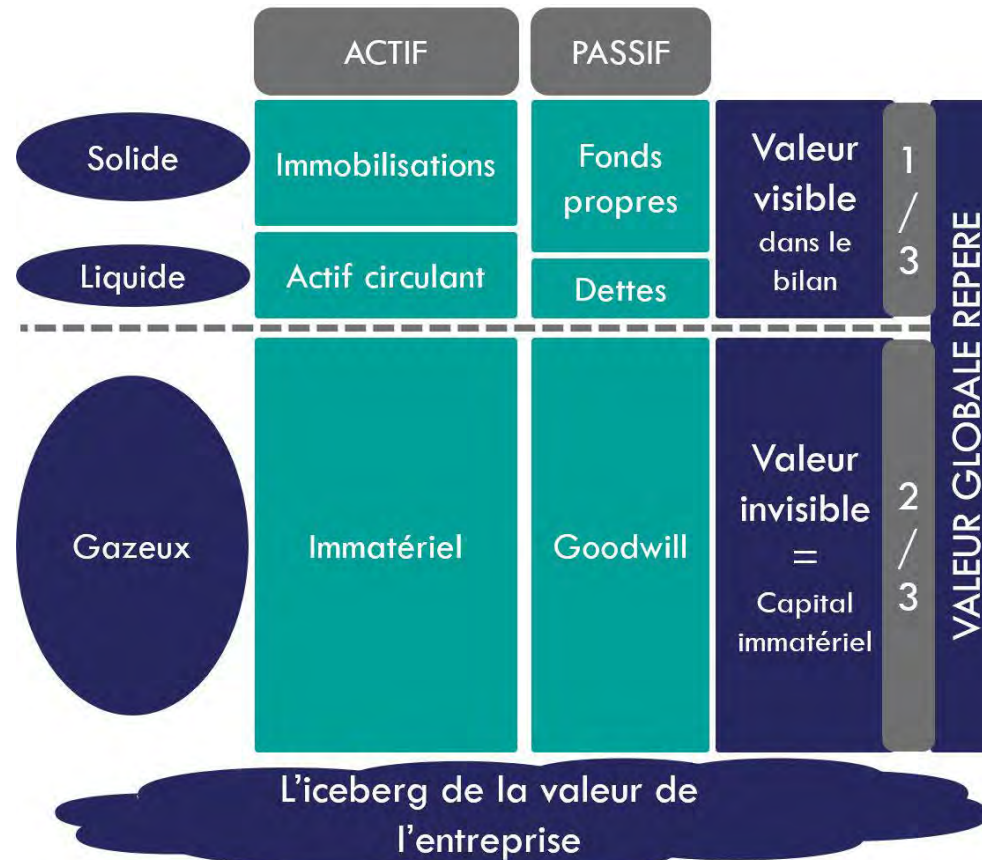
LES INTANGIBLES / L'IMMATÉRIEL



LE CAPITAL IMMATÉRIEL EST UN INVESTISSEMENT QUI FOURNIRA LES BÉNÉFICES FUTURS, MAIS QUI N'APPARAÎT PAS AU BILAN



L'ICEBERG DU CAPITAL IMMATÉRIEL MONTRE L'IMPORTANCE DES INTANGIBLES DANS LA VALEUR D'UNE ENTREPRISE



* Source : Ricol Lasteyrie Corporate Finance, membre du réseau EY: Profil financier du CAC 40 – 10^{ème} édition

LE CRITÈRE DES 4 S PERMET DE CERNER CE QUI DIFFÉRENCIE UN INTANGIBLE

Caractéristique Anglais / Français	Définition
Sunkness / Fonds Perdus	Les investissements dans le capital immatériel ne peuvent pas être récupérés. La valeur d'usage est de loin supérieure à la valeur d'échange
Spillovers / Retombées Collatérales	Les intangibles sont aussi plus difficiles à protéger : la valeur de l'intangible peut déborder au-delà des frontières de l'entreprise qui l'a développé
Scalability / Bénéfices extensibles	Autant un bien physique a une capacité finie, autant un capital immatériel peut être réutilisé sans coûts supplémentaires
Synergies / Bénéfices collaboratifs	Capter la valeur des actifs immatériels est souvent le résultat d'une synergie inattendue

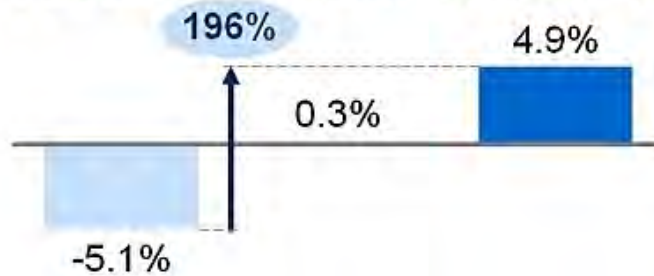
L'APPROCHE DES 4 S APPLIQUÉE AU PILOTAGE DE LA RELATION FOURNISSEURS

Caractéristique	Relations Fournisseurs
Sunkenness / Fonds Perdus	Développement de la relation « à fonds perdus » en cas d'échec
Spillovers / Retombées Collatérales	Nouvelles compétences peuvent être redéployées sur d'autres clients <ul style="list-style-type: none">• Nouveaux clients non concurrents• En interne, efficacité augmentée
Scalability / Bénéfices extensibles	Déploiement des nouvelles approches sur d'autres catégories, ou d'autres géographies sans surcoûts
Synergies / Bénéfices collaboratifs	Gains réalisés par le travail collaboratif, au niveau de la dyade

LES ENTREPRISES QUI SAVENT COLLABORER POUR INNOVER SONT PLUS PROFITABLES

Leaders in supplier collaboration beat industry trends by ~2x in growth metrics
(n=100+ global companies)

Percentage growth in EBIT (2004-10)



No projects to innovate w/ suppliers

1.0-2.0

Selective innovation

2.1-3.9

Innovate regularly

4.0-5.0

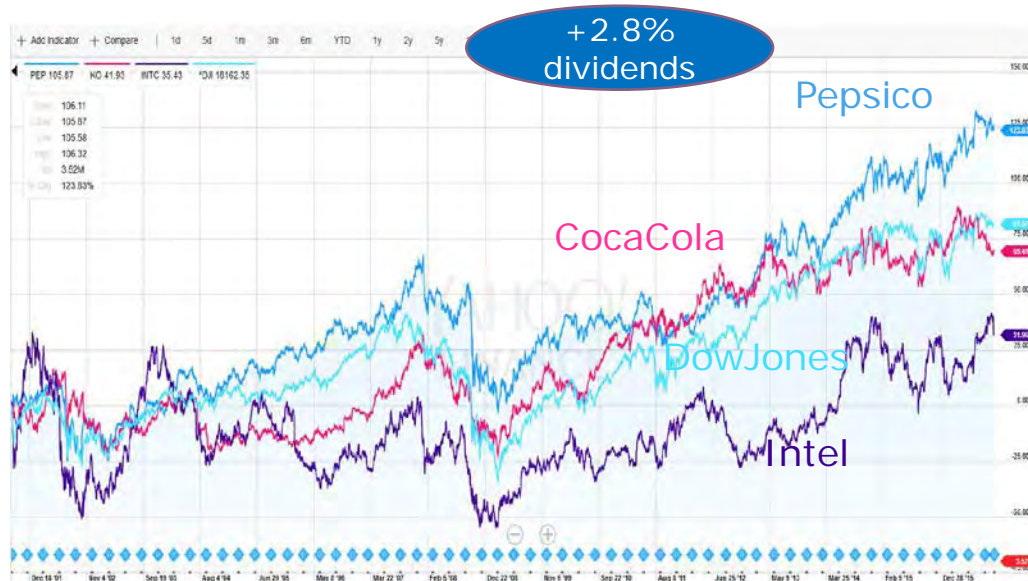
Company score on supplier collaboration

¹ High growth companies also showed strong starting EBIT (i.e. growth is not due to weak starting position)

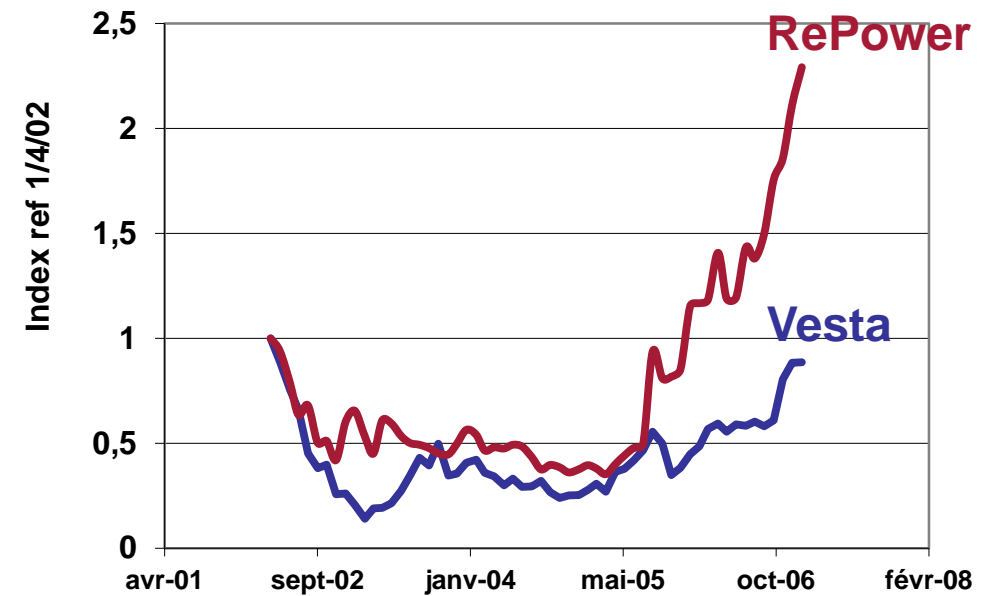
SOURCE: Team Analysis, Survey of 90 companies in E2E supplier management practice

COMME L'ILLUSTRENT PEPSICO ET REPOWERE

Comparaison de l'évolution du cours de l'action PepsiCo vs. références depuis 2001



Evolution du cours de l'action RePower



LE COÛT DU DÉVELOPPEMENT D'UNE RELATION, 6 MOIS À 1 AN DE TRAVAIL POUR DÉPLOYER LE PARTENARIAT AMÉRICAIN VERS LE RESTE DU MONDE



- Directeur Achat
 - Salaires
 - Déplacements
- Equipe R&D "seasoning" 3 ETP
- Ressources marketing regionaux (Europe, Brésil, Afrique du Sud)



- Un responsable commercial attaché à la direction générale à plein temps
- 1/3 du temps du vice president en charge de la relation avec le groupe PepsiCo
- Equipes de recherche
- Equipes de sourcing et d'approvisionnement

Qu'aurait rapporté cet investissement si la relation n'avait pas abouti?

SILLOVERS: LE GORILLA GLASS, DÉVELOPPÉ POUR APPLE, EST DEvenu UN STANDARD



CORNING | Gorilla Glass Is it On Yours? Glass Types Applications Technology News Videos

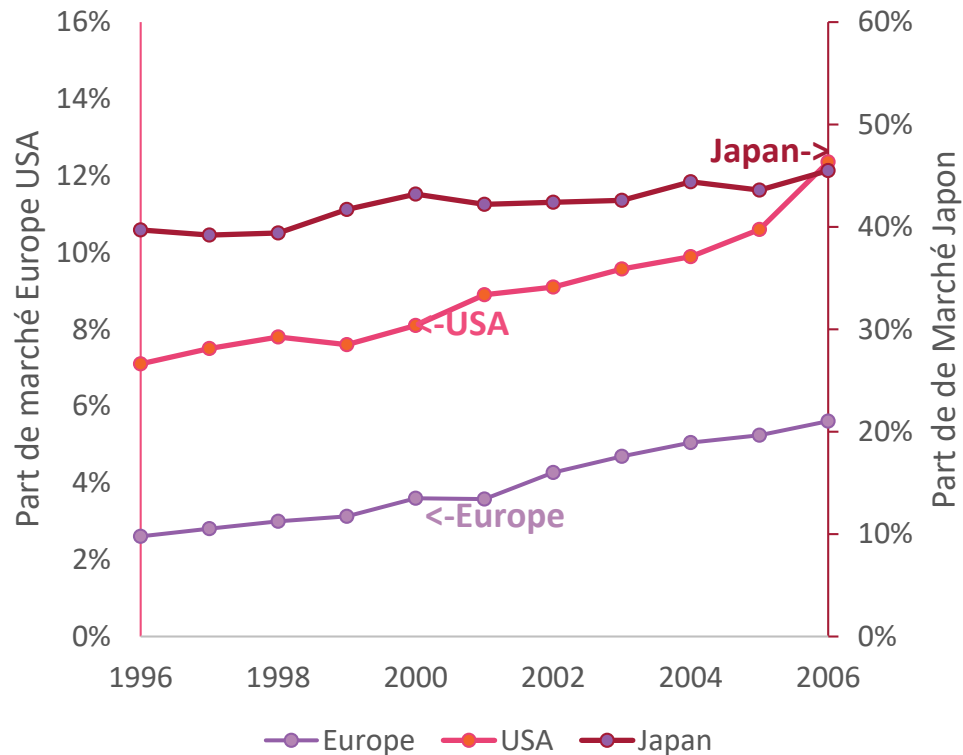
Products With Gorilla

Select your device type(s): Smartphones Tablets Laptops Wearables Other Types

<input checked="" type="checkbox"/> Acer	<input type="checkbox"/> Motion Computing
<input checked="" type="checkbox"/> ASUS	<input type="checkbox"/> NEC
<input type="checkbox"/> Dell	<input type="checkbox"/> Planar
<input type="checkbox"/> Fujitsu	<input type="checkbox"/> Sonim
<input type="checkbox"/> HP	<input type="checkbox"/> General Mobile
<input type="checkbox"/> HTC	<input type="checkbox"/> Micromax
<input type="checkbox"/> Huawei	<input type="checkbox"/> Obi Worldphone
<input type="checkbox"/> Lenovo	<input type="checkbox"/> MEDION
<input type="checkbox"/> LG	<input type="checkbox"/> CAT
<input type="checkbox"/> Motorola	<input type="checkbox"/> Cherry Mobile
<input type="checkbox"/> Nokia	<input type="checkbox"/> Smartron
<input type="checkbox"/> OnePlus	<input type="checkbox"/> Vivo
<input type="checkbox"/> OPPO	<input type="checkbox"/> Racegeek
<input type="checkbox"/> Samsung	<input type="checkbox"/> Lava
<input type="checkbox"/> Sony	<input type="checkbox"/> BKAV
<input type="checkbox"/> Xiaomi	<input type="checkbox"/> Positivo
<input type="checkbox"/> Sharp	<input type="checkbox"/> Rollei
<input type="checkbox"/> TOSHIBA	<input type="checkbox"/> Energizer
<input type="checkbox"/> Lumigon	<input type="checkbox"/> SensyTouch

SCALABILITY – LES CHAMPIONS DES PARTENARIATS FOURNISSEURS DÉPLOIENT LEUR SAVOIR FAIRE VERS DE NOUVEAUX MARCHÉS

Parts de Marché de Toyota



1991

- Eagle Snacks meilleur que Frito-Lay
- Nouvelle stratégie qualité Frito USA

1996

- Leadership en qualité
- Partnerships avec McCormick, Printpack
- Eagle Snacks disparaît

2003

- Frito-Lay France market leader en 6 ans grâce aux emballages et à l'assaisonnement
- Flodor, opérateur historique disparaît

SYNERGIES – LE SUCCÈS DE REPOWER EST ÉTROITEMENT LIÉ À SA RELATION AVEC RENK

Puissance: 5000 kW, Diamètre: 126 m, 120 tonnes

Rotation: 6 – 12 t/m, Générateur: 670 – 1170 t/m



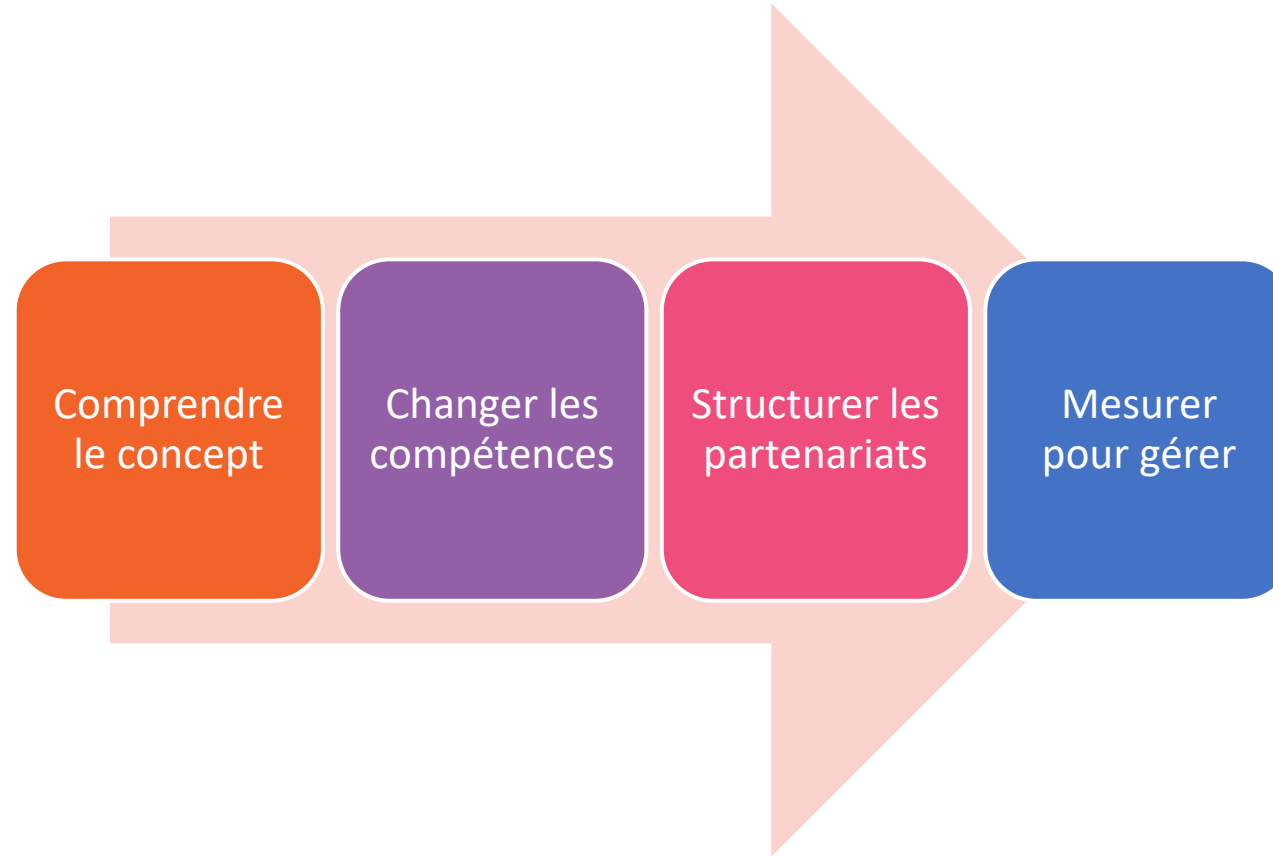
"A new class of turbines deserves new drive technology solutions."

*Peter Boiger,
Sales Manager for Industrial Drives, RENK AG*

The longstanding partnership between REpower Systems AG and RENK AG has one goal above all else: to guarantee the long-term unrestricted availability of wind turbines with high-grade technology. With the support of REpower, the RENK AEROGEAR concept was created. This is a patented drive technology for gear-unit wind turbines that comprises many revolutionary aspects.

In this drive system, all bearings are optimally supplied with pressurised oil. All gear teeth are case-hardened and ground in order to avoid wear, including the annulus. AEROGEAR also uses a far smaller number of meshings and bearings than other manufacturers use for the top performance classes.

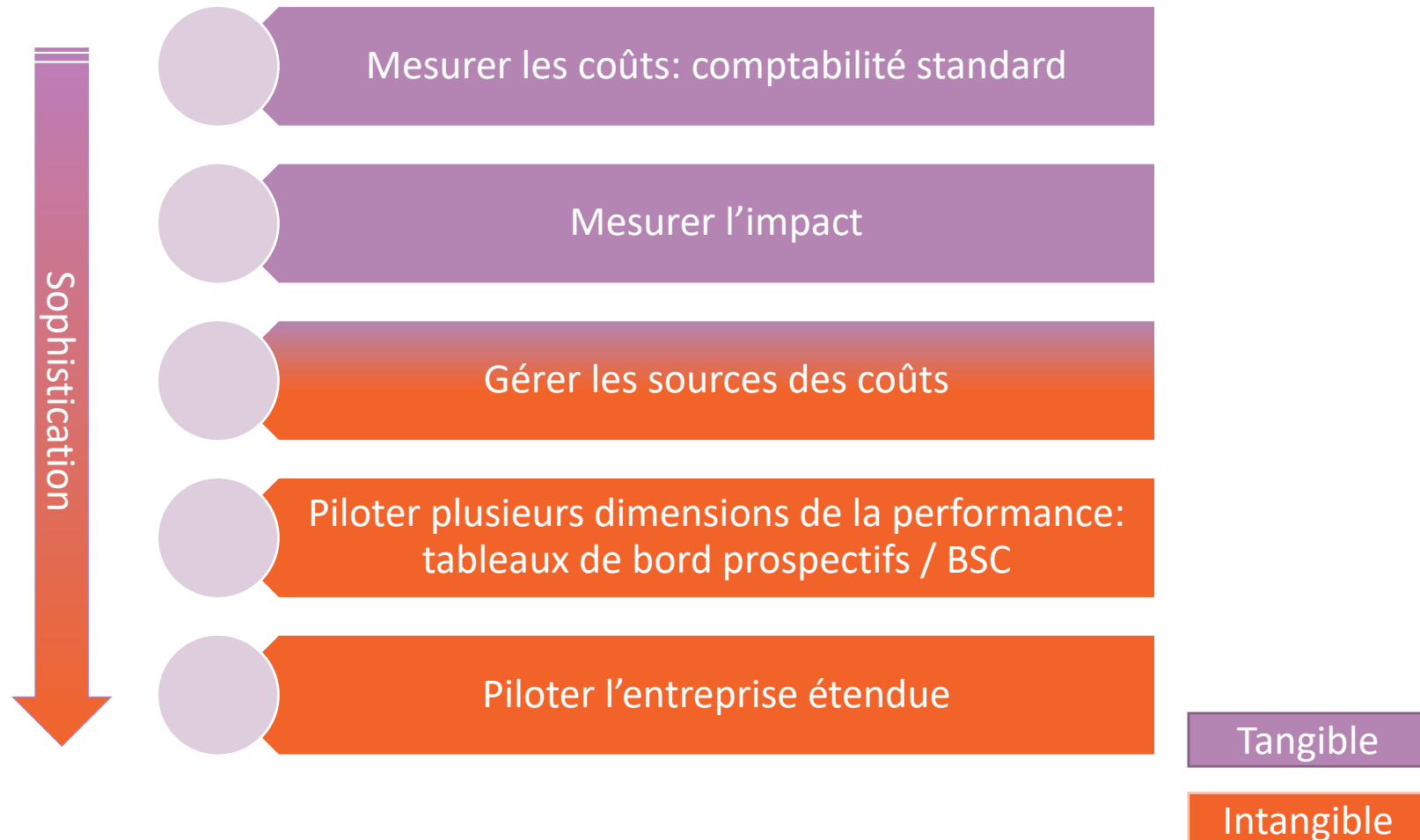
COMMENT ADOPTER UNE STRATÉGIE BASÉE SUR LES FOURNISSEURS CLÉ?





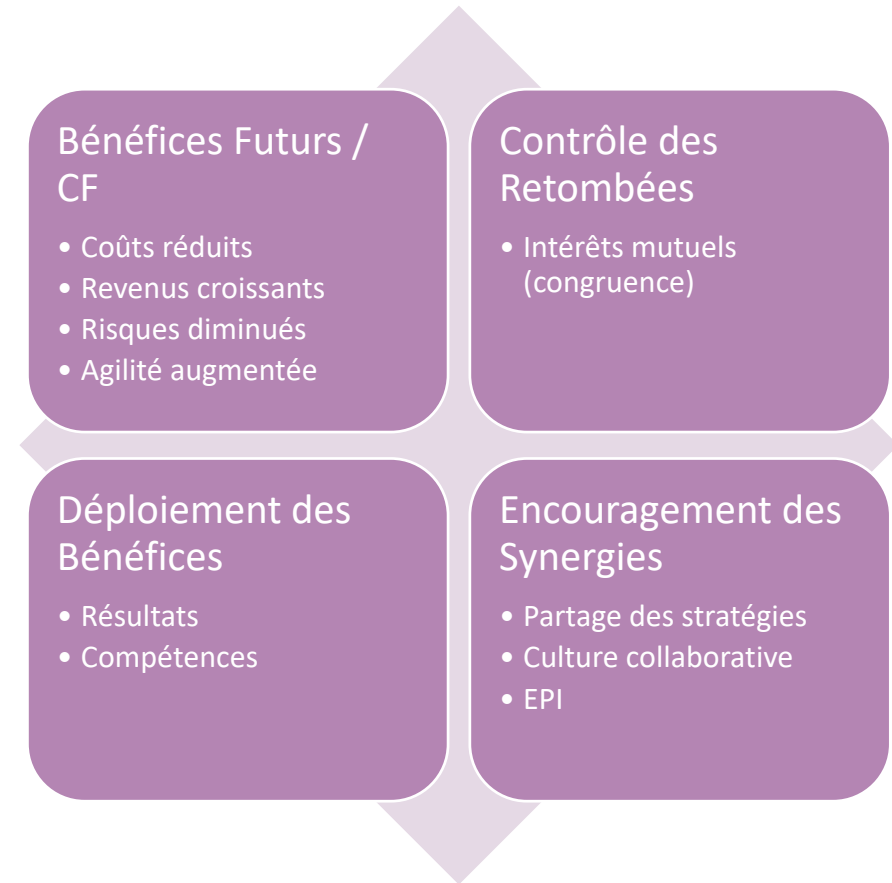
DE NOUVEAUX OUTILS

FAISONS ÉVOLUER LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE FOURNISSEURS

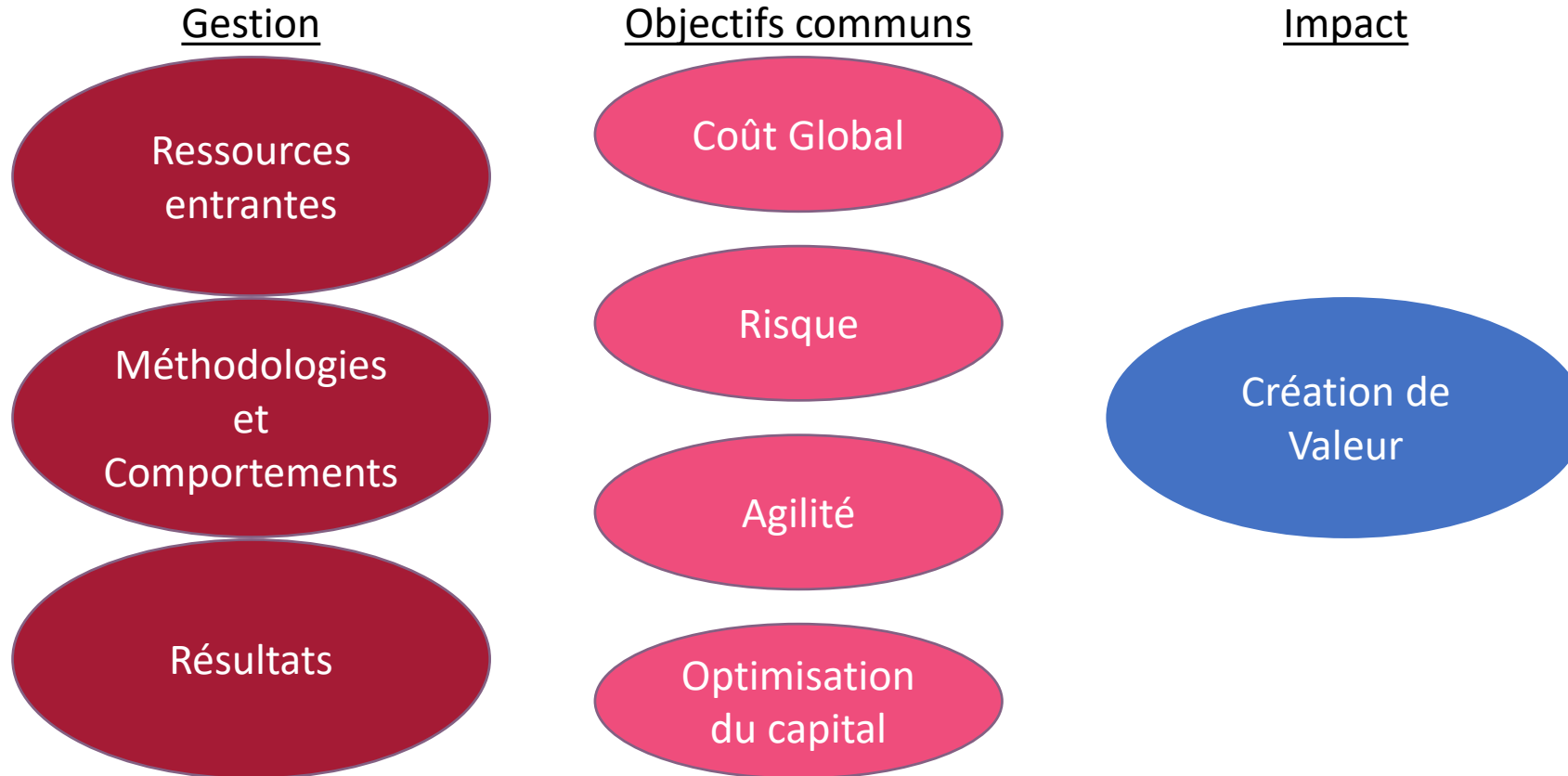


UNE APPROCHE BASÉE SUR LES COMPOSANTS DE L'IMMATÉRIEL?

- Les fournisseurs d'innovation représentent un capital immatériel
- Il doit être évalué comme tel
- Il doit être protégé comme tel



UN MODÈLE DE MESURE BASÉ SUR LES RESSOURCES ET LES COMPÉTENCES



POUR AVANCER

Développer sa stratégie: mesure,
ressources

Améliorer les pratiques internes

Innovation
collaborative

Planifier en commun

Développer la confiance