

# MESURER LA COMPOSANTE INTANGIBLE DE LA RELATION FOURNISSEUR, LA CLÉ POUR UN PILOTAGE VISANT À LA CAPTURE D'AVANTAGES CONCURRENTIELS



**Michel Philippart**

Professeur Supply Strategy à l'EDHEC et Directeur du Master Spécialisé Strategy Organization Consulting

## L'impératif de Création de Valeur : Le dilemme des définitions

Les entreprises opérant dans notre environnement qui encourage la libre concurrence ont pour objectif de créer de la valeur économique, pour répondre aux attentes des apporteurs de fonds, et sociétale pour être acceptée et insérée dans leur écosystème au sens large : un bassin de marchés pour les ventes, pour la main d'œuvre, et pour les fournisseurs. Elles doivent donc créer de la valeur de manière éclairée pour s'assurer le support de toutes les parties prenantes (Jensen, 2001). Mais qu'est-ce que représente cette valeur ? Les définitions sont multiples, selon le point de vue pris.

Le terme « Valeur » intervient régulièrement dans les conversations à propos de la contribution de la fonction achat, de mesure de sa performance. Depuis la naissance des achats comme une fonction structurée, cette valeur est définie comme le rapport entre l'utilité pour l'entreprise et le coût. Comme l'utilité est supposée constante dans le temps court du pilotage de la fonction achat, la baisse du coût devient le critère de performance principal de la fonction. Cette perspective est renforcée par la prépondérance de la confiance de nombreux financiers dans le « levier achat » qui postule que tout gain du côté des ventes se traduit par une augmentation des bénéfices réduit par les coûts des ventes, alors qu'un gain achat est traduit en un gain de bénéfice identique. Depuis environ trente ans, le coût total de possession (TCO en anglais) est devenu un cadre de référence accepté, plutôt que le coût facturé, mais il intervient surtout lors d'une décision d'externalisation (Ellram & Maltz, 1996; Ellram & Siferd, 1993). La difficulté liée à un calcul précis dès qu'il faut aller plus loin que des cas simples comme un achat initial plus les coûts du cycle de vie ramène vite l'analyse de la contribution des achats à la variance des prix facturés, obtenue des systèmes de gestion de l'entreprise. Cet indicateur fait souvent partie des objectifs des acheteurs, même si cela engendre de nombreuses inefficacités (Emiliani, Stec, & Grasso, 2005).

Si ce levier était un aussi bon indicateur de la valeur, les acteurs de la grande distribution, champions de la négociation dure, du sourcing dans les pays à faible coût, et de l'optimisation de leur offre, seraient des entreprises très profitables. Une évaluation rapide de l'évolution de la valeur des grands groupes de distribution européens vient contredire cette hypothèse. Carrefour ou Tesco, par exemple, ont vu la valeur de leur action perdre plus de 50% sur les dix dernières années. Et pourtant, tous les consommateurs savent qu'ils y trouvent de nombreux biens à des prix très compétitifs, du PC portable au pyjama pour bébé. Ce sont ces consommateurs qui ont bénéficié de la valeur créée par les acheteurs de ces entreprises. Il en est de même dans l'automobile. Personne ne doute de la capacité des acheteurs de Volkswagen ou de ceux de Renault à faire baisser les prix des multiples composants qu'ils assemblent pour vendre leurs véhicules. C'est d'ailleurs une des raisons qui justifient la création de groupes géants dans cette industrie, le plus récent étant Stellantis. Mais la profitabilité des géants de l'automobile est sous pression constante.

Le grain de sable dans la logique simpliste de l'effet levier achat, c'est l'hyper-concurrence. Tant que les entreprises sont en concurrence exacerbée, elles ne peuvent espérer aucune rente de situation, aucune augmentation du retour sur leur investissement. Tous les gains de coût dans la chaîne d'approvisionnement traversent rapidement la chaîne de valeur pour aboutir dans la poche de l'utilisateur final qui voit face à lui une offre commodifiée et n'hésite pas à changer de marque ou de canal de distribution à la recherche du coût le plus bas, exactement comme l'acheteur professionnel. La recherche de gains d'efficacité par la massification, la standardisation des spécifications, et l'adoption de procédures opérationnelles optimales similaires dans toutes les entreprises crée un monde de commodités : les gains de performance ne génèrent pas de gains de bénéfices (Porter, 1996). Pour sortir de ce piège à valeur, il faut être capable de sortir du statut de commodité (D'Aveni, 2010). Certaines entreprises emblématiques comme Apple ou BMW l'ont bien compris.

Sans avoir à devenir le nouvel Apple, toutes les entreprises doivent donc donner à chaque fonction des objectifs de différenciation dans toutes les composantes de l'offre, comme par exemple la qualité, les fonctionnalités, le service, etc. Toutes les ressources de l'entreprise seront donc mises à contribution. Et quelle est la ressource la plus importante en termes de pourcentage des ventes, pour la plupart des entreprises ? Ce sont les fournisseurs, au sens large ! Si on prend en compte les achats indirects et de biens d'équipement, c'est très souvent plus de 50% des revenus, jusqu'à 80% dans certains secteurs. Il faut donc considérer le rôle potentiel des fournisseurs dans la stratégie de différenciation, de recherche d'avantages concurrentiels. A moins d'être une entreprise dont le cœur de mission est le prix le plus bas, comme Ryanair, ce n'est pas dans les prix d'achat que se trouve la différenciation. Cela peut être dans le co-développement de nouvelles fonctionnalités, un service plus agile, un produit plus durable, des technologies innovantes, etc. Que pouvons-nous faire avec nos fournisseurs pour atteindre ces objectifs ? Et plus encore,

que devons-nous faire avec nos fournisseurs pour qu'ils nous accordent, pour notre marché, l'exclusivité de cette composante de différenciation de notre offre ? Comment en faire des alliés objectifs, qui comprennent les enjeux et les aléas de nos marchés et bénéficient avec nous de nos succès ? Comment les aider à conserver une situation financière saine, garante de leur capacité à contribuer à nos objectifs ? C'est un changement radical par rapport à l'ADN traditionnel de l'acheteur tel qu'illustré par plusieurs études sur les objectifs assignés à la fonction, qui montrent que la réduction des coûts reste de loin son objectif principal (Wajnsztok, 2020) et que la capture de valeur dans l'esprit des organisations achat reste associée à des résultats opérationnels à court terme, difficile à défendre et souvent illusoire, quelle que soit la position des cadres de la fonction dans l'entreprise au lieu de s'aligner sur la valeur issue d'avantages concurrentiels pour créer de la valeur de manière pérenne (Philippart, 2016).

## Se focaliser sur les bénéfices futurs : une approche par l'immatériel

Comment la fonction achat devrait-elle gérer la valeur ? Commençons par une approche qui pourrait être qualifiée de « Capitaliste ». Comment augmenter le retour sur investissements des propriétaires de l'entreprise, typiquement, les actionnaires. Ils veulent des bénéfices en termes de liquidités disponibles soit pour réinvestir, soit à distribuer, dans tous les cas qui feront monter la valeur de l'entreprise, qui peut être évaluée par la méthode des flux de trésorerie. Cette formule, assez simple, suffit à notre propos, même si les investisseurs professionnels peuvent en pointer les limites. La valeur de l'entreprise est estimée par la somme des liquidités générées d'année en année, les flux futurs étant pondérés par le coût du capital, lui-même fonction du risque encouru par les apporteurs de fonds. Si les acheteurs de l'entreprise transfèrent de la valeur en faisant baisser la marge des fournisseurs en appliquant les approches communes de négociation, mais qu'ils n'ont pas créé la capacité à maintenir les prix de vente de leur propre entreprise, l'hyper-concurrence dont nous parlions plus haut, force à abandonner tous les gains achats au marché aval : il n'y aura donc pas d'augmentation des bénéfices et des liquidités disponibles, seulement une préservation du statu-quo. Si les acheteurs sourcent de l'innovation mais n'essayer pas de créer une relation privilégiée avec les fournisseurs d'innovation, tôt ou tard, et souvent tôt, les concurrents peuvent accéder aux mêmes fournisseurs pour copier ou même développer en parallèle des solutions comparables, générant la même pression sur les prix de vente, et donnant au marché et non à l'entreprise le bénéfice de ces innovations. D'ailleurs les premiers travaux sur les ressources stratégiques montrent qu'on ne peut acheter des avantages concurrentiels (Barney, 1991) et qu'à l'inverse ce qui ne peut être acheté offre beaucoup plus d'opportunités pour développer une rente (Conner, 1991). Ceci est souhaitable du point de vue des consommateurs finaux, beaucoup moins de celui des actionnaires.

Pour répondre aux attentes des actionnaires et de toutes les autres parties prenantes, il nous faut donc gérer les fournisseurs pour qu'ils deviennent sources de bénéfices futurs, grâce au travail des achats, souvent en équipe avec d'autres fonctions comme la R&D. Une source de bénéfices futurs qui est obtenue par un investissement présent, cela ressemble à du capital. Mais dans le cas d'une relation fournisseurs, cet investissement en efforts des équipes internes n'est pas enregistré en tant que tel dans les livres de l'entreprise. Et cette source de bénéfices est plus difficile à dé-

fendre que le serait un capital physique, comme une machine derrière les murs d'un site de production, ou un capital financier, protégé par un système bancaire efficace. Ici, la relation privilégiée, différenciatrice, construite avec un fournisseur clé par la création de synergies, peut être endommagée, voir détruite par une décision irréfléchie à court terme, par un changement de stratégie de la part d'une des parties prenantes, ou par un incident de marché. Il n'est pas possible de l'assurer, elle n'a pas de valeur résiduelle. En revanche, elle ne s'abîme pas, ne s'use pas à mesure qu'elle est exploitée de manière plus vaste qu'initialement envisagé. Au contraire, elle peut être appliquée au-delà de son champ initial avec peu ou pas d'investissements supplémentaires, sur une autre gamme, une autre entité de l'entreprise. Ces caractéristiques que nous venons de passer en revue sont celles du capital immatériel, un concept qui attire l'attention depuis l'avènement de la valeur de la donnée (Haskel & Westlake, 2017) mais qui peut également s'appliquer à la relation développée avec les fournisseurs, partageant les mêmes caractéristiques de promesse de bénéfices futurs, d'absence de valeur résiduelle, de difficulté de protection, de bénéfices extensibles sans perte de valeur résultant de synergies, obtenues en combinant des éléments issus des différentes entités engagées dans l'entreprise étendue.

## Un tableau de bord orienté création de valeur

Il y a donc un consensus pour développer cette valeur intangible liée à une relation fournisseurs plus collaborative qui permet à l'entreprise de renforcer sa position concurrentielle. Mais c'est plus facile à déclarer lors d'une convention des acheteurs qu'à mettre en application. Comment dépasser les déclarations ? Comme le disait déjà (Lord Kelvin, 1883), pour bien gérer il faut être capable de mesurer efficacement. Mais comment mesurer l'intangible pour dépasser l'approche comptable classique et mieux piloter la collaboration en ciblant le développement de bénéfices futurs ? La multiplicité des facteurs mis en évidence suggère un tableau de bord prospectif, composite, considérant les aspects financiers, mais également organisationnels, techniques, et surtout marché aval. L'utilisation de cet outil dans le cadre la chaîne d'approvisionnement est apparu au début de ce siècle mais les bénéfices considérés pour le client final se focalisaient sur la qualité du service, la flexibilité, plutôt que l'innovation (Brewer & Speh, 2000; Morana & Paché, 2000).

L'approche financière permet d'identifier les premiers composants de notre tableau de bord orienté vers la création de valeur. La formule des flux de trésorerie nous suggère de différencier les baisses de coût transactionnelles et impact sur les bénéfices. Les initiatives transactionnelles ne sont pas à dédaigner mais sont souvent purement défensives, et ne génèrent pas d'augmentation des bénéfices futurs car elles sont basées sur des approches génériques : elles ne comptent qu'une fois. Les approches qui renforcent la position concurrentielle auront un impact long terme, et peuvent être valorisées avec un multiplicateur, constant ou variable selon la finesse de l'analyse par le contrôle de gestion achat. En plus d'apparaître dans la catégorie « Finance », elles seront également documentées dans la catégorie « Clients » du tableau de bord. Le second élément à reprendre dans notre tableau de bord et suggéré par l'approche par les flux de trésorerie est la réduction du risque. Quelles sont les initiatives qui permettent d'augmenter la résilience de l'écosystème ? La réduction des risques augmente la confiance dans les flux de trésorerie futurs. Elle pourrait également apparaître dans la catégorie « Clients » car elle permet un meilleur service.

Cette approche financière améliore la compréhension de la valeur créée par les achats, mais ne prend pas complètement en compte le rôle de la relation fournisseur comme capital intangible de l'entreprise. Pour aller plus loin il faut mesurer la solidité de la relation, ce qui va protéger au mieux son résultat des tentatives d'imitations de concurrents. La capacité de collaboration devient prépondérante. Même si les premières études sur le sujet datent du début de ce siècle, les stratégies collaboratives sont devenues tendance depuis quelques années au sein des grands cabinets de conseil. Nous citerons McKinsey et Gartner. McKinsey nous parle d'amener la collaboration avec les fournisseurs à un niveau supérieur : les entreprises qui ont développé une fonction achat avancée savent qu'il y a une limite à la valeur qui peut être générée par des politiques axées sur le prix. Les fournisseurs et acheteurs qui sont capables de collaborer peuvent rapidement identifier de nouvelles approches pour débloquer des sources importantes de valeur qui bénéficient aux deux (Gutierrez, Kothari, Mazuera, & Schoenherr, 2020). De la même manière, Gartner a identifié que le développement de meilleures relations avec les fournisseurs, plus collaboratives, est une priorité pour les organisations achat les plus matures (Cossio, 2021). Ils mettent en évidence deux types de collaboration. La collaboration opérationnelle doit s'appliquer au plus grand nombre de fournisseurs, avec comme objectifs l'amélioration des processus, l'élimination des tâches à faible valeur ajoutée, etc. La collaboration stratégique pour créer de la valeur au-delà de ce qui est défini dans le contrat initial, une collaboration plus poussée appelée parfois « True SRM » ou SC&I (Supplier Collaboration & Innovation), pour montrer que cette relation va plus loin que la simple optimisation transactionnelle. Elle inclut des éléments de mesure de la satisfaction du fournisseur, un nouvel élément de mesure à intégrer au plus vite afin de piloter au mieux la protection des éléments privilégiés de la relation essentiels pour en faire un capital immatériel. Lorsque l'objectif de la relation avec les fournisseurs dépasse la relation transactionnelle, que ce soit pour réduire le risque, améliorer l'empreinte écologique et sociale ou accélérer une transformation, c'est la collaboration qui est mise en avant, avec le SC&I. Un nouveau marché pour des solutions technologiques qui favorisent la collaboration apparaît, sur lequel des entreprises de solutions digitales comme Vizibl ont basé leur offre.

La collaboration effective a deux composants : la capacité à collaborer et la qualité de la collaboration. La capacité à collaborer dépend de la culture de l'entreprise, son ouverture, sa structure organisationnelle, et la présence d'outils effectifs, indépendamment de projets spécifiques. Elle doit permettre le partage de l'information, la synchronicité des décisions, et l'alignement des intérêts des parties (Simatupang & Sridharan, 2004). Dans un tableau de bord collaboratif, ces éléments vont apparaître dans la rubrique qui inclut les éléments internes. La qualité de la collaboration est le résultat d'initiatives individuelles ou d'équipes dans le cadre de projets, d'initiatives : elle se mesure par les résultats obtenus. Dans notre tableau de bord, ces résultats seront positionnés dans la rubrique qui mesure les innovations, l'apprentissage.

En nous basant sur la structure classique des tableaux de bord prospectifs (Kaplan & Norton, 1993) il est possible de synthétiser les éléments proposés ci-dessus pour piloter la relation fournisseurs avec un objectif de création de valeur (Tableau 1: TBP pour piloter le SC&I). Notre tableau de bord cherchant à dépasser l'approche comptable, analytique, les indicateurs seront de natures très diverses, qualitatifs autant que quantitatifs, indicateurs prospectifs que prédictifs.

Tableau 1: TBP pour piloter le SC&I

Perspective	Finance	Clients	Interne	Innovation et apprentissages
Facteurs clé de succès	<p>Croissance du bénéfice</p> <p>Réduction des besoins en capitaux</p> <p>Réduction des risques</p>	<p>Disponibilité</p> <p>Innovations</p> <p>Flexibilité</p>	<p>Culture collaborative</p> <p>Gouvernance flexible</p> <p>Outils collaboratifs efficaces</p>	<p>Impact des projets collaboratifs avec les fournisseurs</p> <p>Compréhension partagée du marché aval, par les fournisseurs et le département achat</p>
Proposition de métriques	<p>Impact des achats sur le coût total d'usage</p> <p>Impact des achats sur les bénéfices</p> <p>Réduction des capitaux investis par l'optimisation des ressources propres de l'entreprise.</p>	<p>Amélioration de performance vis-à-vis des concurrents résultant de projets SC&amp;I</p> <p>Contribution des fournisseurs au renouvellement de la gamme</p> <p>Contribution par des innovations exclusives (technologie, processus, etc.)</p> <p>Contribution des fournisseurs à l'amélioration du service, à la fiabilisation de la chaîne d'approvisionnement.</p>	<p>Eléments des objectifs individuels incluant le résultat de projets collaboratifs</p> <p>Intégration formelle du rôle des fournisseurs dans la communication stratégique de l'entreprise.</p> <p>Présence et utilisation d'outils collaboratifs communs à l'entreprise et ses fournisseurs</p> <p>Système de pilotage de projets collaboratifs structuré avec remontée des résultats</p> <p>Alignement de la motivation pour les fournisseurs et l'entreprise.</p> <p>Intégration des fournisseurs dans les premières étapes des projets de développement.</p> <p>Communication aux fournisseurs clé des stratégies de marché de l'entreprise</p>	<p>Nombre de projets avec des équipes incluant des fournisseurs</p> <p>Impact documenté de ces projets</p> <p>Nombre de collaborateurs inclus dans des projets communs avec les fournisseurs</p> <p>Nombre et valeur des idées issues des fournisseurs.</p>

Ce tableau est une première structuration qui doit être adapté aux situations concrètes des entreprises, adaptés à leur besoin et leurs enjeux concurrentiels.

Finalement, il convient de mieux prendre en compte les effets de la relation fournisseurs sur l'écosystème local. C'est aussi un des objectifs qui sous-tend une initiative pilotée en France par le Conseil National des Achats et le Médiateur des Entreprises au Ministère de l'Economie des Finances et de la Relance. Pendant plusieurs mois, des chercheurs, des praticiens et des représentants du Ministère ont travaillé au développement d'indicateurs adaptés à cet objectif. Ils se sont focalisés sur trois types d'objectifs de mesure (Figure 1).

**Figure 1: objectifs des indicateurs de la collaboration fournisseur**



On voit apparaître ici un troisième volet : l'écosystème robuste. En effet une entreprise peut difficilement croître et prospérer dans un environnement dégradé. Elle a besoin de son bassin de vie pour sourcer sa main d'œuvre qualifiée, pour être encouragée par les pouvoirs publics avec un cadre réglementaire adapté à la croissance, et pour conserver un bassin de clients (Altman, Nagle, & Tushman, 2021; Romanelli, 2018). Ici plus encore, c'est de la valeur intangible qui est créée. Elle est difficile à appréhender par les approches comptables classiques et donc à intégrer dans les objectifs des acheteurs, des comités de direction. C'est sur le développement de ces indicateurs de valeur de l'écosystème que nous travaillons actuellement.

## Au-delà des indicateurs : un changement de culture et de gouvernance

Pour conclure, il est important de parler des facteurs clé de succès dans la mise en place de ces nouveaux indicateurs. Si l'entreprise reste adepte du suivi financier trimestriel de ses performances et de la performance de ses équipes achat, il sera très difficile de mettre en place les indicateurs dont nous parlons ci-dessus qui sont destinés à piloter une relation dans la durée, pour assurer un accroissement des bénéfices à long terme pour toutes les parties prenantes clé. Pour réussir cette évolution, la gouvernance et la culture de l'entreprise doivent évoluer pour quitter la perspective étroite de l'entreprise limitée à ses murs, et passer à l'entreprise étendue, qui englobe les fournisseurs clé, ceux qui peuvent contribuer au renforcement de la position concurrentielle de l'entreprise.

La gouvernance est l'ensemble des processus, règles de fonctionnement pour réguler les relations entre toute les parties prenantes. Elle doit clarifier la vision du rôle des fournisseurs

et renforcer le besoin de dépasser la mesure financière à court terme, comme le faisait par exemple Toyota qui avait énoncé son onzième principe « Respectez votre réseau étendu de partenaires et fournisseurs » (Liker, 2009). La culture est plus diffuse : c'est un ensemble de valeurs et de comportements, de croyances collectives. Combien d'acheteurs considèrent-ils les fournisseurs comme des adversaires à soumettre pour atteindre leurs objectifs ? Combien au contraire entament la discussion avec leurs fournisseurs en leur demandant ce qu'eux, les acheteurs, peuvent faire mieux. Combien sont intéressés par le retour d'évaluation de leurs fournisseurs ? De même combien de départements R&D considèrent-ils les acheteurs comme des alliés et combien comme des freins à leurs projets ? Sans cette évolution de la gouvernance et de la culture de l'entreprise, les nouveaux indicateurs proposés ne seront mis en place que de manière superficielle et ne résisteront pas au premier coup de vent industriel. Au contraire, les entreprises dont la direction a pris conscience de ce besoin de collaboration stratégique verront leur croissance s'accélérer et leurs résultats se renforcer.

Voici 20 ans que la recherche pointe le besoin de collaboration plus efficace au sein des entreprises et de leurs écosystèmes. Voici 20 ans que des propositions d'index collaboratifs sont mis en place. Mais c'est aujourd'hui seulement, à mesure que la crise Covid éclaire d'une lumière crue les faiblesses des chaînes d'approvisionnement contemporaines, que le sujet dépasse ce cadre académique pour devenir tendance auprès des grands cabinets de conseil et, ce faisant, dans les conseils de direction. Soyons donc prêts, académiques et praticiens ensemble, à proposer les outils qui ne manqueront pas d'être demandés pour piloter cette collaboration. N'attendons pas la prochaine crise, qu'elle soit géopolitique, comme un regain de tensions en Asie, ou climatique. •

## Bibliographie

- Altman, E. J., Nagle, F., & Tushman, M. L. 2021. The Translucent Hand of Managed Ecosystems: Engaging Communities for Value Creation and Capture. *Academy of Management Annals*.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99–120.
- Brewer, P., & Speh, T. 2000. Using the balanced scorecard to measure supply chain performance. *Journal of Business Logistics*, 21(1).
- Conner, K. R. 1991. A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17(1): 121–154.
- Cossio, M. 2021. *Effective Supplier Relationship Management Program*. Gartner.
- D’Aveni, R. A. 2010. *Beating the Commodity Trap: How to Maximize Your Competitive Position and Increase Your Pricing Power*. Harvard Business Press.
- Ellram, L. M., & Maltz, A. B. 1996. L’analyse du coût total de possession: Un outil stratégique dans la décision d’externalisation. *Logistique & Management*, 4(1): 61–73.
- Ellram, L. M., & Siferd, S. P. 1993. Purchasing: The Cornerstone of the Total Cost of Ownership Concept. *Journal of Business Logistics*, 14(1): 163–184.
- Emiliani, M. L., Stec, D. J., & Grasso, L. P. 2005. Unintended responses to a traditional purchasing performance metric. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(3): 150–156.
- Gutierrez, A., Kothari, A., Mazuera, C., & Schoenherr, T. 2020. Taking supplier collaboration to the next level: 11. McKinsey & Company.
- Haskel, J., & Westlake, S. 2017. *Capitalism without Capital: The Rise of the Intangible Economy*. Princeton University Press.
- Jensen, M. C. 2001. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3): 8–21.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1993, September 1. Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*.
- Liker, J. K. 2009. *Le modèle Toyota: 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise*. Paris: Pearson.
- Lord Kelvin. 1883. *Electrical Units of Measurement. The Practical Applications of Electricity*, 73. Presented at the Institution of Civil Engineers, Macmillan and Co.
- Morana, J., & Paché, G. 2000. Supply chain management et tableau de bord prospectif: À la recherche de synergies\*. *Logistique & Management*, 8(1): 77–88.
- Philippart, M. 2016. The procurement dilemma: Short-term savings or long-term shareholder value? *Journal of Business Strategy*, 37(6): 10–17.
- Porter, M. E. 1996. What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6): 61–78.
- Romanelli, M. 2018. Towards Sustainable Ecosystems. *Systems Research and Behavioral Science*, 35(4): 417–426.
- Simatupang, T. M., & Sridharan, R. 2004. A benchmarking scheme for supply chain collaboration. *Benchmarking: An International Journal*, 11(1): 9–30.
- Wajnsztoł, O. 2020. *Tendances et Priorités des Départements Achats 2020 Suite au Covid-19.pdf*. Agile Buyer / Conseil National des Achats.