

Les Fournisseurs : Mieux Gérer une Composante de notre Capital Immatériel

Michel Philippart, Professeur Affilié, Grenoble Ecole de Management; Associé Big Fish

Les fournisseurs restent encore trop souvent la ressource délaissée dans les considérations stratégiques de l'entreprise. Si une entreprise perd quelques pourcents de ses clients, l'attention des dirigeants, analystes et actionnaires est immédiate. A l'opposé, la perte de fournisseurs fait rarement l'objet de débats au sein de ces instances. Pourtant leur contribution aux résultats de l'entreprise n'est plus à démontrer. Les fournisseurs clé, capables d'accompagner une entreprise dans l'accomplissement de ses objectifs, ne sont pas interchangeables. Les entreprises qui réussissent à travailler de manière optimisée avec eux en retirent des avantages en termes d'accès à l'innovation, de rapidité d'adaptation aux changements multiples de leur environnement, à l'optimisation des échanges et des flux, et à l'amélioration constante, synchronisée, de leurs outils opérationnels. Ils sont donc devenus des sources de valeur comme nous l'avons illustré dans l'ouvrage « Les Achats Collaboratifs », que j'ai co-rédigé au sein de l'IRIMA avec Hugues Poissonnier et Nicolas Kourim.

Le capital de l'entreprise est constitué de ressources identifiables séparément qui contribueront aux bénéfices présents et futurs de l'entreprise. Les ressources non identifiées au bilan sont considérées comme capital immatériel. Dans la perspective traditionnelle, les intangibles sont les activités d'innovation, les ressources humaines, et les pratiques organisationnelles. Aujourd'hui, des organismes comme l'observatoire de l'immatériel ou le programme RICARDIS de la commission européenne considèrent avec justesse que les fournisseurs peuvent être considérés comme du capital immatériel.

Les observations académiques sont renforcées par des exemples récents tirés du monde de l'entreprise. Ainsi, dans FinYear, un article observe que le succès de Nespresso, malgré la sortie de capsules concurrentes, tient au capital immatériel de l'entreprise, forgé dès ses débuts historiques. A côté du capital technologique, du capital client, et du capital Marque, le capital fournisseur / partenaire, joue un rôle important : des fournisseurs de café que Nespresso n'hésite pas à payer au prix fort pour supporter des efforts de production de qualité, les relations avec des designers, et les fabricants des équipements.

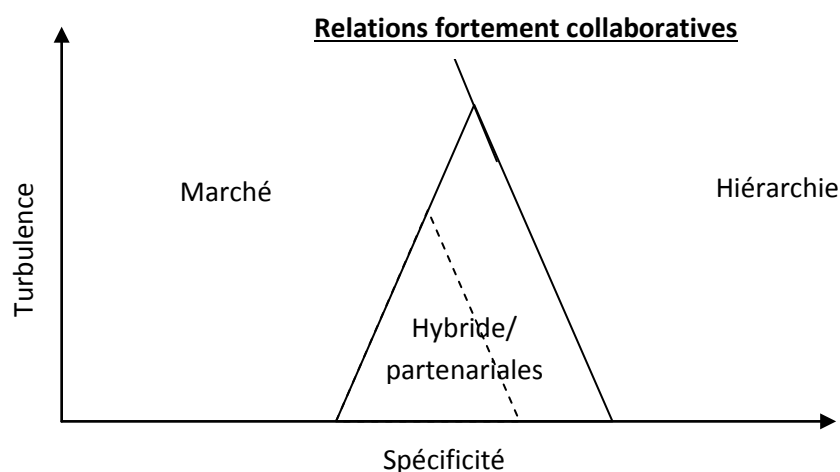
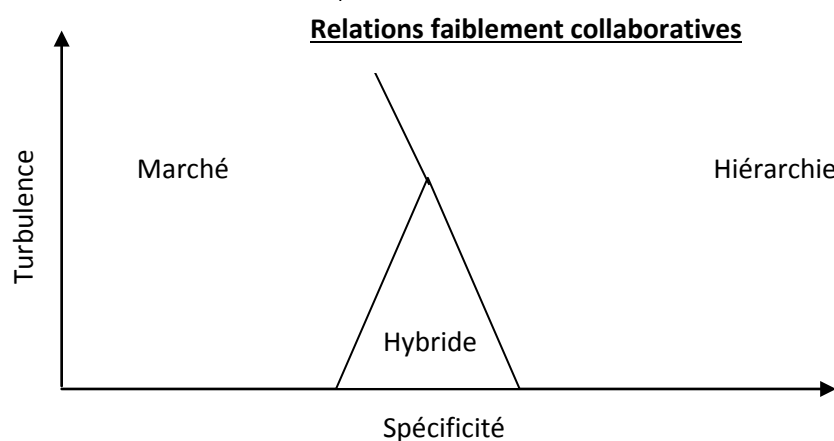
L'augmentation de la valeur actionnariale, le crédo autour duquel la plupart des missions d'entreprise se structurent est constituée principalement du capital immatériel de ces entreprises. C'est cette partie hors bilan qui justifie la différence entre la valeur comptable et la valeur marché des entreprises. La réalisation que les fournisseurs font partie de ce capital immatériel doit encourager les comités de direction à motiver leurs équipes pour développer une chaîne de valeur vigoureuse, structurant des fournisseurs flexibles et innovants. La priorité de l'entreprise en recherche de croissance et d'innovation serait donc beaucoup plus la solidité de sa base de fournisseurs que la baisse des coûts y afférant.

Tous les fournisseurs n'ont évidemment pas vocation à ce statut de capital immatériel de l'entreprise. Mais entre les ressources gérées sur la base d'une relation « marché » basée sur l'offre et la demande, et les ressources que l'entreprise a choisi de construire en interne, en y investissant

des capitaux, il existe un espace dans lequel les fournisseurs qui font partie du capital immatériel de l'entreprise se trouvent, le modèle hybride déjà décrit en 1991 par Williamson.

Si l'entreprise considère l'ensemble des capitaux nécessaires pour satisfaire un besoin créateur de valeur sont spécifiques, plus l'entreprise voudra une relation hiérarchique pour contrôler ces capitaux (aussi bien matériels qu'immatériels). Ceci est d'autant plus vrai que l'environnement est turbulent et que le besoin de réactivité est important. Cependant cette logique duale « marché ou hiérarchie » se heurte rapidement aux contraintes sur la disponibilité de ces capitaux limités et à allouer à de multiples opportunités allant du développement du marché (investissement en aval) du développement des ressources humaines ou des outils de l'entreprise. C'est particulièrement vrai quand les banques et les actionnaires sont frileux. Comme toutes ces demandes ne peuvent être satisfaites, c'est souvent vers le développement du marché que s'orientent les capitaux disponibles, pour la créer la croissance. Il faut donc appliquer un nouveau modèle pour gérer des ressources spécifiques que le manque de disponibilité de capitaux ne permet pas de contrôler au sein même de l'entreprise. Par définition, l'approche marché ne peut s'appliquer puisque les ressources et les capitaux à engager sont spécifiques. Si ni l'approche hiérarchique ni l'approche marché ne sont disponibles, un modèle d'engagement mutuel collaboratif doit être développé.

Williamson suggérait que les relations hybrides ne pouvaient exister que si la fréquence de perturbation n'était pas trop élevée. Les observations de Big Fish, dans ses programmes de développement au Leadership Achat montrent qu'à mesure que la culture évolue vers la collaboration, la zone dans laquelle les relations hybrides de type partenarial peuvent exister grandit. Les relations collaboratives créent donc de la valeur non seulement parce que l'entreprise peut capitaliser sur les ressources de ses fournisseurs, mais aussi, grâce aux compétences de ses équipes achat, peut libérer des ressources internes pour les consacrer à la croissance en déléguant à des fournisseurs partenaires la création de valeur à partir de biens spécifiques.



En cette époque où les fournisseurs de capitaux sont frileux et exigeants, il est essentiel pour l'entreprise de pouvoir travailler avec des fournisseurs capables de dédier des ressources spécifiques pour la création de la valeur. Ces fournisseurs font partie du capital immatériel de l'entreprise. L'entreprise doit se préoccuper de leur santé, de leur pérennité. Plus l'entreprise est capable de collaborer, de susciter de la confiance, plus elle est capable de libérer du capital et l'allouer à sa croissance au lieu d'investir dans de nouveaux outils.