

Excellence HA

THE BRIDGE BETWEEN RESEARCH AND FIELD APPLICATION IN PURCHASING

TDHA : La Transformation Digitale des Achats

| | |
|---|------|
| Mot de la rédaction | P.2 |
| Note aux futurs contributeurs de la revue « Excellence HA » | P.3 |
| DOSSIER N°1 Évolutions et disruptions de la Transformation Digitale des Achats JEAN POTAGE | P.4 |
| REGARD CROISÉ DOSSIER N°1 Évolutions et disruptions de la Transformation Digitale des Achats AFLATOUN KAMYABI MASK | P.14 |
| DOSSIER N°2 Surmonter la malédiction des 70%, ou comment faire des achats un acteur majeur de la transformation par le digital MICHEL PHILIPPART | P.19 |
| REGARD CROISÉ DOSSIER N°2 Que la Digitalisation soit avec vous JEAN-PIERRE DEL FONDO | P.26 |
| DOSSIER N°3 La transformation digitale en action : 3 retours d'expérience JEAN POTAGE, RICHARD CALVI | P.28 |
| interview de Jean Bouverot sur la Transformation Digitale des Achats en environnement public JEAN POTAGE, MICHEL PHILIPPART | P.42 |
| PRÉSENTATION DES THÈSES PROFESSIONNELLES HUGUES POISSONNIER | P.48 |
| Gérer le risque géopolitique : une contrainte, une nécessité, une opportunité ? ANGÈLE GROLLEAU | P.49 |
| Management de la relation fournisseur JEANNE DEPINOY | P.55 |
| L'économie comportementale dans les achats – quels nudges pour conduire les changements ? JOSÉPHINE PANNIER | P.58 |
| ... ET DU COTÉ DE LA RECHERCHE EN ACHATS RICHARD CALVI, JEAN POTAGE | P.62 |
| CRITIQUE CROISÉE D'OUVRAGES | P.69 |
| COMITÉ DE RÉDACTION ET COMITÉ SCIENTIFIQUE / EDITORIAL BOARD | P.71 |



MICHEL PHILIPPART

Michel Philippart est Professeur Supply Strategies et Directeur du MSc Strategy Organization Consulting à l'EDHEC. Il est également conseiller scientifique de « Place Escange », le ThinkTank du risque immatériel, et contributeur aux travaux de « La Cité de l'IA ». Il a obtenu un DBA à Paris Dauphine en 2016, un MBA à Kellogg en 1989, et un diplôme d'ingénieur à l'ULg en 1983. Il a été Associate Principal chez McKinsey et Directeur des Achats Monde de la division vaccins de GSK.

SURMONTER LA MALÉDICTION DES 70%, OU COMMENT FAIRE DES ACHATS UN ACTEUR MAJEUR DE LA TRANSFORMATION PAR LE DIGITAL

La transformation des chaînes d'approvisionnement par le digital est sur toutes les lèvres. Aux achats comme pour les autres fonctions de l'entreprise, elle représente un changement de paradigme qui demandent à la fois de repenser les activités de la fonction, et le rôle de nouveaux fournisseurs dans l'écosystème de l'entreprise. Elle offre une nouvelle opportunité aux leaders achat de démontrer qu'ils sont plus que des chasseurs de productivité. Mais cette transformation demande de questionner la culture des achats et la gouvernance de la relation entre l'entreprise et ses fournisseurs.

Contexte

Cette transformation fait partie des impératifs pour les organisations achat en 2021 identifiés par le Hackett Group (Gibbons & Walden, 2020). Elle permet d'aborder la plupart des enjeux tactiques et stratégiques dévolus aux départements achat tant le champ des opportunités offertes par la transformation digitale qui concernent la fonction est vaste. Cette transformation apporte des solutions qui permettent aux départements achat de travailler mieux, mais aussi de mieux contribuer à l'agenda stratégique de l'entreprise en fluidifiant la relation avec les fournisseurs clé et les marchés amont. Voici quelques exemples :

- Remise en cause des rôles et des fonctions au sein des équipes opérationnelles par le transfert de tâche routinière vers des processus automatisés intelligents.
- Utilisation de l'intelligence artificielle pour optimiser l'ordonnancement, choisir le meilleur fournisseur dans un panel, en fonction de multiples paramètres par une approche coût total plus poussée
- Suivi automatisé des marchés / veille concurrentielle pour identifier des risques émergents et de nouvelles opportunités.
- Changement des approches collaboratives, grâce à l'apparition de nouveaux outils permettant d'accélérer le travail en équipes à travers les différentes organisations, le SCI.

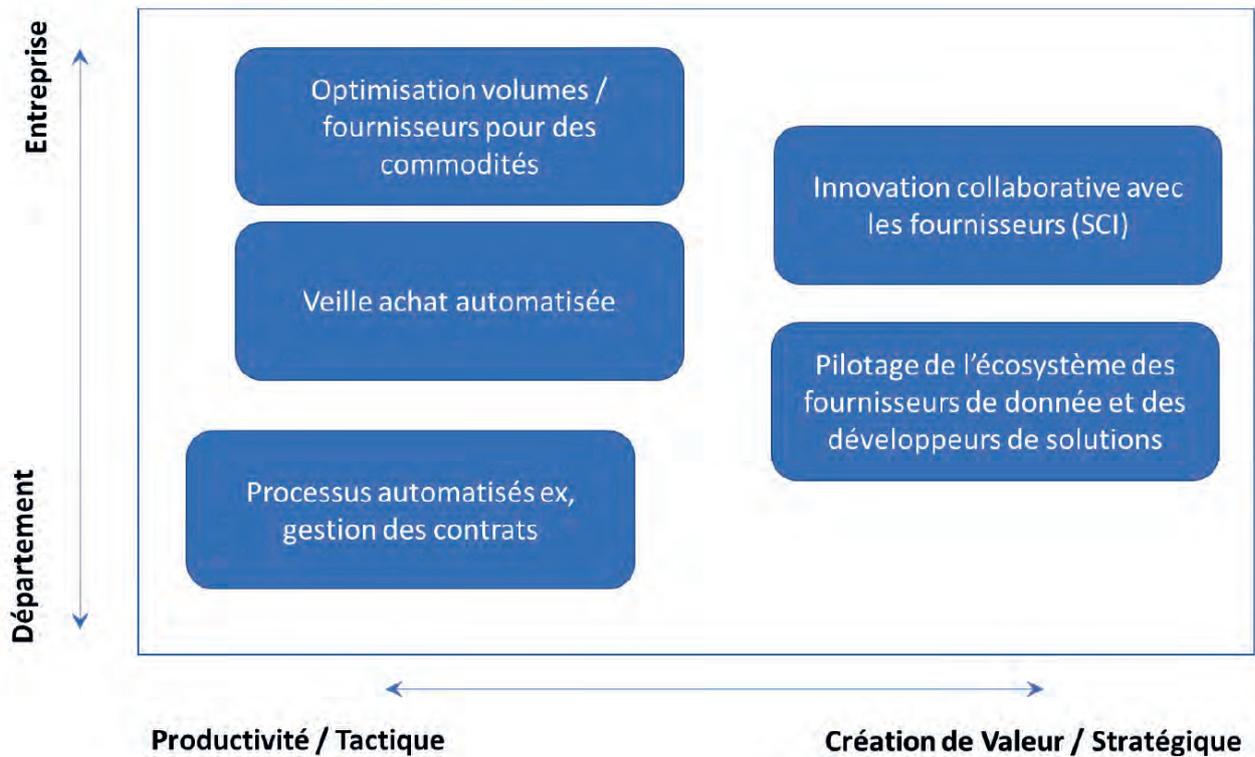
- Pilotage adapté des nouveaux acteurs de l'écosystème : apporteurs de donnée ou développeurs de solution.

Ce ne sont que quelques-unes des innovations auxquelles les leaders achat doivent s'intéresser : de nouvelles solutions apparaissent régulièrement. Pour mieux guider les décideurs achat dans leur approche, nous proposons un cadre de référence.

- Sur l'axe vertical de la figure 1, la dimension est le niveau ou l'impact se fera sentir, le département achat ou l'entreprise. Ce dernier est facile à comprendre.
- Sur l'axe horizontal, le potentiel de création de valeur pour l'entreprise. Il est toujours utile de rappeler la différence entre productivité et création de valeur. La productivité est une amélioration principalement évaluée sur base historique : il s'agit de faire mieux que la période de référence précédente, d'améliorer l'existant. La création de valeur est en général dérivée de l'amélioration de la position concurrentielle, qui permet de vendre plus et mieux, en conservant dans l'entreprise le bénéfice offert par cette position plus forte, plutôt que de le voir filer vers l'aval lorsque tous les concurrents ont des offres proches, et que la pression du marché empêche la capture de rentes.

C'est la capacité des directions achat à piloter la relation avec l'écosystème digital qui conditionnera le positionnement futur des entreprises qui ont engagé cette transforma-

Figure 1: Objectifs des solutions de transformation des achats par le digital



tion. Mais la malédiction des 70% guette les entreprises qui se lancent sans avoir compris les facteurs de succès.

- 70% des initiatives de transformation digitale se soldent par des échecs (Tabrizi et al., 2019)
- Les composants technologiques ne contribuent que 30% au succès des projets de transformation digitale. Le pilotage de la transformation représente 70% (Khodabandeh et al., 2020)

Donc, pour réussir cette transformation, il faut investir plus dans les processus et les hommes que dans les algorithmes et les équipements. La technologie et la donnée sont des outils de création de valeur, mais ne créent pas la valeur à eux seuls. Pour en faire des ressources capables de permettre à l'entreprise de faire mieux que ses concurrents, c'est la capacité des équipes, des dirigeants à transformer les interactions homme machine qui permettent aux entreprises de devenir plus performantes grâce à l'intelligence artificielle. Cela demande de repenser la gouvernance et la culture des achats, deux éléments clés identifiés comme clé dans la transformation digitale (Levstek et al., 2018; Philip & McKeown, 2004; Westerman & McAfee, 2012). La gouvernance comprend les éléments formels, comme les politiques d'entreprise, les objectifs formels, l'attribution des budgets, les rôles et responsabilités, les systèmes de

suivi de la performance, et les mécanismes structurés de résolution des divergences internes. La culture comprend les éléments informels, les croyances internes, les normes, les interactions entre personnes, la manière dont les équipiers intègrent les objectifs et les convertissent en actions.

Pour approfondir, nous avons mené en 2019 et 2020 des entretiens avec trois entreprises qui proposent des solutions basées sur l'IA, en France et en Suisse, ainsi qu'avec trois directions de départements engagées à divers stades dans la transformation de la fonction par le digital, ce qui a permis d'explorer 11 cas de transformation. Dans une seconde phase, nous avons exploité les notes d'entretiens utilisés pour l'autre article de cette édition avec 5 entreprises. Notre objectif était d'identifier la typologie de projets, les grandes étapes de cette transformation et les facteurs clé de succès dans les évolutions de la gouvernance et de la culture de la fonction achat.

Les projets digitaux tactiques

Nos entretiens ont montré que pour de nombreux départements achat, la digitalisation commençait par l'adoption de solutions « sur étagère », établies par des grands acteurs du digital professionnel, et disponibles pour tous les départements achat qui le souhaitent. Le transfert de tâches routinières de l'homme vers la machine, permettant

à celui-ci de se consacrer à des tâches à plus hautes valeur ajoutée améliore la productivité. C'est le concept de l'humain augmenté. Les achats mettent à jour leurs approches du travail pour laisser à l'algorithme les tâches de routine et les tâches d'analyse des données du marché. Les acheteurs et acheteuses pourront alors se concentrer sur leurs tâches les plus nobles. Les solutions proposées sont génériques, et seront à terme adoptées par tous les départements achat performants et ouverts à l'innovation. Elles offrent donc peu d'avantages concurrentiels, de potentiel de création de valeur à long terme. Elles permettent cependant de maintenir l'organisation dans le peloton de tête, de réduire leur coût de fonctionnement, d'être plus réactive.

Cependant, et ce n'est pas négligeable, les opportunités de meilleure utilisation des ressources sont indéniables. Les départements achat ont là une opportunité d'entrer rapidement dans un modèle d'entreprise basé sur le digital. Cela permet d'abord d'automatiser des tâches répétitives par des processus automatisés grâce à des robots pilotés par l'intelligence artificielle. Cela permet aussi de bénéficier de l'expertise offerte par la concentration d'expertise en gestion de catégories à faible volume, souvent appelés « classe C », pour lesquels peu d'entreprises peuvent investir pour acquérir une connaissance en profondeur du marché, de la dynamique des coûts, de tout ce qui fait la force du « Category Management ». Finalement, cela permet, il faut l'avouer, d'éviter le recrutement d'équipiers achat à temps plein dans des environnements rigides. C'est donc d'abord dans les achats indirects où il y a une grande variété de tâches et une charge administrative forte que les acheteurs sont demandeurs de l'apport de la digitalisation.

Les entreprises avec lesquelles nous avons discuté commencent à identifier le besoin de faire plus que de devenir les gestionnaires de la relation avec des prestation de service, ce que certains ont appelé « la gestion de l'open bar des prestataires ».

Les projets digitaux stratégiques

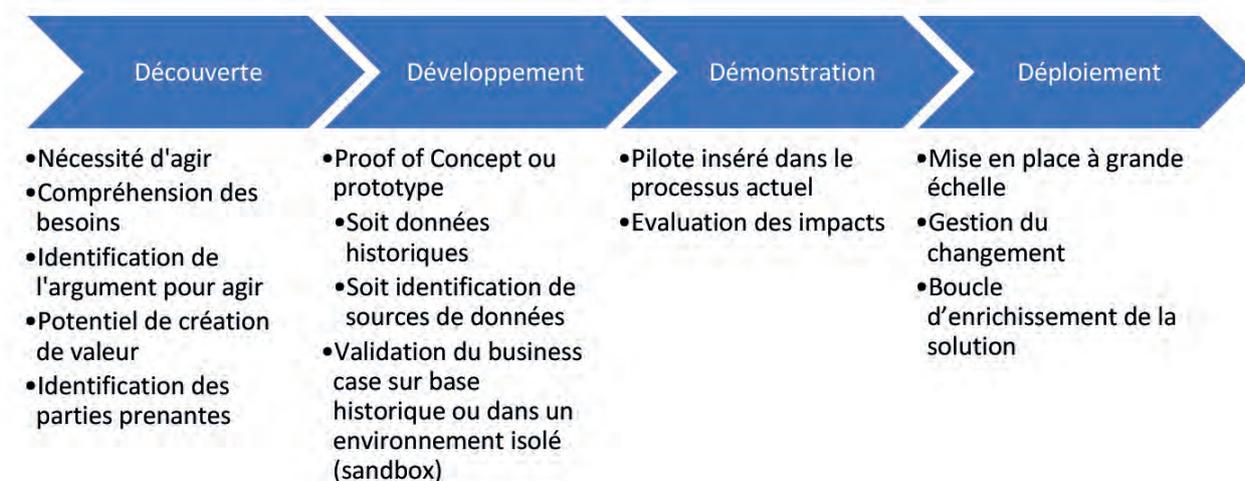
La délégation des tâches achat les plus standardisées à des intervenants externes connectés par des outils digitaux permet aux équipes de l'entreprise de se focaliser sur la prochaine étape, celle qui donnera l'opportunité de convertir les relations au sein de l'entreprise étendue en des opportunités de renforcement de la position concurrentielle. Deux grands champs d'action offrent aux directions achat ces opportunités. La première, le SRM augmenté, ou SC&I, pour accélérer l'intégration du potentiel d'innovation des

fournisseurs. La deuxième est la gestion efficace du nouvel écosystème digital qui demande de revoir le pilotage des prestataires de la data, qu'ils soient apporteurs d'expertise ou collecteurs d'information.

Cela leur permet d'aller plus loin pour encourager l'évolution visible depuis quelques années de la contribution des départements achat à l'entreprise. La transformation par le digital, commence par la donnée, cette nouvelle matière. Brute, elle est de faible valeur. Parfois, elle n'est même pas collectée, stockée, de manière structurelle. Transformée, elle éclaire d'un nouveau jour le champ des décisions achat. Cependant, les équipiers achat ont rarement l'expertise pour traiter cette masse de donnée. Un directeur des achats déclarait que c'était la compétence la plus déficitaire dans son équipe, et que chaque département devrait avoir au moins un équipier capable de faire parler la donnée. C'est donc très souvent vers l'extérieur que les départements achat doivent se tourner pour exploiter ces gisements de donnée. Le département achat doit donc gérer une relation avec un ou des prestataires dans un écosystème où se côtoient fournisseurs de données, fournisseurs d'algorithmes et dans d'autres, toutes ces relations seront gérées en parallèle. La valeur sera créée pour un département, ici les achats, pour l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, pour l'entreprise.

La réduction des coûts et l'amélioration des processus dans les chaînes client fournisseur sont des éléments importants de la mesure de la performance des achats. Le renforcement de la collaboration client fournisseur est un élément clé car de nombreuses recherches ont prouvé que la collaboration amenait de meilleurs résultats, plus rapidement que la confrontation (Dyer & Nobeoka, 2000; Philippart, 2016; Yenyurt et al., 2013). La maîtrise des échanges de donnée et l'élimination des silos de données non connectés permet d'accélérer encore ces gains. Les plateformes collaboratives pour gérer ensemble des données ou des projets existent depuis une décennie. Ces outils deviennent de plus en plus performants à mesure de l'augmentation de la bande passante, de la standardisation des interfaces et de l'évolution des objectifs assignés à la fonction achat pour gérer un réseau d'apporteurs d'innovation étendu et permettre d'intégrer ces innovations plus rapidement que les concurrents. C'est un élément clé qui déplace l'impact de ces initiatives de la recherche de productivité vers la capture d'avantages concurrentiels, dans ce cas par une agilité augmentée au sein de l'entreprise étendue. Les entreprises comme Vizibl ont aujourd'hui des plateformes adaptées

Figure 2: Phases d'un projet de transformation par le digital



à une collaboration non plus centrée sur la réduction des coûts transactionnels, mais la création de valeur par la gestion en symbiose de projets partagés (supplier collaboration & innovation / SC&I). L'objectif ici est d'accélérer le co-développement et l'échange d'innovation par le pilotage d'écosystèmes transparents.

Les projets représentés sur la partie droite de la figure 1 sont des sources de création de valeur. La valeur est créée par l'apport de nouveaux services ou l'exploitation de ces données qui étaient en jachère précédemment. Les achats doivent gérer des relations complexes avec les entreprises de l'écosystème digital en prenant mieux en compte la nature du capital intangible et des risques intangibles. Le capital intangible ou immatériel est une source de bénéfices futurs résultant des efforts de l'entreprise qui n'apparaît pas au bilan de l'entreprise, dont la propriété doit être préservée car difficile à défendre (Lev, 2001). Les fournisseurs partenaires sont une des composantes du capital intangible (Perrier et al., 2019; Philippart, 2018). En effet, alors que l'évaluation de la valeur des achats a traditionnellement été liée à des éléments comptables, comme le coût total ou l'optimisation du fond de roulement, et d'éléments techniques comme la qualité et le service, la création d'avantages concurrentiels et l'augmentation de la résilience d'entreprise sont des impacts immatériels. Ils n'apparaissent pas immédiatement au bilan en tant que tel : leurs effets se manifestent au long de la vie de l'entreprise par la capture de nouveaux marchés ou la stabilité de la performance face aux aléas de la vie de l'entreprise. Le pendant du capital immatériel est le risque immatériel : une exposition à des pertes futures qui n'est pas quantifiable par les méthodes classiques d'analyse de risque

basées sur des études statistiques à cause de la nature rare et aléatoire des événements créant ce risque (Philippart, 2020).

Les grandes étapes d'un projet digital

Nos entretiens ont permis d'évaluer 4 grandes phases de projets d'innovation opérationnelle par l'intelligence artificielle, que nous appellerons « Les 4 D ». Ce modèle est utile pour assister à la mise en place de transformation lourde, avec une évolution en profondeur des relations inter et intra entreprises, plus que pour la mise en application de solutions standards ou de modules additionnels au sein des systèmes existants (Philippart, 2019). Ces quatre phases, définies ci-dessous, montrent qu'un projet de transformation suit un rythme. Chaque phase doit fournir les éléments de décision qui permettent à la suivante de démarrer sur des bases solides.

Plus la solution mise en place est « sur mesure » plus il est important de passer par ces quatre étapes. Un développeur expliquait que parce qu'on exploite de la donnée, les risques liés par exemple à la sécurité ou à l'éthique doivent être pris en compte en phase de « découverte », en intégrant les bons interlocuteurs au sein du projet dès la phase de « développement ».

Les clés du succès de la transformation

Pour contribuer efficacement à cette transition, les acheteurs et les entreprises doivent faire évoluer leur gouvernance et leur culture. Nos entretiens ont fait remonter des facteurs de succès et des causes d'échec multiples

| | GOVERNANCE | CULTURE |
|---------------|--|---|
| DÉCOUVERTE | Recherche d'avantages concurrentiels plutôt que réactivité à une tendance. | Tolérance pour l'ambiguïté. Les solutions n'apparaissent pas clairement au démarrage du projet. |
| DÉVELOPPEMENT | Equipe projet qui implique dès le début toutes les fonctions clé, et qui leur donne un objectif commun. Attention aux conflits d'objectifs comme la préservation de silos de donnée, ou l'adhérence à des contrats de résultats non adaptés. Budget dédié à l'effort de digitalisation pour éviter des conflits avec d'autres investissements, comme par exemple en l'infrastructure IT ou des améliorations tactiques au sein de la fonction utilisatrice. Capacité à mettre toutes les parties prenantes autour de la table avec un objectif commun. | Agilité, flexibilité, confiance à travers les frontières au sein de l'organisation et au-delà de l'organisation. Encouragement de la créativité, et de l'exploration de solutions hors de la zone de confort. Culture de transparence via à vis du prestataire et de l'entreprise. |
| DEMONSTRATION | Motivation des équipes en première ligne sur l'objectif à long terme. Systèmes de validation légers, permettant d'avancer et de tester rapidement les impacts des solutions proposées. Travail avec les équipiers de première ligne qui se sentent menacés par la transformation par le digital. | Environnement tolérant l'échec. Prise en compte des peurs et des incompréhensions des équipes, de l'attachement à ce qui est connu |
| DÉPLOIEMENT | Communication sans ambiguïté sur le cap à suivre. Mise en place d'une structure qui encourage l'amélioration continue plutôt que l'établissement d'un nouveau plateau | Empathie. Une seule équipe. Culture d'amélioration continue puisque la donnée s'enrichit en permanence. |

Il est donc clair que la capture des opportunités offertes par les nouveaux outils digitaux demande beaucoup plus que la gestion de projet traditionnelle. Elle impose de revoir la manière dont les organisations achètent et travaillent au sein de l'entreprise et avec les partenaires clés dans la création de valeur par l'exploitation du capital intangible situé en dehors des frontières formelles de l'entreprise. Il faut donc changer la manière dont la valeur créée par le département achat se mesure pour prendre en compte ces intangibles, une approche plus précise de l'évaluation des décisions d'achats.

Evolution du modèle d'entreprise

Nous avons vu que la transformation par le digital peut soit avoir comme objectif une meilleure productivité, soit présenter un changement dans la manière dont l'entreprise crée de la valeur avec ses fournisseurs actuels, ou avec des fournisseurs de l'écosystème digital. La valeur se crée par les produits et les services offerts, mais se conserve par la construction et la défense d'avantages concurrentiels. Lors d'un des entretiens, notre interlocuteur nous rappelait que « La compétitivité est une valeur ajoutée clé des

achats » mais ajoutait « Cependant nos CFO ne l'oublient pas ». Cette perspective « du CFO » montre que jusqu'il y a peu, la compétitivité se mesurait prioritairement par les coûts d'acquisition. Or on ne peut pas acheter un avantage concurrentiel (Barney, 1991). La recherche de productivité encourage la standardisation et la commoditisation et peu d'entreprises ont pu convertir cette productivité en bénéfices (Porter, 1996).

Cette vision « coût » a montré plus encore ses limites dans le cadre de la transformation par le digital. En effet, à moins d'être un acteur clé de l'intelligence artificielle, les entreprises traditionnelles qui se transforment doivent faire appel à un écosystème d'innovation comprenant des fournisseurs de donnée, qu'ils soient propriétaires de cette information, comme les acteurs de l'internet grand public, ou capables d'extraire et de gérer ces données comme les spécialistes de l'Internet des Objets, ainsi que des développeurs fournisseurs d'algorithmes qui exploiteront cette donnée. Et plusieurs entreprises ont mentionné que la relation avec cet écosystème fait d'apporteurs d'algorithmes, de capacité de traitement, et de capteurs de données ne pouvait pas être gérée comme celle avec de simples pres-

tataires de service parce que les résultats ne sont pas obtenus par la simple réalisation d'une prestation mais par une relation de co-développement dans une boucle analyse de données – algorithmes – adaptation des méthodes – amélioration des analyses et des algorithmes qui demande un travail en symbiose entre les fonctions internes, les prestataires, et les achats. Dans la plupart des cas de transformation digitale qui n'ont pas donné les résultats attendus, la relation avec les partenaires au sein de l'écosystème en charge de construire la solution était conflictuelle. Au contraire, les entreprises qui ont su gérer leur partenaire avec une vision partagée d'un système à construire par itérations successives a permis d'aboutir à des améliorations substantielles.

Cette création de donnée par l'apport de capital immatériel externe est une évolution fondamentale des écosystèmes de l'entreprise que doivent piloter les achats. Contrastons le modèle d'entreprise traditionnel et le modèle d'entreprise basé sur la donnée. Nous utiliserons les quatre dimensions qui définissent un modèle d'entreprise (Shafer et al., 2005) :

- Les choix stratégiques : les compétences cœur de l'entreprise, les marchés cible, la proposition de valeur
- Les sources de création de valeur : Les ressources et

capitiaux de l'entreprise, qu'ils soient tangibles ou intangibles, et les processus clé

- La chaîne de valeur : les fournisseurs et partenaires, les flux d'information et de produits, la relation avec les clients
- La capture de valeur : Les mécanismes qui permettent à l'entreprise de conserver un maximum de la valeur qu'elle a créée à son bénéfice plutôt qu'au bénéfice de l'aval de la supply chain

Même si ce cadre est considéré par certains comme réducteur il permet de montrer les évolutions nécessaires à la compréhension de la transformation des achats par le digital.

Conclusion

Dans un monde où les composants et les outils de fabrication sont de plus en plus standardisés, c'est la maîtrise de la chaîne de donnée qui offre le plus de perspectives pour créer et consolider les avantages concurrentiels. Cette maîtrise se réalise au sein d'un écosystème dans lequel de nombreux fournisseurs jouent un rôle essentiel car peu d'entreprises peuvent à la fois la collecter et l'exploiter seules : fournisseurs de données, fournisseurs d'algorithmes, intégrateurs, etc.

| CARACTÉRISTIQUE | MODÈLE CLASSIQUE | ÉCOSYSTÈME DE DONNÉES |
|--------------------|--|--|
| Choix stratégiques | Les compétences clé, les ressources stratégiques, doivent être contrôlées par l'entreprise | L'entreprise se concentre sur une combinaison « produit – marché » cœur et confie à des partenaires des éléments clé de son positionnement |
| Création de valeur | Efficacité opérationnelle, compétitivité prix | Identification des fournisseurs apporteurs de solution des fournisseurs commodité Orchestration d'un écosystème agile et apprenant |
| Chaîne de valeur | Transformation d'intrants physiques Les fournisseurs sont des sources de coût que l'entreprise cherche à minimiser | Une majorité des intrants physiques et des outils de transformation deviennent des commodités. La valeur se crée par la meilleure exploitation de la donnée pour répondre à des besoins individualisés, plus vite et avec plus de précision. L'écosystème met à la disposition de l'entreprise du capital immatériel que l'entreprise cherche à faire fructifier et protéger. |
| Capture de valeur | Différenciation de l'offre par le marketing ou la recherche. Effets d'échelle pour faire baisser les coûts mieux que les concurrents | Compétition entre entreprises étendue. Agilité sur la base du binôme « Information / Confiance » vis-à-vis des partenaires. |

Les leaders achat doivent être capables d'orchestrer ce nouvel écosystème avec pour objectif non pas la réduction des coûts de prestation mais la rapidité de mise en place d'un nouveau modèle de création de valeur. La transformation doit être ambitieuse, au-delà de l'intégration des solutions sur étagère de productivité. Il faut évoluer vers de nouveaux modèles d'entreprise qui déplacent le domaine de la concurrence de la recherche du meilleur coût à court terme vers la recherche du meilleur couple produit / service

à de multiples micromarchés qui ont des attentes distinctes en termes de coût, qualité, prestations annexes, etc.

Ils doivent faire évoluer leur culture, et adapter la gouvernance de la fonction et de l'entreprise. Une approche par étape est d'autant plus importante que le niveau d'adaptation est poussé, avec des changements de méthode de travail, de logiques de collaboration au sein de l'entreprise et vis-à-vis des partenaires externes.

Références

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network : The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367.
- Gibbons, L., & Walden, N. (2020). 2021 CPO Agenda : 10 Key Issues Procurement Needs to Act on Now - The Hackett Group. The Hackett Group.
- Khodabandeh, S., Fehling, R., LaFountain, B., Duranton, S., Paetsch, A., & Reeves, M. (2020, août 19). How to Win with Artificial Intelligence. BCG.
- Lev, B. (2001). *Intangibles : Management, Measurement, and Reporting*. Brookings Institution Press.
- Levstek, A., Hovelja, T., & Pucihar, A. (2018). IT Governance Mechanisms and Contingency Factors : Towards an Adaptive IT Governance Model. *Organizacija*, 51(4), 286-310.
- Perrier, C., du Tertre, C., & du Tertre, R. (2019, février). Appréhender et développer ses ressources immatérielles : Une question stratégique pour l'entreprise. *Revue Française de Comptabilité*, 528.
- Philip, G., & McKeown, I. (2004). Business Transformation and Organizational Culture : The Role of Competency, IS and TQM. *European Management Journal*, 22(6), 624-636.
- Philippart, M. (2016). Managing suppliers as an intangible resource to contribute to the creation and sustainability of competitive advantage : A resource-based approach
- Philippart, M. (2018). Les fournisseurs comme capital immatériel : Une solution pour aligner la contribution des Achats à l'innovation sur les objectifs des actionnaires. In *Vers Les Achats 4.0 Quelles Compétences Développer Pour Être Plus Performant* (p. 30-37). procure.ch.
- Philippart, M. (2019). Implementing Digital Transformation : Leadership beyond the technology. *Information and Communication Technologies in Organizations and Society*. ICTO 2019, Roubaix.
- Philippart, M. (2020, juin 13). Comment intégrer les risques intangibles des longues chaînes d'approvisionnement. [Place Escange](http://PlaceEscange.com).
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019, mars 13). Digital Transformation Is Not About Technology. *Harvard Business Review*.
- Westerman, G., & McAfee, A. (2012). The Digital Advantage : How digital leaders outperform their peers in every industry (p. 2-23).
- Yeniyurt, S., Henke Jr., J. W., & Yalcinkaya, G. (2013). A longitudinal analysis of supplier involvement in buyers' new product development : Working relations, inter-dependence, co-innovation, and performance outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(3), 291-308.