



**HAL**  
open science

## La légitimation interne du département d'approvisionnement : De son importance à sa détermination

André Tchokogué, Jean Nollet, Gilles Paché, Raluca-Mihaela Chiurciu

### ► To cite this version:

André Tchokogué, Jean Nollet, Gilles Paché, Raluca-Mihaela Chiurciu. La légitimation interne du département d'approvisionnement : De son importance à sa détermination . 2017 ASAC Conference, Jun 2017, Montréal, Canada. hal-01832329

**HAL Id: hal-01832329**

**<https://hal.science/hal-01832329>**

Submitted on 7 Jul 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **La légitimation interne du département d'approvisionnement :**

## **De son importance à sa détermination**

Andre Tchokogué  
*HEC Montréal, Canada*

Jean Nollet  
*HEC Montréal, Canada*

Gilles Paché  
*CRET-LOG, Aix-Marseille Université, France*

Raluca-Mihaela Chiurciu  
*Bombardier Aéronautique, Canada*

### **Introduction**

Une étude conduite en France en 2013 par Capgemini Consulting, auprès de 40 directeurs des achats, révèle que 60 % d'entre eux considèrent qu'ils doivent se battre au quotidien pour faire reconnaître la valeur ajoutée de leur fonction au sein de leur entreprise (*LesEchos.fr*, 24 mai 2013). La principale raison évoquée est que les dépenses évitées n'apparaissent jamais dans le compte de résultat, ce qui donne peu de possibilité au *top management* de cerner réellement la contribution apportée par le département d'approvisionnement. Ce problème de reconnaissance est d'autant plus accentué que des efforts continus de réduction des coûts sont exigés des gestionnaires des approvisionnements, et c'est à partir d'eux que le *top management* juge la qualité du travail effectué par le département d'approvisionnement. Le cas français n'est certainement pas une exception dans le problème récurrent de légitimité interne que rencontrent les départements d'approvisionnement.

Dans les faits, la légitimité du département d'approvisionnement est aujourd'hui un sujet d'intérêt d'importance dans la plupart des pays développés compte tenu de la conjonction des trois éléments suivants : (1) une plus grande reconnaissance du professionnalisme des gestionnaires en approvisionnement ; (2) l'étendue du champ d'interventions potentielles de ces derniers dans la chaîne

logistique ; et (3) la pression sans cesse croissante pour une plus grande intégration des considérations sociales, éthiques et environnementales dans les pratiques de gestion des approvisionnements (Carter, 2005 ; Crespin-Mazet et Dontenwill, 2012 ; Tate et al., 2012 ; Robert *et al.*, 2016).

Une légitimité interne élevée confère un réel pouvoir au département d'approvisionnement, tant à l'interne qu'à l'externe (Cousins *et al.*, 2006). En ce sens, on peut d'ailleurs dire que le niveau de légitimité du département d'approvisionnement est un bon indicateur de son niveau de reconnaissance par les autres départements et le *top management*, et plus largement de son importance dans l'organisation. Ceci dit, la légitimité étant surtout une question de perception, celle du département d'approvisionnement devrait être élevée lorsque ses actions et/ou activités sont *perçues* par les autres départements et par la haute direction comme « désirables, justes et appropriées » (Suchman, 1995, p. 574).

Toutefois, la légitimité du département d'approvisionnement n'a été abordée jusqu'ici qu'indirectement à travers des concepts tels que le statut ou la reconnaissance (Carr et Smeltzer, 1997 ; Cousins *et al.*, 2006 ; Hartley *et al.*, 2014 ; Luzzini et Ronchi, 2016), la réputation ou l'image (Chen *et al.*, 2004 ; González-Benito, 2007 ; Zhang *et al.*, 2011). Ceci est d'autant plus surprenant que quelques recherches traitant de la politique d'approvisionnement suggèrent que le potentiel de contribution stratégique du département d'approvisionnement est plus élevé lorsque ce dernier jouit d'une forte légitimité dans l'organisation (Reck et Long, 1988 ; Ellram et Carr, 1994 ; Watts *et al.*, 1995). Aucune étude n'ayant été jusqu'à présent consacrée à l'analyse des éléments qui déterminent le niveau de légitimité interne du département d'approvisionnement, cette recherche vise à répondre à la question suivante : *Quelles sont les principales dimensions de la légitimité interne du département d'approvisionnement ?*

Pour répondre à cette question, l'article est structuré en quatre sections. Dans la première section, nous précisons, à partir d'une revue de la littérature, les principales dimensions de la légitimité interne du département d'approvisionnement. La deuxième section expose notre démarche méthodologique, alors que la troisième section présente les principaux résultats de notre étude. La quatrième section propose une discussion de nos résultats, et la conclusion met en évidence les principales contributions et limites de notre recherche, ainsi que des avenues de recherche envisageables.

## 1. Revue de la littérature

Jusqu'à présent, la légitimité du département d'approvisionnement n'a guère fait l'objet d'études rigoureuses de la part de la communauté académique. C'est plutôt à travers des concepts tels que le statut, l'image et la reconnaissance du département d'approvisionnement que les auteurs traitent de certaines variables qui concourent à la légitimité de ce département (Carter et Narasimhan, 1996 ; Pearson *et al.*, 1996 ; Carr et Smeltzer, 1997 ; Timlon, 2011). Une synthèse des définitions proposées par des auteurs relativement à chacun des concepts est présentée dans le Tableau 1.

**Tableau 1.** Une synthèse de la revue de la littérature

<i>Construit</i>	<i>Auteurs (ordre chronologique)</i>	<i>Définitions représentatives du construit</i>
<i>Statut</i>	Carter et Narasimhan (1996) ; Pearson <i>et al.</i> (1996) ; Carr et Smeltzer (1997) ; Carr et Pearson (1999) ; Carr et Smeltzer (2000) ; Chen <i>et al.</i> (2004) ; Cousins <i>et al.</i> (2006) ; Paulraj <i>et al.</i> (2006) ; Tassabehji et Moorhouse (2008) ; Timlon (2011) ; Hartley <i>et al.</i> (2014) ; Luzzini et Ronchi (2011, 2016).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Company view and support of the purchasing department" (Luzzini et Ronchi, 2011, p. 18).</li> <li>- "The status of the purchasing function in the firm is the term used to describe how purchasing is viewed and treated by top management and other functions." (Carr et Smeltzer, 1997, p. 201).</li> <li>- "The chief purchasing officer has high visibility within top management." (Paulraj <i>et al.</i>, 2006, p. 108).</li> <li>- "... how the procurement function is positioned and perceived within an organisation." (Tassabehji et Moorhouse, 2008, p. 61).</li> </ul>
<i>Reputation</i>	Cavinato (1987) ; Eisenhardt et Schoonhoven (1996) ; Smeltzer (1997) ; Goebel <i>et al.</i> (2003) ; Chen <i>et al.</i> (2004) ; Eltantawy <i>et al.</i> (2009).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "A department reputation is defined by peer groups and by various spoken and unspoken indications from top management to others in the organization." (Cavinato, 1987, p. 14).</li> <li>- "... the feeling of strategic worth that purchasing has as a value-adding function within the organization." (Goebel <i>et al.</i>, 2003, p. 5).</li> </ul>
<i>Reconnaissance</i>	Herberling (1993) ; Mendez et Pearson (1994) ; Carter et Narasimhan (1996) ; De Rose (1996) ; Iyer (1996) ; Pearson <i>et al.</i> (1996) ; Wolf (2005) ; Paulraj <i>et al.</i> (2006) ; Zimmermann et Foerstl (2014).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "... recognition of purchasing's potentially positive role in corporate strategy." (Carter et Narasimhan, 1996, p. 21).</li> <li>- "... the recognition of the purchasing and supply management (PSM) function as a potentially valuable contributor to superior firm performance." (Zimmermann et Foerstl, 2014, p. 37).</li> </ul>
<i>Image</i>	Cavinato (1987) ; Carter et Narasimhan (1996) ; Smeltzer (1997) ; Goebel <i>et al.</i> (2003) ; Chen <i>et al.</i> (2004) ; Luzzini <i>et al.</i> (2012).	- "... the actions and attitudes of purchasing personnel serve to project the purchasing image perceived by others in the firm." (Cavinato, 1987, p. 15).
<i>Légitimité</i>	Eisenhardt et Schoonhoven (1996) ; Chen <i>et al.</i> (2004).	[Aucune définition proposée par les auteurs]

En mettant l'accent soit sur l'image, soit sur le statut, soit sur la réputation du département d'approvisionnement, des auteurs pourraient ainsi laisser croire que sa légitimité résulterait de plusieurs facteurs. Quoiqu'il en soit, il se pourrait fort bien que la perception des autres départements quant à la valeur de la contribution du département d'approvisionnement puisse représenter une

barrière à sa contribution stratégique. Par exemple, si l'équipe de direction a une image négative de la valeur potentielle de la contribution stratégique de ce département, elle ne sera pas portée à lui donner la chance d'apporter une telle contribution. Aussi, si les approvisionneurs eux-mêmes n'ont pas une perception positive de la valeur de leur département, il est probable qu'ils se contenteront d'accomplir leurs tâches et qu'ils n'essaieront pas de « vendre » la valeur stratégique de leur département au sein de l'organisation. En effet, si l'on ne croit pas en son produit / service, comment pourrait-on le « vendre » aux autres ? Selon ce raisonnement, il est possible d'affirmer que la légitimité interne est en partie représentée par l'image que les membres de l'équipe de direction ont des approvisionneurs, mais aussi de l'image qu'ont les approvisionneurs eux-mêmes du rôle qu'ils jouent dans l'organisation.

Eisenhardt et Schoonhoven (1996), ainsi que Chen *et al.* (2004), sont les seuls auteurs à avoir utilisé explicitement dans leurs travaux le terme de « légitimité » concernant le département d'approvisionnement. Par exemple, Eisenhardt et Schoonhoven (1996, p. 140) notent entre autres que lorsque les départements d'approvisionnement développent des relations de partenariat avec des fournisseurs « ... *they can leverage their "social" resources, such as reputation, status, and legitimacy.* » Tout comme Eisenhardt et Schoonhoven (1996), Chen *et al.* (2004) font référence à la légitimité du département d'approvisionnement, sans toutefois en donner une définition, ni les éléments qui concourent à sa détermination.

Selon Suchman (1995, p. 574) : « *Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.* » En transposant cette définition au domaine de l'approvisionnement, on peut dire que la *légitimité interne* du département d'approvisionnement se définit comme le niveau de son acceptation par les autres départements et par la direction de l'organisation. Il s'agit en fait d'un concept multidimensionnel (Low et Johnston, 2010 ; Crespin-Mazet et Dontenwill, 2012). Suchman (1995) propose d'ailleurs trois principales dimensions de légitimité : la légitimité pragmatique, la légitimité morale et la légitimité cognitive. Puisque cet auteur traite de la légitimité en général, il n'y a pas de raison de croire que la légitimité du département des approvisionnements diffère de celle de l'organisation.

D'un point de vue *pragmatique*, la légitimité du département d'approvisionnement pourrait résulter des apports concrets des actions et pratiques mises en œuvre par ce dernier : mise en place des pratiques et/ou approches qui garantissent la continuité de l'approvisionnement des matières et des composants nécessaires au fonctionnement de l'organisation; gestion rapide des situations de crise; développement de relations de partenariat avec les fournisseurs clés. La légitimité de ce département pourrait aussi être déterminée par la prise en compte des considérations *morales* et, dans ce cas, elle dépend de la capacité du département d'approvisionnement à réaliser « la bonne chose » au regard des principes et des pratiques de « l'approvisionnement socialement responsable », par exemple le recours aux sources d'approvisionnement locales afin d'encourager l'économie nationale, même si les prix payés peuvent être un peu plus élevés pour une même qualité des articles achetés. Pour sa part, le troisième volet, soit la légitimité *cognitive*, s'exprimerait dans les relations nouées entre l'organisation et ses partenaires. Plus spécifiquement, elle se traduirait par la perception qu'ont les parties prenantes de la connaissance par le département d'approvisionnement de l'environnement, notamment des normes, règlements et lois, ainsi que de son habileté à les mettre à profit dans le processus de création de valeur.

Les trois dimensions de la légitimité (pragmatique, cognitive et morale) ainsi définies présentent un intérêt à la fois conceptuel et pratique, puisqu'elles permettent de mieux caractériser les éléments de la stratégie de légitimation d'un département d'approvisionnement. En se référant à l'étendue des rôles que peut assumer le département d'approvisionnement, des études montrent en ce sens que par sa maîtrise des relations internes et externes, le département d'approvisionnement peut renforcer sa position et sa reconnaissance (Mendez et Pearson, 1994 ; De Rose, 1996 ; Iyer, 1996 ; Wolf, 2005), et donc sa légitimité. On peut alors se demander si les gestionnaires des départements d'approvisionnement jouissant d'un niveau de légitimité interne élevé mettent davantage l'accent sur l'une ou l'autre des trois principales dimensions de légitimité. Pour répondre à cette interrogation, nous avons retenu une approche méthodologique précisée ci-après.

## **2. Démarche méthodologique**

Pour la présente étude, nous avons opté pour le choix d'une approche qualitative de nature exploratoire basée sur des cas multiples, tel que suggéré par Eisenhardt (1989). Deux raisons justifient

ce choix : (1) il n'y a pas encore eu d'études portant sur le sujet de la recherche ; et (2) nous considérons que l'analyse du niveau de légitimation interne ne peut être faite sans tenir compte du contexte et de la nature des relations entre les différents départements de l'organisation. Nous avons ainsi retenu une approche centrée sur l'*étude de cas* telle que recommandée par Yin (2009). Notre *unité d'analyse* est le département d'approvisionnement de l'entreprise. De ce point de vue, on peut dire que l'utilisation de l'étude de cas enrichit les résultats attendus de notre étude du fait d'une meilleure connexion avec la réalité de chacune des entreprises étudiées.

## **2.1. Choix des cas**

Nous avons sélectionné les cas en nous fondant sur le niveau de développement du département d'approvisionnement. Le choix de ce critère de sélection des entreprises est apparu très pertinent dans la mesure où le niveau de légitimité semble être relié au niveau de développement du département d'approvisionnement. En effet, les travaux de Pearson et Gritzmacher (1990) indiquent que les deux caractéristiques suivantes sont au nombre de celles qui déterminent le niveau de développement du département d'approvisionnement : (1) la structure organisationnelle (soit en d'autres termes le statut du département d'approvisionnement) ; et (2) la perception qu'ont les parties prenantes de l'organisation mise en place (d'autres termes, la légitimité interne). Ces auteurs notent : « *...perceptions either indicate an isolated, powerless supply function or a sophisticated, active, strategic material management centre which attempts to balance material, supplier and strategic issues.* » (Pearson et Gritzmacher, 1990, p. 94)

Il convient sans doute de souligner que tout effort entrepris pour valoriser la contribution du département d'approvisionnement se traduit par une amélioration tant du niveau de légitimité que du niveau de développement de ce département. Autrement dit, les stratégies de légitimation mises en œuvre influencent grandement le degré de légitimité, de même que le niveau de développement de ce département. Bien qu'il existe différents modèles de maturité de la fonction approvisionnement (Cousins *et al.*, 2006 ; Schiele, 2007 ; Schweiger, 2016), nous avons considéré que le niveau de développement du département d'approvisionnement se matérialise dans l'une des trois orientations

suggérées dans la typologie de Paulraj *et al.* (2006) et qui caractérise les pratiques de ce département (voir Figure 1); celle-ci présente l'avantage d'être élaborée à partir d'une enquête auprès de 232 organisations membres de l'Institute of Supply Management aux États-Unis.

Notre objectif au départ était de sélectionner un échantillon de six entreprises dont le niveau de développement du département d'approvisionnement correspond soit au niveau 2 (idéalement trois entreprises), soit au niveau 3 (idéalement trois entreprises) de la typologie de Paulraj *et al.* (2006), qui est présentée à la Figure 1. Tel que suggéré par Eisenhardt et Graebner (2007), dans un tel contexte, l'échantillonnage par choix raisonné (*theoretical sampling*) nous est apparu tout à fait approprié. Pour la sélection des entreprises à proprement dite, nous avons ciblé uniquement les entreprises des secteurs de l'aéronautique et des transports au Canada. On y retrouve des entreprises dont les départements d'approvisionnement sont à l'un ou l'autre des trois niveaux de sophistication du département des approvisionnements au sens de Paulraj *et al.* (2006).

**Figure 1.** Niveau de développement du département d'approvisionnement

	Level 1	Level 2	Level 3
Main characteristics	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The purchasing personnel are cognizant of the firm's strategic goals to a certain extent;</li> <li>• The supply department is not included or trained in the corporate strategic planning process;</li> <li>• The supply department is considered to have a passive role in the business organization;</li> <li>• The supply department do not necessarily have a long-term strategic focus;</li> <li>• The supply department is not considered on par with the other strategic units of the firm such as marketing, and finance;</li> <li>• The supply department is riddled with cost-based priorities.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The supply department is actively involved in the strategic planning process and plays a very important role in formulating and executing corporate strategy;</li> <li>• The supply department is seen as a key contributor to many corporate initiatives and the upper echelons have high visibility among top management;</li> <li>• Due to the absence of long-term proactive actions, it cannot be considered as highly strategic;</li> <li>• In spite of its elevated stature, the supply department is only tactical in nature.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The supply department has evolved significantly in all dimensions of strategic purchasing;</li> <li>• The supply department assumes more of a proactive role in working with other functional departments in formulating the competitive strategies for the firm;</li> <li>• Rather than being cost-based, the supply strategy is linked directly to company-wide long-term strategies and goals;</li> <li>• The supply department influences the competitive factors including quality, cost/price, timely and reliable delivery, and cycle time reduction by (1) strategically integrating the supply base and (2) fostering effective strategic collaboration with its supplier partners.</li> </ul>

Source : adapté de Paulraj *et al.* (2006).

Tout d'abord, nous avons contacté les responsables d'approvisionnement d'une vingtaine d'entreprises de grande envergure des secteurs retenus afin de les convaincre, d'une part, de participer



à notre étude, et d'autre part, de nous permettre d'évaluer par le biais d'un entretien, le niveau de sophistication de leur département d'approvisionnement. Nous avons ensuite réalisé des entretiens préalables avec les responsables d'approvisionnement des huit entreprises ayant répondu favorablement à notre demande. Ceux-ci avaient pour but de savoir si ces responsables percevaient le rôle de leur département comme étant essentiellement : opérationnel, tactique ou stratégique (soit les trois niveaux de la Figure 1). Ces entretiens ont permis de sélectionner six entreprises dont le niveau de sophistication du département d'approvisionnement correspond au moins au niveau 2 de la Figure 1. Nous les avons désignés par A, B, C, D, E et F pour des raisons de confidentialité (voir Tableau 2).

**Tableau 2.** Profil des entreprises sélectionnées

	<i>Nombre d'employés</i>	<i>Chiffre d'affaires (x = le plus petit chiffre)</i>	<i>Statut du département d'approvisionnement</i>	
			<i>Position hiérarchique du plus haut responsable du département d'approvisionnement</i>	<i>Nombre de niveaux hiérarchiques séparant le responsable du département d'approvisionnement du PDG</i>
<b>A</b>	Plus de 2 000	Plus de 25 x	Vice-président approvisionnement	1 niveau
<b>B</b>	Plus de 2 000	Plus de 25 x	Vice-président approvisionnement	Ligne directe
<b>C</b>	Entre 500 et 1 999	4 x	Vice-président approvisionnement	Ligne directe
<b>D</b>	Plus de 2 000	Plus de 25 x	Vice-président approvisionnement	Ligne directe
<b>E</b>	Entre 500 et 1 999	8 x	Chef 1 Approvisionnements, subordonné au vice-président des opérations Chef 2 Approvisionnements, subordonné au vice-président commercial	1 niveau
<b>F</b>	Entre 200 et 499	x	Directeur des approvisionnements	Ligne directe

## 2.2. Collecte et analyse de données

Nous avons recueilli nos informations à partir des deux principales sources suivantes : (1) les documents internes aux entreprises (notamment la consultation : des organigrammes, des fiches de postes des approvisionneurs, des rapports annuels, du journal de l'entreprise) ; et (2) les entretiens semi-structurés. Nous avons interviewé 23 personnes occupant des postes de gestionnaires à différents niveaux hiérarchiques dans les entreprises sélectionnées, mais qui font presque tous partie des cadres supérieurs (voir Tableau 3). Chaque entrevue a été transcrite et ensuite soumise à

l'approbation de la personne interviewée. La triangulation des informations, en référence à Lincoln et Guba (1985), a été ainsi faite entre les entrevues et les documents internes à l'entreprise, de même qu'entre des perspectives multiples d'autre part (approvisionnement vs. équipe de direction vs. autres fonctions).

**Tableau 3.** Entreprises retenues et personnes interviewées

<i>Entreprises</i>	<i>Personnes interviewées dans l'entreprise</i>
<b>A</b> <i>3 personnes interviewées</i>	- Directeur approvisionnement - Directeur opérations - Directeur finances
<b>B</b> <i>3 personnes interviewées</i>	- Directeur approvisionnement - Vice-président opérations - Directeur marketing
<b>C</b> <i>3 personnes interviewées</i>	- Vice-président approvisionnement - Directeur opérations - Directeur finance - Vice-président marketing
<b>D</b> <i>6 personnes interviewées</i>	- Vice-président approvisionnement - Directeur approvisionnement - Directeur opérations - Directeur finance 1 - Directeur finance 2 - Directeur marketing
<b>E</b> <i>4 personnes interviewées</i>	- Chef 1 approvisionnement - Chef 2 approvisionnement - Directeur opérations - Directeur finance
<b>F</b> <i>3 personnes interviewées</i>	- Directeur approvisionnement - Directeur marketing - Directeur finance

Lors des entrevues, nous avons recueilli certaines informations à l'aide de l'échelle de Likert, comme suggéré par Holt (2014). C'est le cas notamment en ce qui concerne le niveau de développement du département d'approvisionnement et le niveau de légitimité. Par exemple, après avoir expliqué aux personnes interviewées en quoi consistait chacune des trois dimensions de la légitimité interne (soit la légitimité pragmatique, la légitimité morale et la légitimité cognitive), nous leur avons demandé d'évaluer le positionnement de leur département d'approvisionnement en indiquant où il se situerait sur une échelle à quatre points. Autrement dit, pour chaque entreprise, les personnes interviewées nous ont fourni leur appréciation du niveau de légitimité (morale, pragmatique et cognitive) de leur département d'approvisionnement.

Pour chaque entreprise, nous avons d'abord calculé la moyenne des évaluations de chacune des trois dimensions de la légitimité pour ainsi obtenir le niveau de légitimité morale, pragmatique, et cognitive. Par la suite, la moyenne des moyennes des évaluations de la légitimité morale, pragmatique et cognitive de chaque entreprise a été calculée; celle-ci représente le degré de légitimité interne de son département d'approvisionnement. Par ailleurs, pour chacun des principaux éléments caractérisant les trois niveaux de développement du département d'approvisionnement (voir Figure 1), nous avons demandé aux personnes interviewées d'indiquer, sur une échelle allant de 1 à 4, leur appréciation du niveau de développement de leur département d'approvisionnement. Ici aussi, nous avons considéré que la moyenne des appréciations représente le niveau de sophistication du département d'approvisionnement.

Puisque les informations ainsi recueillies concernent la perception du niveau de légitimité et de sophistication du département d'approvisionnement, nos analyses sont faites selon la logique du paradigme interprétatif. Autrement dit, les analyses mettent l'accent uniquement sur la signification et l'interprétation des informations recueillies (Meredith *et al.*, 1989). C'est dans cette optique que l'utilisation d'une moyenne simple nous a semblé tout à fait appropriée. Nous avons, de ce point de vue, considéré que le département d'approvisionnement peut se situer soit :

- au stade 1 ( $1 \leq \text{moyenne} < 2$ ), ce qui correspond à un département dont les activités sont essentiellement cléricales (ou opérationnelles) ;
- au stade 2 ( $2 \leq \text{moyenne} < 3$ ), ce qui signifie que le département a un rôle plutôt tactique ;
- au stade 3 ( $3 \leq \text{moyenne} < 4$ ), autrement dit, le département joue un rôle stratégique dans l'organisation.

De même, sur la base de la moyenne des évaluations exprimées par les personnes interviewées, nous avons déterminé que le niveau de légitimité du département d'approvisionnement d'une entreprise peut être soit faible ( $1 \leq \text{moyenne} < 2$ ), soit moyen ( $2 \leq \text{moyenne} < 3$ ), soit encore élevé ( $3 \leq \text{moyenne} < 4$ ). Les principaux résultats de notre recherche sont présentés ci-après.

### **3. Principaux résultats**

Nos résultats portent autant sur le lien entre le niveau de développement et celui de la légitimité interne du département d'approvisionnement, que sur les éléments de la stratégie de légitimation mis en œuvre dans les entreprises étudiées. Nous les présentons successivement en deux points principaux.

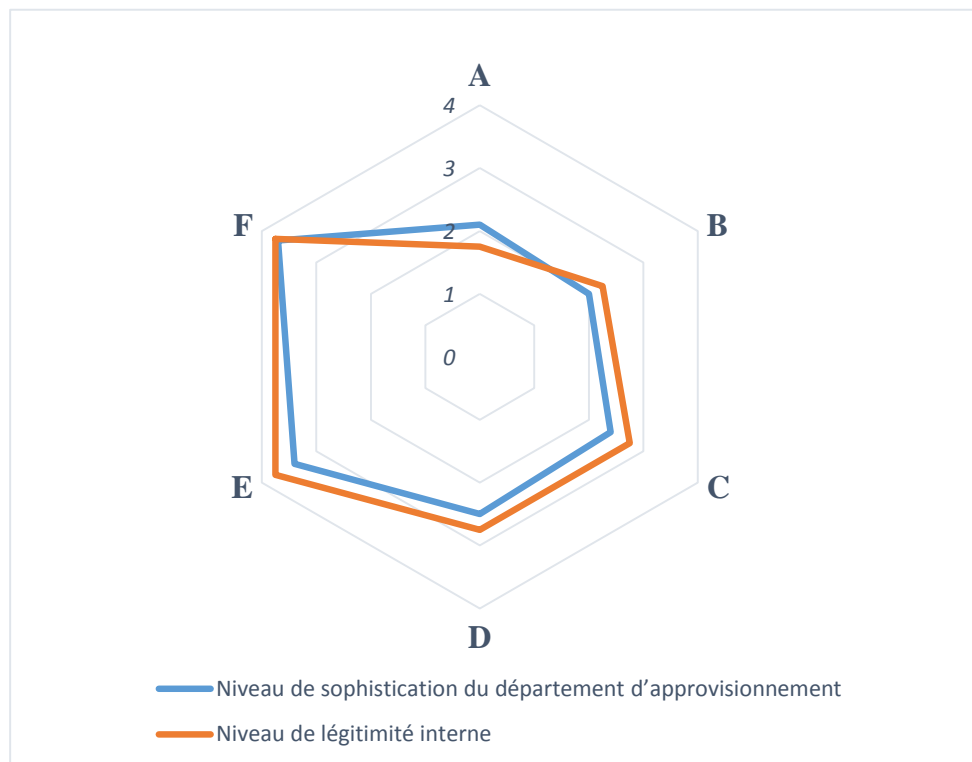
#### **3.1. Niveau de développement et de légitimité du département d'approvisionnement**

De manière générale, on constate que lorsque le niveau de développement du département d'approvisionnement est élevé, la légitimité interne l'est aussi (voir E et F); l'inverse est également vrai (voir A, B, C et D) (voir Figure 2). On peut, de ce point de vue, dire que les entreprises étudiées se divisent en deux sous-groupes selon que le rôle du département d'approvisionnement est perçu comme étant davantage, soit tactique (A, B, C et D), soit stratégique (E et F).

À l'intérieur de chacun de ces sous-groupes, des différences importantes sont à noter. Par exemple, il existe une parité parfaite entre les niveaux de légitimité et de sophistication du département d'approvisionnement de F, alors que chez B, C, D et E, la légitimité interne apparaît comme un levier potentiel pour accroître le niveau de sophistication de ce département. En fait, il semble que le département d'approvisionnement de F ait déjà atteint un niveau de maturité élevée, tant du point de vue de ses contributions stratégiques potentielles que de la reconnaissance de ses apports réels dans l'organisation. À l'inverse, chez A (seul cas dans lequel le niveau de sophistication est supérieur au niveau de légitimité), le niveau de sophistication, et donc de la contribution potentielle du département d'approvisionnement, n'est pas toujours perçu à leur juste mesure.

Le constat tiré de l'enquête de terrain montre qu'à l'évidence, une bonne lecture du niveau de légitimité interne du département d'approvisionnement peut amener les gestionnaires à faire un choix judicieux de stratégie de légitimation. Ce dernier a pour objectif soit d'étendre ou de défendre le niveau de légitimité du département d'approvisionnement (cas de A), soit de maintenir le niveau de légitimité de ce département (cas de B, C, D, et E). Dans un cas comme dans l'autre, le défi reste pour les gestionnaires en approvisionnement de savoir mieux ajuster leurs stratégies de légitimation afin d'accroître la perception des autres départements ainsi que de la haute direction de l'entreprise de la contribution potentielle et réelle de leur département.

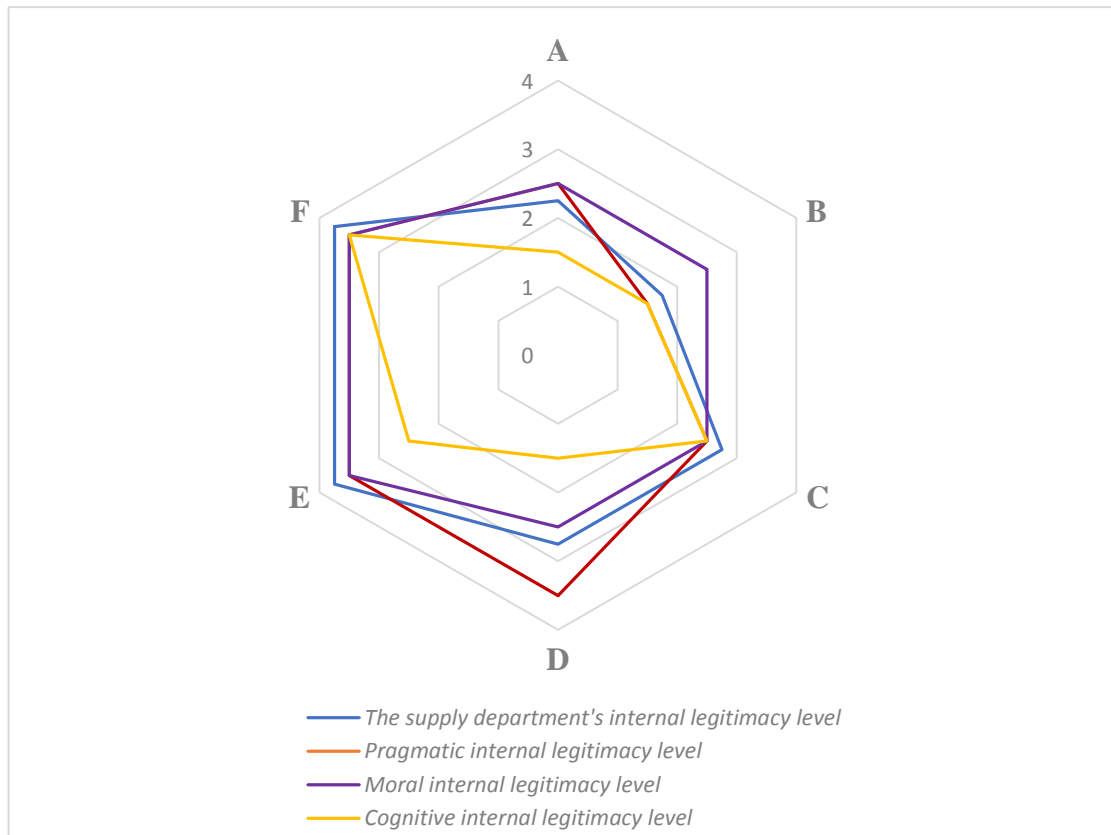
**Figure 2.** Niveaux de sophistication et de légitimité du département d’approvisionnement des six organisations étudiées



### 3.2. Niveau de légitimité interne et éléments de la stratégie de légitimation

La Figure 3 représente une synthèse de l’importance de chacune des trois dimensions (légitimité morale, légitimité cognitive, et légitimité pragmatique) qui déterminent le niveau de légitimité interne du département d’approvisionnement dans chacune des entreprises retenues dans notre recherche. En réalité, c’est à travers ces dimensions que se matérialise la stratégie de légitimation du département d’approvisionnement. Nous présentons successivement une synthèse des informations recueillies sur chacune des trois dimensions de la légitimité.

**Figure 3.** L'importance relative des principales dimensions de la légitimité interne du département d'approvisionnement des entreprises étudiées



### *La légitimité pragmatique interne*

Pour cinq des six organisations, la légitimité pragmatique interne est sensiblement au même niveau que la légitimité interne. C'est seulement chez D que la légitimité pragmatique interne du département d'approvisionnement est élevée, alors que le niveau de légitimité interne est moyen. Ce constat laisse croire que les résultats concrets obtenus par le département d'approvisionnement aident à démontrer à ses parties prenantes internes qu'il est efficace ; ceci est de nature à améliorer la perception qu'ont ces dernières de l'importance du département d'approvisionnement dans l'organisation. Par exemple, une fois capable de prouver des réductions de coût, le développement des relations de partenariat avec les fournisseurs, l'amélioration de la qualité des matières et composants achetés, etc., l'image du département d'approvisionnement ne peut que s'améliorer aux yeux des autres fonctions. En effet, en effectuant une comparaison entre les entretiens, on constate que dans le cas de D, les répondants font souvent allusion à des résultats concrets réalisés par le département d'approvisionnement durant la

période récente (*depuis que le nouveau vice-président de l'approvisionnement stratégique s'est joint à l'organisation*) : réduction substantielle des coûts, développement d'un processus de négociation avec les fournisseurs devenu une référence, accès à des matières premières nouvelles, etc.

En revanche, les entretiens avec les répondants de F, qui jouit aussi d'une légitimité pragmatique interne élevée, ne font que très peu allusion à des résultats concrets ; dans le discours des répondants, on constate plutôt une perception du professionnalisme des approvisionneurs comme étant « élevée ». C'est aussi le cas pour leur expertise, leurs compétences, de même que l'affirmation du rôle stratégique clé que joue la fonction approvisionnement pour l'organisation. Alors qu'il semble que la fonction approvisionnement de F est déjà légitime aux yeux des autres fonctions, ayant vraisemblablement gagné une place méritée, on peut en dire autant du département d'approvisionnement de B. Vu le niveau de légitimité pragmatique de ce dernier (voir Figure 3), on pourrait conclure que B se trouve encore dans le processus de légitimation pour évoluer à des niveaux supérieurs de légitimité.

### ***La légitimité morale interne***

Nos résultats indiquent que la légitimité morale interne du département d'approvisionnement suit aussi de près l'évolution de la légitimité interne de ce dernier, à une seule exception près. On constate en effet que les trois compagnies ayant une légitimité interne moyenne (A, C, et D) jouissent d'une légitimité morale moyenne, tandis que les deux compagnies ayant une légitimité interne élevée (E et F) jouissent à leur tour d'une légitimité morale interne élevée. Pour ce qui est de B, sa légitimité interne est faible (moitié supérieure de l'intervalle) et elle jouit d'une légitimité morale interne moyenne. Ce fait n'est pas très surprenant et ne sort pas complètement du modèle d'évolution de la légitimité morale interne. Il montre plutôt que la légitimité interne de la fonction approvisionnement est en train de progresser (tant que l'une de ses composantes se trouve sur un niveau supérieur que la position d'ensemble).

Dans ces conditions, on peut conclure que la légitimité morale interne joue un rôle important pour la légitimité interne d'une organisation. En effet, on s'attendait à trouver une telle situation, surtout dans les conditions actuelles où la responsabilité sociale est devenue un devoir pour toutes les

compagnies qui veulent être compétitives : approvisionnement vert, développement durable, éthique, etc. La position de B ne contredit pas ces conclusions. En effet, elle fonctionne dans une niche de marché et ne fait pas face à une concurrence très forte. Donc, pour elle, l'impératif de « responsabilité sociale » qui s'impose à d'autres organisations n'est pas nécessairement ici une obligation.

### *La légitimité cognitive interne*

On constate par ailleurs que seuls les départements d'approvisionnement de B, C et F ont un niveau de légitimité cognitive interne sensiblement égal à leur niveau de légitimité interne. C'est donc dire que la légitimité cognitive est une dimension de la légitimité interne sur laquelle se différencient fondamentalement les départements d'approvisionnement. En fait, sous cet angle, deux situations se démarquent : (1) une situation où la légitimité cognitive interne évolue en même temps que la légitimité interne (B, C, F) ; et (2) une situation où la légitimité cognitive interne évolue dans la même direction que la légitimité interne, mais avec un écart d'un intervalle (A, D et E). Cela signifie que pour certaines organisations, la légitimité cognitive est la dernière des trois catégories de légitimité interne à évoluer.

En effet, un temps important est nécessaire pour qu'une perception d'amélioration soit partagée au niveau de l'organisation. Une légitimité cognitive interne élevée signifie qu'il n'y a plus d'incertitude par rapport à la valeur stratégique du département d'approvisionnement, et qu'elle n'a plus à faire constamment ses preuves. En revanche, une légitimité cognitive interne faible signifie un fort besoin de justification et une incertitude élevée par rapport à la valeur du département d'approvisionnement pour l'organisation. Toute amélioration de perception risque de se produire dans un processus continu de « va-et-vient », et cela jusqu'à ce que la perception mûrisse au niveau de l'organisation dans son ensemble. De plus, ce processus peut être plus ou moins long, compte tenu de la répartition des activités en approvisionnement.

Pour C et F, les activités en approvisionnement appartiennent en grande majorité à la fonction en tant que telle, ce qui donne une voix plus « claire » et « forte » quant à la réalité de la contribution de la fonction. Dans leur cas, la légitimité cognitive interne reflète parfaitement la légitimité interne. Pour A, D et E, ces activités sont partagées entre l'approvisionnement et d'autres fonctions, ce qui diminue



en quelque sorte l'intensité de cette « voix de la réalité ». Par conséquent, la légitimité cognitive interne évolue plus lentement que la légitimité interne de la fonction dans son ensemble. Pour ce qui est de la compagnie B, la « voix de la réalité » est, elle aussi, « claire » et « forte », mais à l'inverse de ce qui serait souhaité: une grande partie des activités en approvisionnement est à la charge d'une autre fonction, ce qui justifie une légitimité cognitive interne bien faible.

#### **4. Discussion**

Sur la base des résultats obtenus, on peut affirmer que les facteurs expliquant le degré de légitimité interne du département d'approvisionnement sont davantage la légitimité pragmatique et la légitimité morale que la légitimité cognitive. Nos résultats suggèrent qu'on devrait aussi prendre en considération le fait que la légitimité interne est composée seulement de trois éléments ; ceci fait en sorte que si un élément a un impact, cet impact est déjà très fort (car il représente un élément sur trois). Il serait toutefois intéressant de hiérarchiser les trois types de légitimité interne, dans la mesure où l'un de nos objectifs est la construction d'un arbre décisionnel à l'usage des managers pour diagnostiquer et gérer la légitimité du département d'approvisionnement. Dans cette hiérarchie, les résultats obtenus nous amènent à positionner la légitimité pragmatique et la légitimité morale comme ayant un impact plus important que la légitimité cognitive. Dans le même temps, il semble que la légitimité pragmatique soit un pré-requis à la légitimité morale.

Si nous tentons une analogie avec la hiérarchie des besoins de Maslow (1943), appliquée aux individus, les besoins primaires d'une organisation sont liés au fait de générer un profit, l'équivalent des besoins physiologiques et des besoins de sécurité. Toute entreprise doit prioritairement justifier son existence devant ses actionnaires, qui attendent un rendement suffisant sur leur investissement. Par conséquent, au niveau du processus de légitimation, le gestionnaire du département d'approvisionnement doit se concentrer en premier lieu sur les résultats concrets auxquels la fonction qu'il dirige peut contribuer, d'où l'importance de la légitimité pragmatique interne. C'est pour cette raison que dans le cas de D, il est tant fait allusion à des résultats concrets : la fonction est en train de gagner sa place, tout simplement de se légitimer.

Une fois les besoins primaires satisfaits de manière suffisante, on peut passer à des besoins de niveau supérieur, par exemple une plus grande éthique dans les relations avec les fournisseurs, le respect de l'environnement, une implication sociale de la fonction approvisionnement, etc.; autrement dit, l'équivalent des besoins d'appartenance de Maslow (1943). En revanche, ces préoccupations ne trouvent pas leur justification aussi longtemps que le département d'approvisionnement n'est pas capable d'atteindre un minimum de résultats concrets, au niveau de ses activités, pour le compte de l'organisation. Dans le cas de F, les résultats concrets du département sont sous-entendus dans le discours des répondants. Les besoins primaires ont été déjà comblés en très grande partie et on peut se concentrer sur des besoins de niveau supérieur.

Dans le cas d'une organisation, le troisième niveau des besoins est la reconnaissance par les autres fonctions; soit l'équivalent des besoins d'estime dans la hiérarchie de Maslow (1943). Seul le département d'approvisionnement de F semble avoir atteint un tel niveau. Les départements d'approvisionnement des autres organisations se trouvent encore dans un processus de satisfaction des besoins primaires ou de niveau 2, et ils ont encore du chemin à faire pour arriver à combler aussi les besoins de niveau 3. En regardant le profil de notre échantillon, on peut constater que les départements d'approvisionnement de E et F se trouvent en haut de l'échelle pour tous les critères qui composent le degré de légitimité interne. Dans leur cas, les besoins de niveau primaire, et même de deuxième niveau ont été déjà comblés en majorité, et ils récoltent maintenant des résultats de leurs efforts (le département d'approvisionnement de F a une légitimité cognitive interne élevée, tandis que celui de E a une légitimité cognitive interne moyenne, mais près de « élevé »).

Les départements d'approvisionnement de A, C et D sont en plein processus de légitimation, mais celui de D a un avantage car il jouit d'une légitimité pragmatique interne plus élevée que celui de C. On peut donc s'attendre à des résultats plus rapides dans son processus de légitimation. Les départements d'approvisionnement de ces trois organisations ont déjà atteint un niveau suffisant dans la satisfaction des besoins primaires de l'organisation et visent dorénavant la satisfaction des besoins de niveau supérieur. Enfin, le département d'approvisionnement de B est au tout début de son processus de légitimation. Il n'a pas encore atteint un niveau satisfaisant de résultats au niveau primaire. Sa légitimité morale interne est moyenne, mais elle ne s'aligne pas avec son degré de

légitimité interne. Ce département peut avoir de bonnes relations avec les fournisseurs ou une bonne réputation externe, en termes de travail éthique notamment, mais à elles seules, elles ne suffisent pas tant que les besoins primaires de l'organisation ne sont pas satisfaits à un niveau suffisant. Ceci a donc un impact à la baisse sur la perception de la légitimité interne.

En somme, nos résultats suggèrent le chemin à parcourir pour les gestionnaires du département d'approvisionnement dans la quête de la légitimité de leur département : dans une première étape, ceux-ci doivent se concentrer sur l'apport – jusqu'à un niveau considéré suffisant – de leur département en termes de résultats concrets pour l'organisation ; dans une seconde étape, ils doivent privilégier la focalisation sur les relations avec les fournisseurs et la société en général (comportement éthique, responsabilité sociale, etc.). La légitimité cognitive n'étant pas sous le contrôle des managers, elle est très difficile à atteindre. Elle correspond au troisième niveau des besoins d'une organisation et peut être perçue comme un couronnement de tous les efforts entrepris aux deux autres niveaux.

Toutefois, il ne faut pas voir ces étapes comme totalement distinctes. Selon le degré de maturité du département d'approvisionnement, il semble que les managers en approvisionnement accomplissent certaines parties de ces étapes en parallèle, afin d'atteindre le résultat recherché le plus rapidement possible. De plus, les efforts nécessaires pour chacune de ces étapes ne sont pas de même nature et ne requièrent donc pas les mêmes efforts / ressources de la part de l'organisation (les efforts / ressources requis pour réduire les coûts vs. les efforts / ressources requis pour traiter les fournisseurs de manière équitable).

## **Conclusion**

Sans doute convient-il de le rappeler ici, l'objectif de notre étude était d'explorer comment les départements d'approvisionnement développent et/ou entretiennent leur légitimité interne. Pour cela, nous avons conduit une recherche empirique basée sur un échantillon de six cas d'entreprises canadiennes des secteurs du matériel de transport, l'industrie de fabrication des pièces métalliques et l'industrie de la fabrication du matériel électronique. Ceci nous a permis notamment de mettre en évidence une hiérarchie entre les trois dimensions (pragmatique, cognitive, et morale) de la légitimité

interne du département d'approvisionnement. La contribution de la recherche se situe à deux niveaux : conceptuel et managérial.

Au *niveau conceptuel*, nous avons caractérisé la relation entre le niveau de développement du département d'approvisionnement et son degré de légitimité interne. On constate ainsi que le niveau de développement du département d'approvisionnement est largement influencé par l'intensité de l'utilisation des stratégies de légitimation. Dans cet ordre d'idées, notre investigation indique que le niveau de légitimité interne de ce département est déterminé par au moins trois facteurs : le premier réfère au «bilan» de la contribution réelle du département d'approvisionnement dans l'organisation ; le deuxième renvoie à la rapidité avec laquelle ce département met en œuvre les meilleures pratiques ; le troisième est relié aux intentions et aux efforts effectivement entrepris pour réaliser ces intentions. Ensemble, ces facteurs mettent en lumière ce qu'est actuellement le département d'approvisionnement, et le futur, soit ce qu'est la position souhaitée mais aussi, possiblement, le temps requis pour réaliser cet avenir. La présente recherche apporte finalement une réponse (partielle) à l'appel lancé par Ellram et Carr (1994), et qui indiquaient que plus de recherches étaient nécessaires afin de clarifier l'évolution du rôle du département d'approvisionnement, et de mieux exploiter la perception de sa contribution à la création de la valeur dans l'organisation.

Au *niveau managérial*, l'apport principal de la recherche est d'avoir mis en évidence que le fait que la légitimité pragmatique et la légitimité morale ont davantage de poids que la légitimité cognitive, et que la légitimité pragmatique est un pré-requis pour la légitimité morale. La recherche conduite montre ainsi qu'il serait plus important pour les gestionnaires en approvisionnement de mettre en avant les résultats concrets qu'apporte le département d'approvisionnement dans l'organisation, en d'autres termes de faire la promotion de leur propre action dans une logique de *marketing interne*, comme le suggèrent Fröhlich et Grimm (2016), mais aussi de cultiver de bonnes relations avec les partenaires externes, qui pourront témoigner de la qualité des interactions avec les gestionnaires en approvisionnement.

La recherche présente cependant deux principales limites. La première limite tient au contexte particulier sur lequel s'est concentrée l'étude de terrain : le secteur canadien du matériel de transport, l'industrie de fabrication des pièces métalliques et l'industrie de la fabrication du matériel

électronique. Le niveau de maturité de ces secteurs et leurs caractéristiques uniques rendent difficile la généralisation des résultats au sens statistique du terme. En revanche, ils permettent une généralisation analytique pour une application à d'autres secteurs. La seconde limite est liée à la première. En effet, nous nous sommes intéressé à un domaine manufacturier où l'approvisionnement a un poids significatif (jusqu'à 85 % des revenus) ; les résultats pourraient être fort différents dans le domaine des services où il équivaut à environ 30 % du coût de réalisation du service, et parfois moins selon Johnson *et al.* (2010).

Quoiqu'il en soit, en montrant qu'existe un lien entre légitimité et niveau de développement du département d'approvisionnement, de nouvelles avenues sont ouvertes pour des recherches futures. La première avenue de recherche est relative à la « lutte » en termes de légitimité avec d'autres fonctions de l'entreprise qui affirment aussi leur vocation à également assurer un management des ressources externes, notamment dans l'interface avec les fournisseurs ; on pense ici à la logistique et au *supply chain management* (SCM), dont la bataille continue pour atteindre un niveau élevé de légitimité est significativement comparable à ce qu'elle est pour les approvisionnements (Colin et Paché, 1988). La seconde avenue de recherche est liée à ce que nous pourrions dénommer l'après-légitimité : une fois que la légitimité du département d'approvisionnement sera durablement établie, la trajectoire naturelle des directeurs et/ou vice-présidents approvisionnement ne serait-elle pas d'accéder à une fonction de PDG ? Ceci serait tout à fait cohérent avec les évolutions du capitalisme contemporain, qui voient depuis plusieurs décennies le triomphe d'entreprises en réseau (ou dématérialisées), dont la compétence centrale est d'acheter, d'assembler et de coordonner des ressources externes pour satisfaire les besoins de leurs clients. Nul ne doute, à ce titre, que le département d'approvisionnement devient de plus en plus un élément clé dans le processus de création de valeur associant une constellation de firmes, au sens de Normann et Ramirez (1992).

## Références bibliographiques

- Carr, A., Smeltzer, L. 1997. An empirically based operational definition of strategic purchasing. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3(4), 199-207.
- Carr, A., Pearson, J. 1999. Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management*, 17(5), 497-519.
- Carr, A., Smeltzer, L. 2000. An empirical study of the relationships among purchasing skills and strategic purchasing, financial performance, and supplier responsiveness. *Journal of Supply Chain Management*, 36(3), 40-54.
- Carter, C. 2005. Purchasing social responsibility and firm performance: The key mediating roles of organizational learning and supplier performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(3/4), 177-194.
- Carter, J., Narasimhan, R. 1996. Is purchasing really strategic? *International Journal of Purchasing & Materials Management*, 32(1), 20-28.
- Cavinato, J. 1987. Purchasing performance: What makes the magic? *Journal of Purchasing & Materials Management*, 23(3), 10-16.
- Chen, I., Paulraj, A., Lado, A. 2004. Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management*, 22(5), 505-523.
- Colin, J., Paché, G. 1988. *La logistique de distribution : L'avenir du marketing*. Paris: Chotard et associés Éditeurs.
- Cousins, P., Lawson, B., Squire, B. 2006. An empirical taxonomy of purchasing functions. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 775-794.
- Crespin-Mazet, F., Dontenwill, E. 2012. Sustainable procurement: Building legitimacy in the supply network. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 18(4), 207-217.
- De Rose, L. 1996. Does it send the wrong message about purchasing? *Electronic Buyers' News*, 993, 22.
- Eisenhardt, K. 1989. Building theory from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K., Schoonhoven, C. 1996. Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7(2), 136-150.
- Eisenhardt, K., Graebner, M. 2007. Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Ellram, L., Carr, A. 1994. Strategic purchasing: A history and review of the literature. *International Journal of Purchasing & Materials Management*, 30(2), 10-18.
- Eltantawy, R., Fox, G., Giunipero, L. 2009. Supply management ethical responsibility: Reputation and performance impacts. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 99-108.

- Fröhlich, E., Grimm, S. 2016. Internal marketing: How to increase a department's reputation within its company. *Journal of Media Critiques*, 2(8), 239-248.
- Goebel, D., Marshall, G., Locander, W. 2003. Enhancing purchasing's strategic reputation: Evidence and recommendations for future research. *Journal of Supply Chain Management*, 39(2), 4-14.
- González-Benito, J. 2007. A theory of purchasing's contribution to business performance. *Journal of Operations Management*, 25(4), 901-917.
- Hartley, J., Brodke, M., Wheeler, J., Wu, Z., Steward, M. 2014. Exploring supply management status, internal collaboration and operating performance. *Operations Management Research*, 7(1-2), 24-35.
- Herberling, M. 1993. The rediscovery of modern purchasing. *International Journal of Purchasing & Materials Management*, 29(4), 48-52.
- Holt, G. 2014. Asking questions, analysing answers: Relative importance revisited. *Construction Innovation*, 14(1), 2-16.
- Iyer, G. 1996. Strategic decision making in industrial procurement: Implications for buying decision approaches and buyer-seller relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11(3/4), 80-93.
- Johnson, F., Leenders, M., Flynn, A. 2010. *Purchasing and supply management* (14th ed.). Boston (MA): McGraw-Hill Irwin.
- Lincoln, Y., Guba, E. 1985. *Naturalistic inquiry*. Thousand Oaks (CA): Sage.
- Low, B., Johnston, W. 2010. Organizational network legitimacy and its impact on knowledge networks: The case of China's TD-SCDMA mobility technology. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), 468-477.
- Luzzini, D., Ronchi, S. 2011. Organizing the purchasing department for innovation. *Operations Management Research*, 4(1-2), 14-27.
- Luzzini, D., Ronchi, S. 2016. Cinderella purchasing transformation: Linking purchasing status to purchasing practices and business performance. *Production Planning & Control*, 27(10), 787-796.
- Luzzini, D., Caniato, F., Ronchi, S., Spina, G. 2012. A transaction costs approach to purchasing portfolio management. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(9), 1015-1042.
- Maslow, A. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mendez, E., Pearson, J. 1994. Purchasing's role in product development: The case for time-based strategies. *International Journal of Purchasing & Materials Management*, 30(1), 3-12.
- Meredith, J., Raturi, A., Amoako-Gyampah, K., Kaplan, B. 1989. Alternative research paradigms in operations. *Journal of Operations Management*, 8(2), 297-325.
- Normann, R., Ramirez, R. 1992. From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71(4), 65-77.

- Paulraj, A., Chen, I., Flynn, J. 2006. Levels of strategic purchasing: Impact on supply integration and performance. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 12(3), 107-122.
- Pearson, J., Ellram, L., Carter, C. 1996. Status and recognition of the purchasing function in the electronic industry. *International Journal of Purchasing & Materials Management*, 32(2), 30-36.
- Pearson, J., Gritzmacher, K. 1990. Integrating purchasing into strategic management. *Long Range Planning*, 23(3), 91-99.
- Reck, R., Long, B. 1988. Purchasing: A competitive weapon. *Journal of Purchasing & Materials Management*, 24(3), 2-8.
- Robert, L., Bocquet, R., Gardet, E. 2016. Intra-organisational drivers of purchasing social responsibility. *European Business Review*, 28(3), 352-374.
- Schiele, H. 2007. Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: Testing the procurement-performance link. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 13(4), 274-293.
- Schweiger, J. 2016. Concept of a purchasing and supply management maturity framework. In Bogaschewsky, R., Essig, M., Lasch, R., Stölzle, W. (Eds.), *Supply management research*. Wiesbaden: Springer, 153-176.
- Smeltzer, L. 1997. The meaning and origin of trust in buyer-supplier relationships. *International Journal of Purchasing & Materials Management*, 33(1), 40-48.
- Suchman, M. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approach. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Tassabehji, R., Moorhouse, A. 2008. The changing role of procurement: Developing professional effectiveness. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 14(1), 55-68.
- Tate, W., Ellram, L., Dooley, K. 2012. Environmental purchasing and supplier management (EPSM): Theory and practice. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 18(3), 173-188.
- Timlon, J. 2011. Sustainable strategic sourcing decisions. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 4(1), 89-106.
- Watts, C., Kim, K., Hahn, C. 1995. Linking purchasing to corporate competitive strategy. *International Journal of Purchasing & Materials Management*, 31(2), 2-8.
- Wolf, H.-H. 2005. Making the transition to strategic purchasing. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 17-21.
- Yin, R. 2009. *Case study research: design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks (CA): Sage.
- Zhang, C., Viswanathan, S., Henke Jr, J. 2011. The boundary spanning capabilities of purchasing agents in buyer-supplier trust development. *Journal of Operations Management*, 29(4), 318-328.
- Zimmermann, F., Foerstl, K. 2014. A meta-analysis of the “purchasing and supply management practice-performance link”. *Journal of Supply Chain Management*, 50(3), 37-54.