



HAL
open science

La fonction Achats et innovation : enjeux et perspectives

Mohamed Haouari, Oussama El Khalil Houssaini, Thierry Sauvage

► **To cite this version:**

Mohamed Haouari, Oussama El Khalil Houssaini, Thierry Sauvage. La fonction Achats et innovation : enjeux et perspectives. AIRL-SCM. 12èmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique et Supply Chain Management, Jul 2018, Paris, France. <hal-02905603>

HAL Id: hal-02905603

<https://hal.science/hal-02905603v1>

Submitted on 24 Jul 2020

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.



HAL Authorization

La fonction Achats et innovation : enjeux et perspectives

Propositions d'un modèle théorique

Auteurs : Auteurs : **HAOUARI Mohamed (CEI ESLI / LEGO Vannes), HOUSSAINI Oussama El Khalil (CEI ESLI / LEGO IMTA), SAUVAGE Thierry (CEI ESLI / LEGO IMTA).**

Mots Clés : Innovation ouverte, la fonction Achats, collaboration, Relations inter organisationnelles

Key words: Open innovation, Purchasing function, collaboration, inter organizational relationship

Résumé :

La capture de l'innovation et le besoin croissant d'innover amènent les entreprises à mettre en œuvre de nouvelles pratiques de management des relations inter-organisationnelles. L'innovation par l'Achats devient un enjeu majeur, à la fois pour les pouvoirs publics qui souhaitent voir réussir les startups qu'ils ont incubé dans les pépinières de toutes sortes, et pour les grands groupes qui y voient une clé pour démultiplier le potentiel créatif et créer de la valeur pour leurs marchés. La capture de l'innovation, des Petites et moyenne entreprises (PME) notamment des startups, par la fonction Achats constitue une problématique nouvelle dont la description est au centre du papier. L'intégration des startups et des PME dans les chaînes de valeur des grandes structures soulève des problèmes multiples : incompatibilité des processus (juridiques, financiers, industriels...), décalage dans la maturité des fonctions, sécurité de la propriété industrielle... L'article propose une revue de la littérature actuelle sur le sujet et le résultat consiste en la proposition et la discussion d'un modèle de gestion, intégrateur, de la relation entre la fonction Achats et PME, susceptible de favoriser la captation de l'innovation. L'enjeu est de mieux appréhender, en vue d'améliorer, les outils de gestion permettant de réduire les risques liés au développement externalisé de l'innovation.

Abstract:

The capture of innovation and the increasing need to innovate lead companies to implement new management practices of inter-organizational relationships. Innovation through Purchasing becomes a major issue, both for the public authorities who want to see the start-ups they have incubated in nurseries of all kinds, and for the large groups who see it as a key to leverage the creative potential and create value for their markets. The capture of innovation, small and medium enterprises (SMEs) including start-ups, by the Purchasing function is a new problem whose description is at the center of research papers. The integration of start-ups and SMEs in the value chains of large structures raises multiple problems: incompatibility of processes (legal, financial, industrial ...), lag in the maturity of functions, security of industrial property. The article proposes a review of the current literature on the subject and the result consists in proposing and discussing a management model of the relationship between the purchasing function and the SMEs, likely to increase the capture of the innovation. The aim of this paper is to propose a better understanding on the subject, with a view to improving, the management tools allowing to reduce the risks associated with the outsourced development of innovation.

Introduction :

Le besoin croissant d'innover fait que les entreprises s'intéressent aux partenariats d'innovations en réseaux. L'innovation par les Achats fait ainsi partie des préoccupations primordiales managériales. L'article traite ici des nouvelles méthodes managériales des relations d'innovations inter-organisationnelles.

La littérature indique que la dernière décennie est marquée, au niveau des relations inter-firmes, par la multiplication des programmes d'innovation collaborative et ce pour assurer une mobilisation commune des ressources et compétences difficilement accessibles sur le plan individuel (Nieto et Santamaria, 2007).

Cette mobilisation inscrit les relations inter-organisationnelles dans une nouvelle trajectoire qui fait basculer les firmes de la quête individuelle de valeur vers une quête collaborative. La fonction achat, jadis noyée dans des attributions opérationnelles et techniques, s'approprie des nouvelles missions qui consistent à s'appuyer sur les compétences dans la mobilisation commune des ressources. Cette mobilisation s'effectue dans la perspective de donner naissance à des innovations.

La thématique interroge la relation entre les Achats et l'innovation qui prend toute son ampleur lorsqu'on actionne la question relative aux structures innovantes. Hult et al., (2000) soulignent le rôle central du concept de l'apprentissage organisationnel. Cependant, le rôle de l'organisation achat dans le processus d'innovation est, quant à lui, largement absent dans la littérature. Comme le souligne Schiele (2010), les recherches antérieures dans le domaine de l'innovation et du développement de nouveaux produits (NPD) ont principalement porté sur l'importance de l'interface marketing et R & D (Kyriazis, et al., 2012). Schiele (2010) affirme qu'il y a un manque d'attention au rôle joué par des fonctions comme la logistique et les Achats dans le développement des nouveaux produits (Handfield et al., 1999 ; Lakemond, et al., 2006).

Certains auteurs concluent néanmoins que l'implication précoce des fournisseurs stimule l'innovation produit (Johnsen et al., 2011). Comme le soutient Schiele (2010), l'intégration amont des fournisseurs dans le développement de nouveaux produits ne peut fonctionner correctement que s'il existe une interface organisationnelle, telle que l'organisation Achats, qui prend en charge le rôle de coordinateur et de conducteur concernant la collecte active des nouvelles connaissances, la coordination et le traitement du potentiel d'innovation (produits, processus, services) des tiers. Ceci est composé par les enquêtes auprès des directeurs Achats

qui reconnaissent la faible maturité des Achats en matière de sécurisation des innovations (Roland Berger Consultants, 2014).

Dans cette perspective l'article focalise l'analyse principalement sur les modalités d'intégration effective de la fonction Achats dans le processus d'innovation, intégration susceptible de créer une nouvelle innovation. On peut ainsi formuler la question de recherche traitée de la manière suivante : Quel rôle la fonction Achats, peut-elle jouer dans la co-innovation avec les fournisseurs ?

Pour traiter cette thématique nous allons, dans un premier point, dresser une revue de la littérature sur la fonction achat et son rôle dans la mobilisation de l'innovation et, dans un deuxième point, proposer un modèle explicatif.

La fonction Achats a longtemps été considérée comme une fonction support (Doriol et Sauvage, 2010 ; Calvi, 2000) qui intervient pour le compte d'autres fonctions de l'organisation. Elle avait pour mission de s'occuper des tâches administratives qui se résumaient au suivi des approvisionnements et à la baisse des coûts d'achats à court terme (Cost-Killer). De nos jours, on assiste à une dynamique remarquable vis-à-vis de l'évolution de cette dernière. La fonction Achats d'aujourd'hui a gagné en maturité (Potage, 2011 ; Doriol et Sauvage, 2010). Elle acquiert un rôle stratégique avec une vision à moyen et long terme. La contribution à l'innovation constitue une attention incontournable pour la création d'avantage compétitif.

L'innovation via les Achats intéresse de plus en plus la sphère académique et professionnelle. Les recherches menées dans ce cadre s'articulent autour des connaissances et des compétences de l'acheteur (Jehan, 2012 ; Jan, 2014) qui représentent le moteur de l'innovation entre la fonction Achats et son environnement externe (Oihab et Poissonnier, 2017).

Pour pouvoir renforcer cette perspective, nous allons insérer la fonction achat dans quatre leviers émergents à savoir : la perspective réseau, le partage de ressources et la co-innovation.

1. La perspective réseau des Achats :

Compte tenu de la prolifération rapide des alliances et d'autres formes de relations interentreprises, négliger le concept de réseau dans lequel les entreprises sont intégrées peut conduire à une incomplète compréhension du comportement et de la performance des firmes (Gulati et al., 2000).

Le comportement lié aux Achats organisationnels est perçu comme un réseau reliant les individus qui partagent les informations liées aux achats entre les différents départements internes (Buckles et al., 1995). En effet, Cyert et al. (1956) sont les premiers à reconnaître que plusieurs acteurs sont généralement impliqués dans les décisions d'achats. Ceci dit que Lusch et al. (1992) soutiennent l'idée qu'afin de mieux interpréter les hypothèses sous-jacentes des processus d'achat, il est indispensable d'impliquer les échanges inter fonctionnels (marketing, production ...). Une question soulevée à la lumière de leurs recherches est de savoir si le cadre d'échange interne peut aider considérablement à augmenter la compréhension des chercheurs en matière de comportement d'achat organisationnel des processus de prise de décision (Lusch et al., 1992). Dans ce même ordre d'idées, Webster et Wind (1972) ont observé que le workflow d'achat se produit quasiment uniquement horizontalement entre les différents acteurs de l'organisation, et implique souvent des rôles variés pour les membres de l'organisation. A ce propos, Katz et Kahn (1978) soutiennent l'idée que les interactions entre les acheteurs et les

différents acteurs dans d'autres domaines fonctionnels peuvent être représentées comme un système d'action social ouvert.

Suite aux travaux menés par Brand (1972), au niveau des situations d'achat organisationnel, les directeurs généraux et le personnel technique étaient considérés comme égaux ou plus importants que les directeurs des achats dans les organisations. En 1974, Patchen s'est intéressé aux liens de communication entre les membres d'un centre d'achat. Il a constaté que le degré d'intérêt d'un individu dans une décision d'achat affectait son niveau de participation au processus. Dans ce même ordre, Hillier (1975), a caractérisé la fonction Achats comme un groupe d'individus étroitement liés, entouré de plusieurs d'autres participants. La complexité de ce modèle de décision d'achat était liée à la complexité comportementale des interactions interpersonnelles et aux caractéristiques relatives à la nature des produits de la firme.

Spekman (1979) rajoute que le groupe de travail chargé des achats représente l'ensemble des membres de l'organisation avec lesquels l'acheteur interagit au cours du processus de prise de décision. Cependant, afin de mieux comprendre les interactions internes liées aux Achats, Bristor (1993) a utilisé une approche réseau pour examiner la relation entre l'ensemble des relations interpersonnelles d'un centre d'achat ainsi que la capacité d'un acheteur à influencer les autres. Les découvertes de Bristor (1993) impliquent que de solides réseaux incluent de nombreuses personnes, dont les relations permettent aux membres du centre d'achat d'accéder aux informations dans toute l'organisation. Il a, également, observé qu'il est avantageux d'avoir des liens entre les individus à tous les niveaux, et ne pas seulement au niveau du Top management.

Tout réseau d'individus a besoin d'une organisation structurelle. Elle permet de distinguer entre le caractère de la communication interpersonnelle et les relations et les interactions au sein d'une organisation. Au niveau de la fonction Achats, Dimitri et al., (2006) abordent la question de l'organisation de la fonction Achats du point de vue des caractéristiques structurelles. En effet, la structure organisationnelle des Achats peut être composée de nombreuses dimensions différentes. Mais les trois dimensions importantes dans la littérature sur l'organisation et l'innovation sont : la centralisation, la formalisation et la transversalité (Aiken et Hage, 1971 ; Miller et al., 1988 ; Damanpour, 1991). La centralisation est définie comme la mesure dans laquelle le pouvoir de décision est centré au niveau du top management plutôt que de le déléguer à un service de gestion de niveau inférieur (Olson et al., 2005). La formalisation est définie comme le degré auquel une organisation met l'accent sur les règles et procédures (Damanpour,

1991). Enfin, la transversalité, appelée aussi inter fonctionnalité, est défini comme « le rassemblement de personnes provenant de différentes fonctions d'une organisation pour la réalisation efficace d'un objectif organisationnel commun » (Holland et al., 2000). La littérature indique l'absence de consensus sur les formes organisationnelle idéales pour la fonction Achats (Aiken et Hage, 1971 ; Miller et al., 1988 ; Damanpour, 1991). Ceci dit une analyse exploratoire de l'organisation achat semble donc est impérative pour pouvoir appréhender les différentes perspectives organisationnelles qui prévalent dans les prises de décision Achats.

La section suivante porte sur le partage de ressources (interne et externe) appréhender sous l'ongle de la théorie des ressources et compétences en mettant l'accent sur l'approche des ressources.

2. Achats et partage de ressources

Les recherches menées dans le cadre de la fonction Achats s'articulent autour des connaissances et des compétences de l'acheteur (Jehan, 2012 ; Jan, 2014) qui représentent le moteur de l'innovation entre la fonction Achats et son environnement externe (Oihab et Poissonnier, 2017, 2017).

Grant (1996) définit les connaissances comme des ressources sur lesquelles une entreprise peut baser son avantage concurrentiel. En effet, le choix des approches théoriques diffère en fonction de la perception du chercheur. À cet effet, Durand (2015) distingue entre trois approches théoriques dans la littérature :

- L'approche fondée sur les ressources (Resource Based View : RBV),
- L'approche fondée sur les connaissances (Knowledge Based View : KBV),
- L'approche fondée sur les compétences (Competence Based View : CBV).

Dans cette proposition de recherche, nous nous inscrivons sous l'ongle de l'approche basé sur les ressources d'un point de vue inter organisationnel. La RBV définit les ressources comme des entités tangibles (machines, produits...) et intangibles (relation acheteur fournisseurs) qui permettent à une entreprise de produire des offres de valeur pertinentes sur son marché (Hunt et Morgan 1995).

La définition des ressources met l'accent plutôt sur les actifs tangibles de l'organisation (machines, produits ...). L'idée de ce papier va au-delà de la vision traditionnelle de l'approche des ressources qui est relativement conçue dans perspective cloisonnée entre les frontières de l'entreprise. La mutualisation des ressources internes et externes à l'entreprise représente une

nouvelle perspective de collaboration centrée sur la co-innovation. Selon Barney (1991), la compétitivité d'une entreprise n'est pas uniquement le résultat de facteurs externes (Barney, 1996), mais plutôt le résultat de la mutualisation des ressources internes et externes.

La théorie RBV fait référence à des modèles complexes d'interactions et de coordination entre les ressources (Hoopes et al. , 2003). Étant basés sur les ressources d'une entreprise, ils incarnent les véritables moteurs de l'avantage concurrentiel (Hartmann et De Grahl, 2011). La RBV affirme que les ressources sont souvent de nature synergique et peuvent être plus utiles lorsqu'elles sont combinées (Ordanini et Rubera, 2008 ; Paulraj, 2011 ; Kerkfeld et Hartmann, 2012).

L'approche des ressources nous permettra de faire émerger les différentes actions mises en place pour une mobilisation efficace des ressources externes (structures innovantes) et internes (l'entreprise pivot) au niveau intra-organisationnel. De ce fait, une réflexion sous l'angle du concept de co-innovation demeure primordiale, d'où l'intérêt de l'intérêt de cette troisième partie du papier.

3. La fonction Achats et la co-innovation

La fonction Achats d'aujourd'hui soutien la co-innovation dans la perspective de réduire les coûts tout en imposant un avantage concurrentiel à son environnement (Luzzini et Ronchi, 2011). C'est dans cette perspective que les directions achats matures ont su développer ce nouveau processus de co-innovation qui a pour objectif de faire émerger un environnement dynamique et créateur de valeur (potage, 1998) en mettant l'accent sur le mariage des ressources internes et externes de la firme (Barney, 1996).

Avec la mondialisation et la globalisation, les entreprises ont tendances à se diriger vers l'innovation collaborative qui dessine un nouveau challenge pour la relation acheteur-fournisseurs (Wognum et al. 2002). Dans ce même ordre d'idées, les achats ont bénéficié de ce concept d'entreprise étendue et ce en mettant l'accent sur la productivité partenariale (Chesbough, 2006), qui autorise à arbitrer les gains entre l'acheteur et le fournisseur, sur le socle de la mutualisation des ressources.

Foss et al. (2011) ont montré que le partage interne de connaissances relatives aux ressources externes, par des tiers organisationnels au cours des processus de co-innovation, stimule la performance en matière d'innovation. Selon Barney (1991), les ressources constituent les actifs tangibles et intangibles liés à une entreprise. Elles représentent une source d'avantages

compétitifs durables lorsqu'elles sont précieuses, rares, inimitables et non substituables (Barney, 1996).

La littérature récente a souligné le rôle majeur de la fonction achats concernant le processus de développement de nouveaux produits (New Product Développement) (van Echtelt et al., 2008) ainsi que dans l'implication précoce des acheteurs dans les processus d'innovation ouverte (Early purchaser involvement) (Servajean-Hilst, Picaut, 2014). En effet, le nombre de départements de R & D externalisés traduit la pertinence de l'innovation collaborative (Howells, 2008).

Aujourd'hui les processus d'innovation adoptent graduellement un esprit d'ouverture collaboratif qui s'inscrit dans une perspective d'innovation ouverte (Chesbrough, 2006). De ce fait, la fonction Achats doit animer, accompagner et piloter les relations de co-innovation avec son réseau à l'aide de la complémentarité des ressources (Potage, 2010). Dans cette perspective, le nouveau paradigme de l'innovation ouverte propose un nouvel aphorisme relatif aux relations de co-innovation entre l'entreprise pivot et son environnement externe (Chesbrough, 2006). La mobilisation de ce concept dans le contexte de l'innovation par la fonction Achats génère une nouvelle compréhension sur le sujet qui reste peu exploité par les académiciens (Calvi et Servajean-Hilst, 2018).

Henry Chesbrough (2006) soutient l'idée de co-innovation en mettant l'accent sur l'importance d'ouverture des frontières organisationnelles via son Bestseller « OPEN INNOVATION ». Fondateur du concept, Chesbrough (2006) mène tout un chemin afin de prouver la pertinence de s'ouvrir vis-à-vis de son environnement externe. Enkel et al., (2009) observent 3 catégories de processus d'innovation ouverte :

- (i) les processus **inside-out** concerne la mise en place appropriée et rapide des idées sur le marché.
- (ii) les processus **outside-in** qui porte sur l'implication des structures innovantes au niveau des processus de développement des nouveaux produits.
- (iii) le processus **couplé** qui combine à la fois les deux processus précédents.

Le processus cohérent avec notre modèle proposé est le processus outside-in. Ce dernier met l'accent sur l'intégration effective des ressources externes au niveau intra organisationnel (laursen et Salter, 2006). Bien que le rôle de la fonction d'achat dans le développement des nouveaux produits est au centre du papier, il y a toujours un manque de compréhension des implications de l'innovation par rapport à l'organisation interne des départements d'achat.

A cet effet, West et Bogers (2014) soulignent que peu importe le degré d'ouverture de l'innovation ou du modèle économique, il est important qu'ils soient en phase avec les modèles économiques de l'entreprise qui porte cette innovation.

Les études sur l'innovation ont largement montré qu'en ce qui concerne les innovations technologiques, les investissements dans la R & D sont un facteur crucial contribuant à cette capacité d'absorption. Grâce à eux, les entreprises innovantes réduisent leur distance cognitive, par rapport aux sources de connaissances externes, et les comprennent mieux (Lewin et al., 2011).

1. Vers une proposition d'un modèle conceptuel :

La deuxième partie de ce papier a pour but de proposer un modèle de recherche. Dans un premier point, nous allons présenter les concepts mobilisés pour la constitution du modèle. Ensuite nous allons mettre en évidence les différentes relations entre les concepts mobilisés qui constituent notre modèle.

1.1. L'environnement interne :

Aujourd'hui, l'intégration des achats offre un mécanisme d'interface formel entre les fonctions d'achat et les autres fonctions de l'entreprise. Nous prévoyons que l'intégration inter fonctionnelle aura un impact positif sur les performances d'achat. Pagell et Krause (2002) ont déterminé que lorsque le personnel Achats est d'accord sur des priorités concurrentielles avec ceux de la production, ceci se traduit par une incidence positive.

Les achats représentent un intermédiaire entre les différents départements de l'organisation et l'environnement externe à l'organisation. En effet, les implications stratégiques des relations internes et externes doivent être examinées explicitement afin de développer une compréhension de la fonction d'achat en tant qu'interface.

La revue de la littérature développée dans la première partie montre la pertinence potentielle que l'analyse de réseau peut fournir pour la compréhension des interactions inter fonctionnelles entre l'achat et les autres fonctions. L'objectif ayant nous pousser à mobiliser cette approche demeure dans l'identification de la participation des achats à tous les niveaux et départements de l'entreprise.

1.2. L'environnement externe :

D'un point de vue général, on peut soutenir l'idée que l'achat joue un rôle primordial au sein de chaque organisation (Gadde et Håkansson, 2001). Elle joue un rôle de développement qui

implique de faire correspondre le processus de co-innovation de l'organisation et de son réseau global des fournisseurs et ce via un engagement préalablement défini, dans le cadre d'une collaboration, entre la firme pivot et son environnement externe. Cela comprend la construction, l'accès et le maintien de la relation avec la structure innovante. La fonction achats a pour rôle également, de s'assurer que les capacités technologiques existantes chez son réseau de fournisseurs sont exploitables dans le processus d'innovation interne. Ceci implique la mobilisation d'un processus d'accompagnement permettant d'intégrer cette nouvelle innovation.

L'environnement externe, dans le contexte de ce travail, est analysé comme des opportunités d'innovations susceptibles de créer de la valeur. Selon Potage (2011), un certain nombre de pratiques doivent prendre place pour parfaire cette co-innovation avec les structures innovantes. En effet, la fonction achats est analysé comme le chef d'orchestre qui a pour rôle d'administrer les différentes interactions avec son environnement externe et ce suite à une logique collaborative.

De ce fait la fonction achats aura pour mission dans un premier temps d'identifier structures innovantes, ensuite les intégrer en prenant en compte, la culture et les modes opérationnels. L'étape suivante consiste à gérer la relation avec une vision à long terme.

Potage (2011) propose, avant toute contractualisation avec l'environnement externe, une évaluation de l'innovation à pourvoir via le biais du « roadmapping technologique ». Ce dernier consiste à évaluer la maturité technologique des fournisseurs impliqués dans les projets en cours. Une deuxième pratique qui se manifeste comme imminente, suppose l'implication des différentes compétences (techniciens, ingénieurs, commerciaux, direction générales ...) de l'entreprise cliente ainsi que l'entreprise acheteuse. La troisième pratique s'articule autour de la construction d'une relation de type homogène et équilibrée entre les deux parties. La quatrième et dernière pratique consiste à établir des écosystèmes fournisseurs en lien avec les pôles de compétitivité (system@tic, Aerovalley).

1.3. L'atmosphère de confiance :

Selon Himmelman (2001), un processus de coopération est une relation contractuelle entre deux entités ou plus, impliquant beaucoup de temps, d'engagements, de hauts niveaux de confiance et un accès important aux ressources de chacun pour atteindre un objectif commun. La coopération peut impliquer un partage mutuel modéré à extensif des ressources et un certain

partage des risques, des responsabilités et des récompenses afin de co-crée de la valeur (Himmelman, 2001).

En France, les initiatives de la collaboration structurée avec les Startups ont été initiées par plusieurs grands groupes (Thalès, Airbus, Orange, SNCF ...). Les grands comptes mettent en avant une relation duale avec ses innovateurs dépassant les relations capitalistiques (Chesbrough, 2006). En effet, l'enrichissement de la base de connaissances des entreprises par la collaboration avec des partenaires externes a une incidence sur l'innovation de la firme (Laursen et Salter 2006 ; Lettl et al. 2006 ; Piller Et Walcher, 2006).

Le modèle de co-innovation part du principe selon lequel un groupe d'entités améliore les capacités des uns et des autres en partageant les risques, les ressources, les responsabilités et les récompenses pour coproduire une proposition de valeur unique pour chaque consommateur et acteur (Romero et Molina, 2009). Dans le même sens Chesbrough (2006), affirme que le paradigme de l'innovation ouverte traite la R&D comme un système ouvert. L'innovation ouverte suggère que des idées innovantes peuvent provenir aussi bien de l'interne que de l'externe de l'organisation. Ce dernier incorpore explicitement le modèle économique comme une source de création de valeur.

L'innovation ouverte est associée aux flux de connaissances (Gomes-Casseres et al., 2006). Le partage des risques est particulièrement mis en évidence comme un moteur pour l'innovation ouverte (Tether, 2002). L'innovation ouverte est considérée comme un processus pertinent pour tirer parti des investissements en R & D grâce à l'expansion de connaissances précédemment isolés (Hargadon et Sutton, 1997 ; Fleming, 2001). Cependant, Cohen et Levinthal (1990) ont souligné l'importance de conserver des niveaux élevés d'investissement dans la recherche interne afin de permettre à l'entreprise de bénéficier réellement de sources externes d'innovation. Dans ce sens, la confiance et le principe de la diffusion d'informations abondantes doivent régner pour une co-innovation efficace. Le tableau ci-dessous retrace les caractéristiques de la co-innovation.

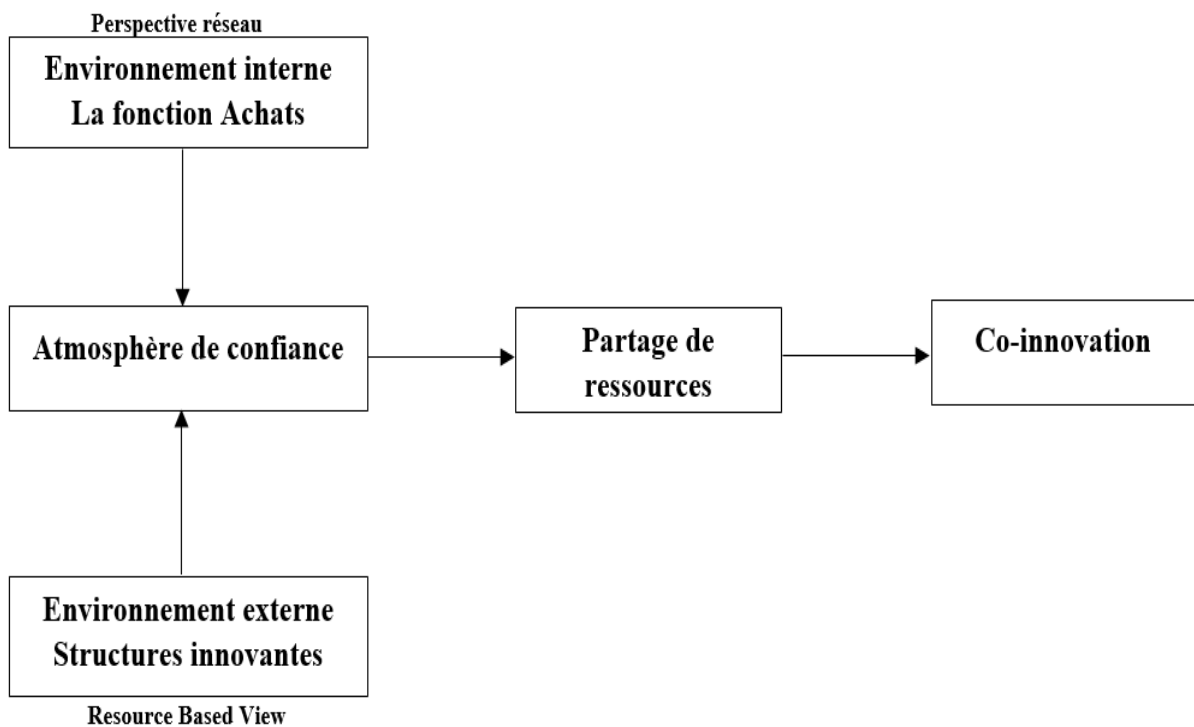
Tableau : Caractéristique de la co-innovation

Co-innovation
Ouverture de la coopération à ceux qui sont en dehors des canaux traditionnels
Implication précoce avec la possibilité de s'arrêter avant la commercialisation du produit
Une coopération axée sur les domaines de priorité
Redéfinition des objectifs et portée d'une étape intermédiaire
Interaction régie par des accords de propriété intellectuelle
Modèle économique fondé en partie sur les externalités du savoir

Source : Maniak and Midler (2007)

La revue de la littérature développée nous a permis de dégager un modèle conceptuel. Dans ce modèle théorique, nous avons essayé de mettre en relation des concepts susceptibles d'apporter une nouvelle compréhension du rôle relatif à la fonction achats dans la création de valeur par l'innovation.

Figure 1 : Model conceptuel pour la co-innovation via la fonction Achats



Source : auteurs

Discussion :

Le modèle proposé a pour objectif de comprendre et d'expliquer le rôle de la fonction Achats dans la co-innovation avec les structures innovantes. Les concepts exposés se scindent en 3 catégories essentielles à savoir :

- L'environnement externe qui renvoie aux ressources des structures innovantes.
- L'environnement interne retrace les différentes interactions entre la fonction Achats et les autres fonctions de la firme.
- L'atmosphère de confiance qui constitue un foyer de partages de ressources, condition sine qua non de la co-innovation.

Les travaux sur le rôle de la fonction achats et sa relation avec l'innovation sont encore à leurs débuts. Les concepts mobilisés cependant n'ont pas été suffisamment testés. Il nous semble donc désormais utile de procéder à une enquête qualitative exploratoire qui nous permettra de faire une évaluation préalable de notre modèle de recherche.

L'enquête exploratoire se focalisera sur les grands comptes dans leurs relations avec les PME et startups innovantes. Elle visera principalement les informateurs clés à savoir les directeurs Achats, les manager Achats et les responsables Achats. Parmi les grandes institutions avec qui le contact est déjà établi, nous citons : Safran, le Ministère de la Défense, Engie...

Le guide d'entretien que nous projetons d'administrer va porter sur les trois thèmes sus-évoqués. L'objet est de s'interroger sur les processus décisionnels d'achats liés à l'acquisition de l'innovation. En mettant l'accent sur le réseau interne et les acteurs influents dans ce processus, il s'agit de s'interroger sur la manière et les modalités de perception de l'environnement externe et des structures innovantes.

Vient en fin le noyau dur de cette recherche qui consiste à se poser des questions sur les structures organisationnelles mises en place par ses entreprises pour assurer un meilleur partage des ressources. La notion de climat favorable au partage de compétence nous semble en particulier constituer un tremplin favorable vers la mise en place d'un processus de co-innovation.

Afin d'avoir une vision plus complète et pertinente, cette enquête pourra être complétée par des enquêtes conduites auprès des petites structures innovantes, dans la perspective de déceler leurs regards et leurs appréciations vis-à-vis de cette collaboration.

Références Bibliographiques :

- Allal-Chérif, O., & Poissonnier, H. (2017). "Achats et création de valeur durable". *Logistique et management*, 25(4), pp 251-252.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of management*, 17(1), pp 99-120.
- Barney, J. B. (1996). "The resource-based theory of the firm". *Organization science*, 7(5), pp 469-469.
- Berger, R. (2014). "*Industry 4.0: The new industrial revolution—How Europe will succeed*". Roland Berger strategy consultants, Roland Berger strategy consultants, Munich, Allemagne.
- Brand, G. T. (1972). "*Industrial buying decision*". NY: John Wiley et Sons, New York, USA.
- Bristor, J.M. (1993). "Influence strategies in organizational buying: the importance of connections to the right people in the right places". *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1(1), pp 63-98.
- Buckles, T. A., & Ronchetto, J. R. (1996). "Examining an industrial buyer's purchasing linkages: a network model and analysis of organizational buying workflow". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11(6), pp 74-92.
- Calvi, R. (2000). "Le rôle des services achats dans le développement des produits nouveaux : une approche organisationnelle". *Finance contrôle stratégie*, 3(2), pp 31-55.
- Chesbrough, Henry William. (2006). "*Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*". Harvard Business Press, Massachusetts, USA.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation". *Administrative Science Quarterly*, 35, pp 128 -152.
- Cyert, R. M., Simon, H. A., & Trow, D. B. (1956). "Observation of a business decision. The Journal of Business", 29(4), pp 237-248.
- Damanpour, F. (1991). "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators". *Academy of management journal*, 34(3), pp 555-590.
- Dimitri et al., (2006). "*When should procurement be centralized ?*". Handbook of Procurement, Cambridge University Press, Royaume-uni.
- Doriol, D., & Sauvage, T. (2010). "Management des achats et de la supply chain". Vuibert, Paris, France.
- Enkel, E., Gassmann, O., Chesbrough, H. (2009). "Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon". *R&D Management*, 39 (4), pp 311-316.
- Foss, N. J., Laursen, K., & Pedersen, T. (2011). "Linking customer interaction and innovation: The mediating role of new organizational practices". *Organization Science*, 22(4), 980-999.

Gadde, L. E., & Håkansson, H. (2001). *“Supply network strategy”*. Wiley et Sons, New York, USA.

Gomes-Casseres, B., Hagedoorn, J., & Jaffe, A. B. (2006). “Do alliances promote knowledge flows?”. *Journal of Financial Economics*, 80(1), 5-33.

Grant, R. M. (1996). “Toward a knowledge-based theory of the firm”. *Strategic management journal*, 17(2), pp 109-122.

Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A., (2000). “Strategic networks”. *Strategic Management Journal*, 21(3), pp 203-215.

Hage, J., Aiken, M., & Marrett, C. B. (1971). “Organization structure and communications”. *American Sociological Review*, 36(5), pp 860-871.

Handfield, R. B., Ragatz, G. L., Petersen, K. J., & Monczka, R. M. (1999). “Involving suppliers in new product development”. *California management review*, 42(1), pp 59-82.

Hargadon, A., & Sutton, R. I. (1997). “Technology brokering and innovation in a product development firm”. *Administrative science quarterly*, pp 716-749.

Hartmann, E. and De Grahl, A. (2011), “The flexibility of logistics service providers and its impact on customer loyalty: an empirical study”. *Journal of Supply Chain Management*, 47(3), pp. 63-85.

Hillier, T. J. (1975). “Decision-making in the corporate industrial buying process”. *Industrial Marketing Management*, 4(3), pp 99-106.

Himmelman, A. T. (2001). “On coalitions and the transformation of power relations: Collaborative betterment and collaborative empowerment”. *American journal of community psychology*, 29(2), pp 277-284.

Holland, S., Gaston, K., & Gomes, J. (2000). “Critical success factors for cross-functional teamwork in new product development”. *International journal of management reviews*, 2(3), pp 231-259.

Hoopes, D.G., Madsen, T.L. and Walker, G. (2003), “Guest editors' introduction to the special issue: why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity”. *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 889-902.

Howells J., (2008). “New directions in R&D: current and prospective challenges”, *R&D Management*, 38(3), pp 241–252.

Hult, G. T. M., Nichols Jr, E. L., Giunipero, L. C., & Hurley, R. F. (2000). “Global organizational learning in the supply chain: a low versus high learning study”. *Journal of International Marketing*, 8(3), pp 61-83.

Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). “The comparative advantage theory of competition”. *The Journal of Marketing*, pp 1-15.

Jan, F. (2014). “Vers un modèle intégrateur de la création de valeur par les acheteurs”. Thèse de doctorat, université d'Aix-Marseille.

Jehan, I. (2012). “*Comment caractériser des compétences du "bon" acheteur et leurs formes d'apprentissage*”. Thèse de doctorat, Université de Pau et des Pays de l'Adour.

Johnsen, T., Calvi, R., & Phillips, W. (2011). “*Purchasing and supplier involvement in discontinuous innovation: A literature review*”. International Purchasing & Supply Education & Research Association, Maastricht, Netherland.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). “*Organizations and the system concept*”. Classics of organization theory, Cengage Boston, USA.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). “The social psychology of organizations”. Wiley, New York.

Kerkfeld, D., & Hartmann, E. (2012). “Maximizing impact of investments into purchasing and supply management”. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(5), pp 464-489.

Kyriazis, E., Couchman, P., & Johnson, L. W. (2012). “Psychosocial antecedents of communication, trust, and relationship effectiveness in new product development projects: a functional manager perspective”. *R&D Management*, 42(3), pp 207-224.

Lakemond N, van Echtelt F, Wynstra F., (2006). “A configuration typology for involving purchasing specialists in product development”. *Journal of Supply Chain Management*, 37(4), pp 11–20.

Laursen, K., Salter, A. (2006). “Open innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms”. *Strategic Management Journal*, 27 (2), pp 131–150.

Lettl, C., Herstatt, C., Gemuenden, H.G. (2006). “Users contributions to radical innovation: evidence from four cases in the field of medical equipment technology”. *R&D Management*, 36 (3), pp 251–272.

Lewin, A. Y., Massini, S., & Peeters, C. (2011). “Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines”. *Organization Science*, 22(1), pp 81-98.

Lusch, R. F., Brown, S. W., & Brunswick, G. J. (1992). A general framework for explaining internal vs. external exchange. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(2), pp 119-134.

Luzzini, D., & Ronchi, S. (2011). “Organizing the purchasing department for innovation”. *Operations Management Research*, 4(1), pp 14-27.

Maniak, R. and Midler, C. (2008). “Shifting from co-development to co-innovation”, *Int. J. Automotive Technology and Management*, 8(4), pp 449–468.

Midler, C., Maniak, R., & Beaume, R. (2007). « Du co-développement à la co-innovation-Analyse empirique des coopérations verticales en conception innovante ». In *15th GERPISA International Colloquium*.

Miller, D., Dröge, C., & Toulouse, J. M. (1988). “Strategic process and content as mediators between organizational context and structure”. *Academy of Management Journal*, 31(3), pp 544-569.

- Nieto, M. J., & Santamaría, L. (2007). "The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation". *Technovation*, 27(6), pp 367-377.
- Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). "The importance of structure and process to strategy implementation". *Business horizons*, 48(1), pp 47-54.
- Ordanini, A. and Rubera, G. (2008), "Strategic capabilities and internet resources in procurement: a resource-based view of B-to-B buying process". *International Journal of Operations & Production Management*, 28(1), pp 27-52.
- Patchen, M. (1974). "The locus and basis of influence on organizational decisions". *Organizational Behavior and Human Performance*, 11, pp 195-221.
- Paulraj, A. (2011), "Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability". *Journal of Supply Chain Management*, 47(1), pp 19-37.
- Piller, F.T., Walcher, D. (2006). "Toolkits for idea competitions: a novel method to integrate users in new product development". *R&D Management*, 36 (3), pp 307–318.
- Potage, J. (1998). "Les Achats à Thomson-CSF : vers un nécessaire Modèle de Maturité". *Revue internationale de l'Achat*, 18(2).
- Potage, J. (2011). "A Holistic and Integrated Maturity Model for Purchasing Management".
- Potage, J., & MAT'ACHAT, C. (2010). "Management de la relation client-fournisseur avec un modèle intégré : PRIME©: Purchasing Relationship Integrated Model for Enterprises". *Revue de la Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France*, (37), pp 1-32.
- Romero D. and Molina, A. (2009). "Value Co-creation & Co-Innovation: Linking Networked Organisations and Customer Communities", in Camarinha-Matos, L.M., Paraskakis, I. and Afsarmanesh, H. (Eds.), *Leveraging Knowledge for Innovation in Collaborative Networks*, International Federation for Information Processing, pp 401–412.
- Schiele, H. (2010). "Early supplier integration: the dual role of purchasing in new product development". *R&d Management*, 40(2), pp 138-153.
- Servajean-Hilst, R., & Picaud, K. (2014). "Early Purchaser Involvement in Open Innovation—the case of an advanced purchasing function triggering the absorption of external knowledge in the French automotive industry". Conference of International Purchasing & Supply Education & Research Association, pp 851-865.
- Servajean-Hilst, Romaric., et Calvi, R. (2018). "Shades Of The Innovation-Purchasing Function—The Missing Link Of Open Innovation". *International Journal Of Innovation Management*, 22(1).
- Spekman, R. E., & Stern, L. W. (1979). "Environmental uncertainty and buying group structure: an empirical investigation". *The Journal of Marketing*, 45(2), pp 54-64.
- Tether, B. S. (2002). "Who co-operates for innovation, and why: an empirical analysis". *Research policy*, 31(6), pp 947-967.

Van Echtelt FEA, Wynstra F, van Weele AJ, Duysters , (2008) “Managing supplier involvement into New Product Development: a multiple case study”, *Journal of Product Innovation Management*, 25(2), pp 180–201.

Webster, F. E., & Wind, Y. (1972). “*Organizational buying behaviour*”. Prentice Hall, New Jersey, États-Unis

West, J., & Bogers, M. (2014). “Leveraging external sources of innovation: a review of research on open innovation”. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), pp 814-831.