



Identification des compétences clés des acheteurs pour l'innovation dans les chaînes logistiques agro-alimentaires

Laurence Viale, Karine Evrard Samuel

► To cite this version:

Laurence Viale, Karine Evrard Samuel. Identification des compétences clés des acheteurs pour l'innovation dans les chaînes logistiques agro-alimentaires. *Logistique & Management*, 2021, 10.1080/12507970.2020.1848466 . hal-03695510

HAL Id: hal-03695510

<https://hal.science/hal-03695510>

Submitted on 14 Jun 2022

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.

Identification des compétences clés des acheteurs pour l'innovation dans les chaînes
logistiques agro-alimentaires

Identification of buyers' key competencies for innovation in agri-food supply chains

Laurence Viale

EM Strasbourg Business School

Université de Strasbourg

HuManiS (UR 7308)

e-mail: laurence.viale@em-strasbourg.eu

Karine Evrard-Samuel

Grenoble INP

CERAG UMR CNRS 5820

Université de Grenoble, France

e-mail: karine.samuel@grenoble-inp.fr

Dans un contexte concurrentiel et en profonde mutation, l'industrie agro-alimentaire doit sans cesse se renouveler. Alors que l'innovation se fait désormais à un rythme rapide, les entreprises du secteur doivent désormais faire appel à des ressources externes stratégiques. La fonction Achats, garante de la gestion du portefeuille de fournisseurs, est en première ligne pour apporter de la valeur dans le processus d'innovation.

Cette recherche propose d'analyser les compétences qui doivent être maîtrisées par les acheteurs pour contribuer au processus d'innovation en mobilisant les réseaux de fournisseurs à partir de cinq études de cas sélectionnées sur la base d'innovations et de l'implication du service Achats. Les résultats permettent d'identifier de manière empirique les compétences essentielles de l'acheteur qui se répartissent entre compétences techniques, interpersonnelles, relationnelles et métacognitives. Ces compétences, de nature holistique et prospective, permettent une meilleure intégration de la supply chain interne, mais également le développement de la capacité d'innovation des fournisseurs grâce à une augmentation de l'attractivité de l'acheteur leader, source d'innovation organisationnelle dans les entreprises du secteur.

Mots-clés : Gestion des Achats ; Innovation ; Compétences, Supply Chain, Industrie agro-alimentaire

In a competitive and deeply changing context, the food industry must constantly renew itself. While innovation is now taking place at a rapid pace, companies must now call on strategic external resources. The Purchasing function, which is responsible for managing the supplier portfolio, is at the forefront of bringing value to the innovation process. This research proposes to analyze the skills that buyers need to master in order to contribute to the innovation process by mobilizing supplier networks based on five case studies selected on the basis of innovations and the involvement of the Purchasing department. The results enable the empirical identification of the buyer's essential skills, which are divided into technical, interpersonal, relational and metacognitive skills. These skills, of a holistic and prospective nature, allow for better integration of the internal supply chain, but also the development of the suppliers' capacity for innovation thanks to an increase in the attractiveness of the leading buyer, a source of organizational innovation in companies in the agri-food sector.

Keywords: Purchasing Management; Innovation; Skills, Supply Chain, Food Industry

Introduction

L'actualité professionnelle de la fonction Achats est particulièrement marquée par le thème de l'innovation depuis ces cinq dernières années : « Les Achats peuvent aussi contribuer à l'innovation »¹, « La fonction achats, nouvel acteur incontournable de l'innovation ! »², « Fonction Achats : à la pointe de l'innovation »³. Ce regain d'intérêt des professionnels sur le sujet n'est guère surprenant alors que l'innovation est plus que jamais un enjeu majeur des entreprises dans l'industrie agro-alimentaire (IAA)⁴.

En effet, dans un contexte concurrentiel et en mutation, l'IAA accélère ses efforts de développement d'innovation pour s'adapter aux enjeux suivants selon le Ministère de l'agriculture, de l'agro-alimentaire et de la forêt⁵ : l'explosion démographique, le vieillissement et la santé, le changement climatique, la préservation de la biodiversité et l'épuisement des énergies fossiles. Ainsi, deux entreprises de l'IAA sur trois innovent en permanence (produits ou procédés, organisations), ce qui est bien supérieur par rapport aux autres secteurs⁶. Les innovations dans l'IAA sont impactées par les nouvelles techniques disponibles dans l'emballage (pour contribuer à réduire les pertes et le gaspillage alimentaires, pour des emballages plus pratiques et recyclables) et par les nouveaux ingrédients (pour répondre aux attentes des consommateurs en termes de naturalité et transparence).

L'innovation se fait désormais à un rythme si rapide que les entreprises ne peuvent plus tout faire en interne et n'ont guère d'autre choix que de faire appel à leurs ressources externes stratégiques (Chick et Handfield, 2015). Dans cette perspective, le service Achats, gestionnaire des ressources externes, a un rôle clé à jouer pour stimuler l'innovation à la fois dans la supply chain interne, mais également à l'externe par son rôle d'animation des réseaux de fournisseurs. L'intégration des ressources externes nécessite des capacités internes spécifiques (Koufteros, Vonderembse, et Jayaram, 2005) qui sont

¹ Les Achats peuvent aussi contribuer à l'innovation - La Tribune Janvier 2016

² La fonction achats, nouvel acteur incontournable de l'innovation ! – The Conversation Juin 2019

³ Fonction Achats : à la pointe de l'innovation – L'Opinion Juin 2019

⁴ L'innovation dans les entreprises agroalimentaires Ministère de l'agriculture et de l'alimentation Daussin – AGRESTE 2018

⁵ Recherche et développement et Innovation dans les industries agroalimentaires. Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt, 2016.

⁶ L'innovation dans les entreprises agroalimentaires Ministère de l'agriculture et de l'alimentation Daussin – AGRESTE 2018

détenues par le service Achats (Van Echtelt, Wynstra, Van Weele et Duysters, 2008) et (Luzzini, Amann, Caniato, Essig et Ronchi, 2015).

Afin d'innover davantage, les organisations sollicitent de plus en plus leurs fournisseurs dans l'effort d'innovation (Luzzini et Ronchi, 2011). De tous les partenaires, les fournisseurs semblent être la source externe la plus importante d'idées (Un et Asakawa, 2015). Des études menées dans différents secteurs confirment que le partenariat avec les fournisseurs influe positivement sur la variété et l'innovation des produits (Al-Zu'bi et Tsinopoulos, 2012), (Lau, Tang et Yam, 2010) ou sur la performance en matière d'innovation (Menguc, Auh et Yannopoulos, 2014). La fonction Achats, gestionnaire des ressources externes (Tréhan, 2014), fonction garante de la « bonne gestion des fournisseurs » est naturellement en première ligne pour apporter de la valeur dans les processus d'innovation.

Or, les difficultés rencontrées par les services Achats lors de leur intégration dans le processus d'innovation suscitent de nombreux débats (Luzzini et Ronchi, 2011), (Melander et Lakemond, 2014), (Servajean-Hilst et Calvi, 2018). En effet, l'implication du service Achats lors de la phase amont de l'innovation est encore très rare et l'intégration de certaines connaissances des fournisseurs dans le processus d'innovation n'est pas toujours possible en interne. De surcroît, les tensions entre objectifs opérationnels et objectifs stratégiques des services achats sont réels. Ces recherches sont limitées aux projets conduits dans les grandes entreprises, comme les industries de l'automobile et de l'électronique et sont plus rarement menées dans d'autres secteurs (Wynstra, Weggeman et Van Weele, 2003), (Viale, 2019) ou sur des organisations de plus petites tailles (PME).

Les entreprises obtiennent et conservent leur avantage concurrentiel grâce à leur capacité à renouveler et intégrer leurs compétences et à en développer de nouvelles (Teece, Pisano et Shuen, 1997). Dès lors, dans un contexte d'incertitude et d'innovation intensive dans le secteur agro-alimentaire, la problématique de compréhension des compétences essentielles influençant la contribution du service Achats à l'innovation devient inéluctable pour toute entreprise en quête d'amélioration de ses capacités d'innovation. Or à notre connaissance, peu de recherches sont consacrées à ce sujet, notamment dans le secteur agro-alimentaire. Nous cherchons à apporter des éléments de réponse à la question suivante : Quelles sont les compétences clés des acheteurs impliqués lors de

l'innovation dans les organisations de l'industrie agro-alimentaire ?

Afin de répondre à cette problématique, une première partie est consacrée à la revue de la littérature sur l'implication et l'impact du service Achats sur l'innovation, puis nous précisons les compétences nécessaires des acheteurs dans leur métier, enfin, nous examinerons les compétences des acheteurs mobilisées lors du processus d'innovation. Une seconde partie présente la méthodologie de qualitative ainsi que le protocole qui nous a conduit à choisir un ensemble de cas empiriques caractéristiques des IAA. Enfin, la conclusion, l'apport managérial puis les limites et les perspectives de recherche sont présentées.

L'implication des services Achats dans les démarches d'innovation

Selon Castaldi, Ten Kate et Den Braber (2011), la fonction Achats est vraiment stratégique dans les démarches d'innovation lorsque, d'une part, les relations avec les fournisseurs sont considérées comme stratégiques dans l'organisation, et que, d'autre part, celle-ci reconnaît les fournisseurs comme de potentielles sources d'innovation. De plus, pour ces mêmes auteurs, il est essentiel dans ce contexte, que la fonction Achats soit intégrée dans les activités stratégiques de l'entreprise et développe des collaborations efficaces avec les autres fonctions.

Les apports de l'implication amont de la fonction Achats (EPI) lors du processus d'innovation

La participation du service Achats au début du processus d'innovation a pour effet de réduire les délais et les coûts de développement, de raccourcir le délai de mise sur le marché, d'améliorer la qualité des produits finaux, d'accroître l'accès aux technologies et aux connaissances des fournisseurs (Bals, Hartmann et Ritter, 2009).

De manière plus spécifique, l'EPI (Early Purchasing Involvement), lors de la phase amont de l'innovation, semble faciliter la sélection des « bons » fournisseurs détenteurs de la technologie en adéquation avec les besoins, contribue à la compétitivité de l'entreprise et développe des partenariats lors des projets d'innovation futurs (Melander et Lakemond, 2014).

Les connaissances « techniques » aident les services Achats dans la compréhension de la technologie proposée des fournisseurs, de mieux les sélectionner, ce qui leur permet d'intervenir si des problèmes surgissent pendant le processus d'innovation (Melander et Lakemond, 2014). De plus, l'expérience acquise dans le cadre de projets antérieurs s'avère

bénéfique dans la gestion du projet. Le fait d'inclure le service Achats dès le début de l'innovation améliore également sa capacité d'agir comme une fonction intermédiaire importante qui facilite l'implication des fournisseurs plus tôt dans les projets (Calvi, Johnsen et Phillips, 2011).

Effets sur la performance de l'innovation

Certains auteurs expliquent via des études empiriques qu'une forte implication de la fonction Achats dans le processus d'innovation a un impact positif sur la performance de l'innovation (Hartmann Kerkfeld et Henke, 2012).

Luzzini, Amann, Caniato, Essig et Ronchi (2015) observent que la stratégie d'innovation de l'entreprise est un moteur pour les activités clés de la fonction Achats (comme le sourcing, la collaboration fournisseurs et l'apport de connaissances). Ces mêmes auteurs considèrent que l'ensemble de ces activités comme des déterminants du succès de l'innovation. Une bonne relation acheteur-fournisseur mène à son tour à davantage d'innovations (Clauß, 2012), plus de transfert de connaissances entre les partenaires et les résultats positifs du projet d'innovation tels que l'augmentation de la qualité du produit ou la réduction du délai de commercialisation. (Sjoerdsma et van Weele, 2015).

Les compétences des acheteurs au service de la conception des supply chains amont

Afin d'avoir un impact réel sur la stratégie, Perrotin (1999) souligne l'importance du professionnalisme des acheteurs, donc de la démonstration de leurs compétences : « *En économie de marché, le prix de vente d'un produit, d'une prestation est dicté par le marché. Conséquence immédiate : la seule variable réelle sur laquelle peut jouer l'entreprise pour faire du profit est le coût de revient, qui est constitué pour plus de 50 % par les Achats. L'acte d'achat devient donc stratégique et la compétitivité de l'entreprise dépend du professionnalisme avec lequel il est effectué* ».

Jehan (2012) définit le concept de « compétences » comme : « *la capacité reconnue pour un individu à mobiliser et combiner des ressources personnelles et externes (savoirs, savoir-faire, comportements, réseaux de personnes, etc.) dans une situation professionnelle donnée en fonction d'objectifs à atteindre* ».

Merminod (2005) propose une taxinomie portant sur les compétences (Tableau 1) qui met en exergue la diversité, la complexité du métier d'acheteur.

Tableau 1. Taxinomie des 19 compétences déclarées être mobilisées par les acheteurs (Merminod, 2005)

Le recrutement d'acheteurs compétents est primordial car selon Feisel, Hartmann et Schober (2008), la satisfaction des clients finaux et des clients internes va dépendre en premier lieu des compétences et du savoir-faire des acheteurs, notamment des compétences d'anticipation des besoins (Mulder, Wesselink et Bruijstens, 2005). Le concept d'anticipation est également abordé par Larrasquet (2002) qui caractérise les différentes compétences sous trois aspects :

- « - les aspects techniques des compétences (savoir-faire),
- les aspects comportementaux des compétences (savoir-être),
- les aspects métacognitifs des compétences, c'est à dire les capacités à contrôler son activité cognitive, notamment pour se sortir d'un contexte précis et prédéterminé afin de développer des solutions nouvelles. »

Ainsi, le rôle des Acheteurs évolue vers de activités réservées au marketeurs comme l'intelligence économique, de veille technologique. Les acheteurs communiquent des éléments d'ordre macro et micro économiques évalués comme clés en interne et qui garantissent à leur entreprise innovation et compétitivité (Trimbach, 1999). Ces activités ont un impact stratégique et s'appuient sur l'animation de réseaux internes et externes (Viale, 2019). « Hommes ou femmes de communication doté(es) d'un esprit curieux et ouvert » (Leclercq, 1999), les acheteurs collaborent et développent des compétences collectives (Poissonnier, Philippart et Kourim, 2012).

Cette démarche amont, composée de l'intelligence économique et de veille technologique, va permettre aux acheteurs d'être informés des composantes du microenvironnement, des évolutions et des innovations sur les marchés fournisseurs, puis d'en informer les parties prenantes des projets d'innovation. Le rôle de ces compétences particulières est également souligné dans les travaux de (Mulder, Wesselink et Bruijstens, 2005), qui reprennent l'ensemble des compétences clés de l'acheteur (Tableau 2).

Tableau 2. Les différentes compétences des acheteurs (Mulder, Wesselink et Bruijstens, 2005)

Jehan (2012) caractérise les compétences clés les plus recherchées du « bon » acheteur et les divise en trois aspects : les aspects techniques (le sourcing, la négociation,

la mise en place de contrats cadres, le suivi des contrats...), les aspects comportementaux (l'écoute, l'humilité, l'honnêteté et la curiosité...) et enfin les aspects métacognitifs (l'empathie, la prise de recul, l'assertivité, la proactivité, le leadership, la capacité d'influence...).

Tréhan (2014) présente une recherche prospective sur la fonction Achats, qui inclue les compétences de demain, en interrogeant 42 acteurs-experts (en grande majorité des directeurs et responsables Achats, pour cette étude, aucune entreprise interrogée n'est issue de l'IAA). Les nouvelles compétences des acheteurs, où la part des soft-skills (les savoirs-être), d'intelligence émotionnelle, de créativité, de connectivité et de leadership (Tréhan, 2014) et Karttunen (2018), prend une part déterminante en complément des savoirs ou du savoir-faire. Cet acheteur de demain est considéré par Tréhan (2014) comme un acheteur professionnel expert dans son métier avec une bonne compréhension des autres fonctions de l'entreprise, il doit être également plus « *orienté business et client final* » que par le passé. Bals, Schulze, Kelly et Stek (2019) définissent les nouveaux domaines de compétences les plus importants dans les années à venir pour les acheteurs comme la capacité à gérer numérisation (par exemple, l'automatisation), l'innovation et la durabilité. Ces auteurs, grâce à une revue de la littérature récente, reprennent et classifient les compétences en quatre catégories : les compétences techniques (connaissance du produit...), les compétences interpersonnelles (communication...), les compétences intra et inter-organisationnelles (ouverture, action centrée sur le client final et gestion de la relation...) et les compétences stratégiques (gestion du risque, pensée critique, vue globale...).

Les compétences mobilisées des acheteurs lors du processus d'innovation

Homfeldt, Rese, Brenner, Baier et Schäfer (2017) examinent les contributions de la fonction Achats dans le processus d'innovation de l'industrie automobile, ainsi que les méthodes et pratiques utilisées afin de bénéficier de la capacité d'innovation des fournisseurs clé. Selon ces auteurs, les acheteurs contribuent au processus d'innovation selon trois capacités : la capacité d'identification des idées novatrices sur le marché de

l'offre et promotion de ces idées à l'interne, la capacité de gestion d'activités économiques et la capacité de gestion de la base fournisseurs.

La capacité d'identification des idées novatrices sur le marché de l'offre et promotion de ces idées à l'interne

Le service Achats est particulièrement bien positionné pour identifier les idées du marché (Servajean-Hilst et Calvi, 2018) grâce à ses interactions fréquentes avec la base fournisseurs et également grâce à leurs capacités à avoir une vue d'ensemble (Jehan, 2012 ; Tréhan, 2014). Lorsque la relation de confiance est installée entre acheteurs et fournisseurs, ces derniers se rapprochent plus facilement de l'acheteur avec des idées (Homfeldt, Rese, Brenner, Baier et Schäfer, 2017). Dans un deuxième temps, le service Achats peut faire connaître ces idées en interne et enfin aider à les intégrer dans de nouveaux projets d'innovation ou produits (Hartmann, Kerkfeld et Henke, 2012).

La capacité de gestion des activités économiques

Pour qu'une idée devienne une innovation, il faut que cette idée rencontre un marché donc que l'innovation soit viable financièrement. L'axe financier est important, c'est pourquoi le service Achats dont une des missions premières est l'optimisation des coûts a toute sa place dans ce rôle de « gestion d'activités économiques ».

La capacité à gérer une base de fournisseurs innovants

La fonction Achats est reconnue par les chercheurs comme la plus pertinente pour sélectionner et intégrer les fournisseurs innovants et disponibles dans le processus d'innovation (Schiele, 2006) et (Van Echtelt, Wynstra, Van Weele et Duysters, 2008). Dans une recherche récente, Servajean-Hilst et Calvi (2018) montrent que les acheteurs motivent également, en plus des fournisseurs « nouveaux », leurs propres panels fournisseurs afin de développer des connaissances particulières pour innover.

Alors que Defélix, Mazzilli et Gosselin (2015) rappellent que ce sont les salariés qui améliorent les produits ou les services et/ou font évoluer l'organisation interne afin de réussir la mise sur le marché d'une offre nouvelle, Loufrani-Fedida et Aldebert (2013) considèrent que la recherche reste concentrée au niveau macro des compétences des organisations lors de la mise en œuvre du processus d'innovation. L'étude des compétences individuelles est très souvent ignorée des analyses des chercheurs.

Bien qu'elle soit reconnue comme un thème important pour le développement de la fonction, la gestion des ressources humaines et le développement des compétences des acheteurs ont reçu très peu d'attention de la part des chercheurs (Knight, Tu et Preston, 2014). Dans le contexte de l'innovation, les recherches se limitent à des études de cas uniques menées dans de grandes entreprises des industries automobiles et électroniques, et sont très rarement menées dans d'autres secteurs (Wynstra, Weggeman et Van Weele, 2003), (Homfeldt, Rese, Brenner, Baier et Schäfer, 2017) et (Servajean-Hilst et Calvi, 2018). L'objectif principal de cet article est de combler ces lacunes et de répondre à la question suivante : Quelles sont les compétences clés des acheteurs impliqués lors de l'innovation dans les organisations de l'industrie agro-alimentaire ?

Méthodologie de recherche

L'étude de cas, démarche de découverte et non pas démarche de vérification (Giordano, 2003), est appropriée pour analyser en détail un phénomène complexe dans son contexte réel, les processus qui le composent et les acteurs qui en sont les parties prenantes (Seuring, 2005).

Les choix effectués dans l'approche méthodologique doivent être justifiés, clairs et « *guidés non pas par un aveuglement méthodologique mais par une intention de dégager une compréhension riche et originale de l'objet d'étude* » (Savoie-Zajc, 2006). Comme l'étude multi-cas repose entièrement sur la valeur de chacun des cas, la question du choix des cas demeure fondamentale pour assurer l'apport scientifique de la recherche. Nous avons méticuleusement échangé avec de nombreuses entreprises et acteurs sur notre objet de recherche, en amont du processus et des entretiens, pour tendre au maximum à une bonne adéquation sur ce que nous cherchions. Nous avons interrogé deux directeurs Achats, la directrice générale de l'association des Industries Alimentaires, un ingénieur emballage en agro-alimentaire, un responsable R&D pour valider l'intérêt, la pertinence et la fertilité de notre futur objet de recherche dans l'IAA. Nous leur avons également soumis les différents thèmes issus de la revue de littérature. Ces échanges ont mis en lumière l'intégration de la fonction Achats dans le processus d'innovation, donc l'intérêt d'investiguer davantage dans notre problématique.

Comme stipulé par Miles et Huberman (2003), nous prenons des décisions d'échantillonnage en nous intéressant à seulement « certains acteurs », dans notre cas le service Achats / les « acheteurs », confrontés à « certains problèmes », ici les activités en

lien avec l'innovation, dans « certains contextes », dans notre cas, dans les IAA (ou lors de projets d'innovation dans l'IAA). Ainsi, *comme cité par Kuzel (1992), l'échantillon qualitatif tend à être « orienté plutôt que pris au hasard »*, car l'univers étudié est limité et inutilisable en cas d'échantillonnage aléatoire.

Aux différents acteurs rencontrés, nous avons demandé qui était impliqué lors du processus d'innovation et le mieux amène de répondre à notre objet de recherche. Il nous a semblé important d'interroger différents praticiens au sein d'une entreprise ce qui permet d'apporter une triangulation des « sujets » (Myers et Newman, 2007).

Nous avons sélectionné des organisations où le service Achats est un service professionnalisé c'est à dire, où la fonction est représentée par un ou plusieurs acheteur(s) professionnel(s). Les organisations comportant des acteurs ayant le rôle « double ou complémentaire » acheteur et un autre rôle fonctionnel (marketing, recherche et développement, finance...) ont été écartées afin de distinguer précisément les compétences mobilisées relevant d'une fonction Achats pour répondre à la problématique de la recherche. De plus, nous suivons la recommandation de Becker (1998, p. 21) « *pour définir un groupe social, de considérer l'appellation donnée par les personnes elles-mêmes concernant leur groupe d'appartenance* ».

Nous suivons les recommandations de Savoie-Zajc (2006), en optant pour la sélection de cas multiples, les enjeux poursuivis sont celui de la diversification et celui de la saturation. Selon Karsenti et Demers (2000), cette méthode de recherche permet l'étude en profondeur d'un individu et la description détaillée de sa spécificité et du contexte dans lequel il évolue, et l'étude multi-cas permet de faire émerger les convergences entre les cas. Selon Yin (2009), le nombre de cas doit être supérieur à trois, Eisenhardt (2007) considère que le nombre approprié de cas dépend de la connaissance existante sur le thème étudié et également en fonction du thème d'étude et de la possibilité d'obtention d'informations, il ajoute qu'entre quatre et dix cas la recherche peut être considérée comme valide.

Les données ont été recueillies auprès de sources primaires et secondaires, afin d'obtenir des réponses plus objectives et de comparer les différents points de vue. Les données secondaires sont constituées de documents accessibles au public (sites web des entreprises, documents fournis par les personnes interrogées comme des exemples de projets d'innovation réussis). Les données concernent également les observations sur le

terrain des lignes de production et les entreprises que nous avons visitées. La combinaison des données recueillies nous permet de trianguler plusieurs sources.

Le guide d'entretien s'articule autour des thèmes suivants : Présentation de l'entreprise et place de l'innovation, l'organisation interne du département achats, l'implication et les contributions des Achats à l'innovation, les compétences clés nécessaires d'un point de vue intra-organisationnel et inter-organisationnel. Au final, nous avons mené 23 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'une heure avec les principaux acteurs impliqués dans le processus d'innovation.

Analyse des données

En suivant les recommandations de Miles et Huberman (2003), l'analyse des données est un processus continu et en partie réalisée pendant la collecte des données. La réduction des données commence par la définition des questions de recherche, la sélection des cas et la collecte des données. Toutes les données ont été lues plusieurs fois pour accroître la familiarité avec le sujet. La rédaction de résumés d'entretiens et l'élimination des données non pertinentes ont été réalisées puis soumis aux différents répondants pour commentaires et corrections (Yin, 2009). Les entretiens pouvaient être regroupés en fonction du thème spécifique exploré (Miles et Huberman, 2003). Les données des entretiens ont été complétées par les résultats des données secondaires. Nous avons dans un premier temps examiné les données sur un cas, puis nous avons réalisé un examen des données inter-cas. Cette logique itérative est préconisée par Yin (1990). Les données ont été codées d'une part à partir de la caractérisation des compétences des acheteurs issue de la revue de littérature, en particulier que la catégorisation proposée par Bals, Schulze, Kelly et Stek (2019), et d'autre part, par des critères induits de l'analyse des données. Ces compétences ont été codées et classées en fonction du nombre d'instances. Nous avons analysé les entretiens grâce à la méthode de codage multithématique (Ayache et Dumez, 2011) et nous avons utilisé le codage assisté par le logiciel Nvivo.

Présentation du terrain de recherche

Cinq entreprises de l'IAA ont été sélectionnées sur la base d'innovations significatives et de l'implication du service des achats dans les décisions stratégiques et les projets d'innovation.

Cas Alpha : Une PME spécialisée dans les ingrédients et épices

La PME Alpha est une entreprise familiale depuis les années 60. La PME a réussi à développer l'industrialisation de la déshydratation des produits du terroir (persil en été, poireau en hiver et les épinards à l'intersaison). Alpha produit et commercialise des bases pour préparations culinaires ainsi que des arômes et colorants et des matières premières végétales. L'entreprise Alpha emploie 300 salariés. De nature proactive, Alpha a la volonté de ne pas subir les évolutions et les diktats du marché et souhaite être à l'origine de nouvelles idées autant que possible afin d'être reconnue comme telle. Alpha affiche clairement cette valeur au sein de ses locaux :

« L'envie d'aller plus loin : La curiosité, l'enthousiasme et la recherche permanente d'une amélioration des compétences et du savoir constituent les principaux moteurs du développement de l'entreprise. Elle encourage ses collaborateurs à enrichir leurs expériences culinaires et à être en veille permanente des nouvelles tendances dans le domaine de l'agro-alimentaire. Cette valeur est d'autant plus déterminante qu'une forte capacité d'innovation est essentielle sur les marchés. » Données secondaires.

Cas Beta : Une PME spécialisée dans les jus de fruits et nectars

L'entreprise Bêta est une société forte d'un savoir-faire de 60 ans sur le marché du jus de fruits. Sur ce marché, en ligne avec les attentes des consommateurs en alimentaire, la consommation des jus et nectars bios progresse de plus de 62 % en 5 ans. C'est une tendance de fond, tandis que le format jus de fruit frais est de plus en plus plébiscité au dépend des jus de fruits dit ambiants. Bêta emploie 280 personnes. Selon les données secondaires récoltées (Décideurs en région et Journal interne), la philosophie de Bêta est *« de réaliser ce que les autres ne peuvent pas faire... ou n'osent pas faire »*.

Cas Gamma : Une PME spécialisée dans les chocolats hauts-de-gamme

L'entreprise Gamma est une PME familiale créée en 1946, qui emploie environ 90 personnes et jusqu'à 200 personnes incluant les saisonniers. Gamma produit 1 500 tonnes de chocolats par an. Cette entreprise fabrique du chocolat saisonnier essentiellement pour Noël et Pâques. Les chocolats à la liqueur se trouvent sur un marché de niche, sur lequel Gamma est le leader en France. Concernant les chocolats de fête, la cible sont les seniors, car la gamme liqueur se positionne sur un segment premium. En constant renouvellement

pour satisfaire ses clients, Gamma crée « *au moins 20% de nouveautés par collection* » selon sa directrice générale.

Cas Delta : Une GE spécialisée dans la transformation, préparation et distribution de produits à base de viande

Créée dans les années 1980, l'entreprise Delta est une entreprise spécialisée dans les activités de découpe, transformation et préparation de viandes fraîches ou cuites, ainsi que de produits élaborés (Chili, bison, pavés de bœuf ou brochettes). Cette entreprise est la filiale unique d'une grande chaîne de restaurants de style et concept steak-house qui compte environ 7 500 collaborateurs. Une des missions affichées de Delta est la notion de plaisir dans l'alimentation. L'entreprise met en avant également les notions de qualité et authenticité. Notamment le fait que les viandes sont soigneusement sélectionnées, avec une démarche volontaire Viande bovine française, viandes hachées 100 % muscle et une démarche d'approvisionnement entre 55 et 60 % en France.

Cas Epsilon : Une GE spécialisée dans la confiserie de chocolat, les boissons et l'alimentation humaine et animale

Epsilon est une entreprise familiale internationale, non cotée en bourse qui a été créée en 1911 aux États-Unis. Ses six segments d'activité sont les Aliments préparés pour animaux de compagnie, le Chocolat, les Chewing-gums et la confiserie de sucre, l'Alimentation générale, les Boissons. Cette entreprise est animée au quotidien par des valeurs familiales très fortes appelées les « cinq Principes » : la Qualité, la Responsabilité, la Mutualité, l'Efficacité et la Liberté. Dès la création de son entreprise, le fondateur souhaitait un modèle économique inspiré de la « *mutualité des avantages* » pour l'ensemble des parties prenantes : les collaborateurs, les clients, les fournisseurs.

En France, Epsilon emploie environ 4200 salariés et compte 8 sites de production. La politique des ressources humaines encourage ces salariés à « *s'approprier des projets, à améliorer les conditions de vie et à construire des relations pleines de sens* ».

Les deux sites français visités pour cette étude emploient environ 1250 personnes. Les entretiens ont été suivis d'une visite in situ sur chaque site. Nous présentons la liste des répondants dans le tableau 3 ci-après.

Tableau 3. Liste des répondants et des entretiens réalisés. T : Téléphone F : Face à face

Résultats et discussion : Les compétences clés au sein de la fonction Achats pour accompagner l'innovation

Cette troisième partie présente et discute l'ensemble des compétences qui doivent être maîtrisées par les acheteurs pour contribuer au processus d'innovation selon les répondants. Ces compétences sont triées en s'appuyant sur les travaux sur les compétences attendues et futures des acheteurs selon Bals, Schulze, Kelly et Stek (2019). Afin d'identifier les compétences que les professionnels considèrent comme étant nécessaires dans le processus d'innovation, nous avons demandé aux participants de discuter de leurs contributions essentielles et les compétences qui les ont aidés à réussir dans ce projet spécifique.

Les compétences techniques avancées

Selon la majorité des répondants, les acheteurs partagent leurs compétences techniques en amont du processus d'innovation, lors de réunions d'innovations, en comité de direction avec les services R&D, produit, marketing et vente.

« On connaît ce qu'on achète, on sait exactement ce qu'on achète et à quoi ça sert et on sait pourquoi on l'achète chez ce fournisseur et pas un autre. » (A5)

L'acheteur accompagne également techniquement le fournisseur dans son processus de fabrication et de prototypage. Cette innovation de processus du fournisseur auquel l'acheteur est un acteur direct conduit à une innovation de produit au sein de Delta.

« On a trouvé la solution technique ensemble pour que la poche ne perce pas, on met deux côtes une en face de l'autre dans la poche de cuisson, normalement les acheteurs ils disent « débrouillez-vous, je veux ça ! » (D2)

Ces compétences techniques amènent les acheteurs à intégrer des associations professionnelles prestigieuses (emballages, matières premières...), à être reconnu par ses pairs et à avoir une certaine influence sur le marché.

« C'est moi qui représente Alpha à l'association européenne des épices, qui suit la veille et par intérêt personnel, cela m'intéresse, il n'y a pas d'autre spécialiste comme moi, parce que j'y passe 10h par jour... je dois être en mesure d'expliquer aux commerciaux les caractéristiques « produits », des caractéristiques marchés (marché matière, poivre...). » (A3)

Ainsi, nos cas font apparaître une compétence très forte au niveau technique, ce qui normalement les compétences de la R&D. Dans les cas observés, l'acheteur possède un

niveau d'expertise poussé sur les domaines d'achats dont il a la responsabilité aussi bien au niveau des matières premières, qu'au niveau des emballages (pour préserver les arômes ou alléger les contenants...), mais également lors du processus de fabrication. Ce résultat complète les travaux de Karttunen (2018) et l'intérêt de mettre en place des équipes interfonctionnelle. En effet, il est peu probable qu'une seule personne maîtrise les spécifications technologiques, la gestion du processus achats et la gestion de projet.

Les compétences interpersonnelles

Une forte curiosité

Grâce à sa curiosité, l'acheteur développe sa capacité à détecter les signaux faibles venus de sources variées comme les fournisseurs, les clients internes-externes, l'environnement, la technologie.

« J'ai plusieurs sources, les magazines spécialisés, les salons spécialisés, la curiosité à mon environnement, mon réseau, les fournisseurs, j'accepte énormément de prospects, même si je sais que je n'achèterai pas chez eux, c'est juste pour savoir, le benchmark, je suis une blindée des rendez-vous ! » (A5)
Responsable des Achats

L'objectif sera par la suite de transformer ces signaux de l'environnement en signes pour les parties prenantes et en informations intelligibles, puis de les partager afin de prendre des décisions.

Le leadership

Selon quelques exemples identifiés par les répondants, il apparaît que l'acheteur développe des compétences hautement créatives en proposant des idées multiples, qui ont conduits à des innovations. Dans certains cas, la gestion du projet afin d'élaborer une version commercialisable de leur invention a été entièrement géré par ces acheteurs en collaboration avec un fournisseur.

Les Achats endosse un rôle d'initiateur. Dans l'exemple d'un nouveau produit à base de porc « le tomahawk de porc », l'acheteur est à l'origine de l'idée et du projet et a développé la compétence de leadership sur le projet.

« Dans l'exemple du tomahawk de porc, un projet particulièrement innovant, la genèse du projet vient de la réflexion de notre Acheteur viande qui, à partir de ses connaissances sur le bœuf, s'est inspiré de la découpe du tomahawk de bœuf pour

la transposer sur le porc. Cette idée a donc servi de base pour travailler avec nos fournisseurs. » (D4) R&D

Une entreprise capable de repérer et de motiver ces acheteurs sur ces projets d'innovation parviendrait à maintenir, voire créer, un avantage concurrentiel.

Les compétences intra et inter-organisationnelles

Les compétences relationnelles

Selon l'ensemble des répondants de nos cas (Alpha, Bêta, Gamma, Delta, Epsilon), « l'acheteur » est impliqué et engagé dans des réseaux professionnels larges (associations professionnelles achats ou techniques, concurrents indirects, fournisseurs, centres de recherche...). De nombreux verbatims indiquent l'appartenance de l'acheteur aux réseaux de fournisseurs et aux réseaux d'industriels ce qui permet le développement de nouvelles formes de partenariats.

« Le responsable logistique vient me dire que les citerniers viennent tous avec des hausses. Je contacte les transporteurs en leur demandant quels sont leurs objectifs ? Ils me répondent ne pas rouler à vide. Je leur dis et si je vous mets en relation avec un responsable logistique qui a des remontées vers le Benelux ça vous intéresse ? ... bilan des courses on n'a pas eu de hausse mais une baisse, l'entreprise R et l'entreprise S ont eu une baisse et le transporteur il s'y retrouve car son outil tourne et il amortit beaucoup plus vite. Cette triangulaire marche super bien. » (B2) Directeur Achats

Grâce à cette action, l'acheteur a fait plus que mettre en relation des fournisseurs, il a également instauré un mode de travail novateur de collaboration inter-entreprises sur les achats de transport. La capacité de l'acheteur à construire et développer son réseau est essentielle dans le contexte de l'innovation. Nous confirmons et complétons les travaux de Mulder, Wesselink et Bruijstens (2005). Ce travail en réseau pour combiner des compétences complémentaires suppose des relations de confiance et la volonté d'installer la relation dans la durée (Moati et Volle, 2011). Ces résultats confirment l'intérêt de la mise en place d'une activité réciproque entre les entreprises qui participent à un projet d'innovation (Huizingh, 2011). Par ailleurs, Fehr et Gächter (2000) considèrent que l'efficacité d'une relation collaborative passe par la réciprocité, c'est-à-dire que l'un des partenaires doit ouvrir les portes de ses connaissances à l'autre afin de pouvoir, lui aussi, accéder parallèlement à celles de ce dernier.

L'attractivité externe de l'acheteur : être un client privilégié lors de l'innovation

Les Achats sont en première ligne dans la gestion de la relation fournisseurs. Il est important de nouer des relations qui encouragent l'attractivité de l'acheteur par rapport à la concurrence. Dans l'exemple de Bêta, le directeur général insiste sur les notions d'entraide et de services au fournisseur lors de l'innovation.

« Notre directeur Achats est en lien constant avec les fournisseurs qui ont une idée d'innovation... ces nouvelles idées ne doivent pas aller chez un concurrent. Il faut être un client de choix, c'est-à-dire, le côté affect, qui fait qu'on a plus de chance d'être le premier sur la liste. Il y a même une innovation dans la relation. Il faut aujourd'hui servir le fournisseur ou au fournisseur. » (B1)

L'écoute, la capacité à motiver le fournisseur, à travailler en réseau et à agir différemment ont permis à l'acheteur de se transformer en « business developer » ou commercial pour sa société via un fournisseur de matières premières.

« C'est le fait de donner envie qui fait qu'aujourd'hui j'ai quelques opportunités en tant qu'acheteur. Il y a des fournisseurs qui ont des contacts à travers le monde autres que moi et j'ai eu via des fournisseurs parce que je leur donnais envie, ils m'ont mis en relation avec des clients à l'étranger et on a réussi à obtenir des marchés à l'étranger grâce à ça ! » (D2)

L'engagement réciproque, la congruence des paroles et des actes, la confiance développent l'attractivité de l'acheteur dans le processus d'innovation.

« Les achats, surtout pour des projets d'innovation, c'est faire envie aux fournisseurs de venir travailler avec nous, et quand on donne envie et quand on montre que l'on a un potentiel et que derrière ce potentiel se réalise, c'est un cercle vertueux, lui nous accompagne, il voit que l'engagement pris est respecté et l'année d'après il a confiance et ça se construit comme ça et on avance avec le fournisseur, mais avant tout il faut donner envie aussi bien en externe, qu'en interne d'ailleurs... » (B2)

L'attractivité interne de l'acheteur : être un partenaire interne préféré lors de l'innovation

A l'échelle de l'individu, c'est-à-dire l'acheteur, un construit « Attractivité interne » émerge de nos cas. Nous considérons que pour que l'implication amont de l'acheteur soit

régulière et pérenne, l'acheteur doit exercer un pouvoir naturel d'attractivité, d'ouverture.

« Les Achats ont une influence certaine car ils vont être porteurs de la recherche d'éventuels fournisseurs, cela peut être de nouveaux fournisseurs, de nouvelles idées... ils sont souvent ouverts à des nouvelles idées de tout type ». Directeur industriel (G3)

Ce construit se caractérise par les verbatims qui insistent sur le caractère proactif, expert et charismatique de l'acheteur.

« Je ne me vois pas travailler sans notre responsable Achats, car elle « sent » si cette innovation a des chances de fonctionner, aussi bien d'un point de vue industriel, qu'économique et commercial... depuis son arrivée les processus ont nettement été amélioré ... c'est pourquoi nous avons envie d'être tous derrière elle ». Direction R&D (D4)

Le construit « Attractivité interne » de l'acheteur représente la capacité de l'acheteur à convaincre et influencer les clients internes (tout acteur interne participant au processus d'innovation) à collaborer. Cela permet à l'acheteur de convaincre ses collègues des propositions d'idées qu'elles viennent de l'acheteur lui-même, du fournisseur, et que cela soit une proposition pour une innovation de produit, technique, de processus, de changement de recettes ou emballages, ou une innovation organisationnelle.

Les compétences stratégiques

Compétences métacognitives et systémiques

Nos cas font apparaître la capacité de l'acheteur à anticiper et à se projeter dans les besoins à venir grâce aux interactions avec les parties prenantes internes et externes.

« Mon mode de fonctionnement est de m'adapter au marché de l'entreprise, le consommateur est ma priorité. En travaillant en amont, par le biais du sourcing et l'approche commerciale avec le fournisseur, j'exprime toujours un besoin à travers un cahier des charges et ce que je demande en parallèle à mes fournisseurs c'est de soumettre en continu ce que j'appelle des besoins implicites c'est à dire des produits / processus que je vais avoir besoin dans le futur. Ils savent que notre axe de développement est l'innovation. » (A5) Responsable des Achats

Ce sont les composantes même de ce que les auteurs nomment « compétences métacognitives ». L'ensemble des réponses tend à montrer que les acheteurs doivent

adopter une approche systémique au sens de Coppin (2002) et Tréhan (2014) et une approche en réseau (Mulder, Wesselink et Bruijstens, 2005). Nous rappelons que cette approche systémique se traduit comme une capacité des acteurs « *à modifier et adapter leur comportement en fonction des transformations de leur environnement. La capacité d'apprentissage des acteurs est de ce point de vue importante car elle présente le milieu non plus seulement comme un contexte favorable à l'innovation mais comme un catalyseur d'initiatives participant à la création de nouvelles combinaisons.* » (Coppin, 2002). Cette approche systémique est identifiée comme une des compétences attendues dans le futur par Bals, Schulze, Kelly et Stek (2019).

Conclusion

Les capacités d'innovation des entreprises de l'IAA sont considérées comme un des facteurs les plus importants pour qu'elles soient en mesure de rester compétitives face à des concurrents nationaux ou internationaux (Capitanio, Coppola, Pascucci, 2009).

La recherche sur les compétences nécessaires des achats lors de l'innovation en est encore à ses débuts. Elle se limite à des projets menés dans de grandes entreprises, telles que les industries automobile et électronique, et sont plus rarement menées dans d'autres secteurs (Wynstra, Weggeman et Van Weele, 2003). L'objectif principal de cet article était donc de contribuer à combler ces lacunes et apporter de nouvelles connaissances quant à la nature des compétences des acheteurs dans les processus d'innovation avec et par les fournisseurs.

Notre étude apporte plusieurs contributions. D'abord, elle fournit des preuves empiriques de l'implication précoce de l'acheteur dans les processus d'innovation.

En suivant la catégorisation des compétences de Bals, Schulze, Kelly et Stek (2019), nous complétons les résultats en les spécifiant dans le contexte de l'innovation. Nos cas font apparaître la mobilisation d'une compétence technique avancée de l'acheteur sur les domaines d'achats dont il a la responsabilité.

Pour apporter réellement de la valeur dans le processus d'innovation, l'acheteur doté de leadership développe de nouvelles compétences interpersonnelles. Dans la lignée des travaux de Tréhan (2014) et Karttunen (2018), les perspectives de recherche sur l'enrichissement du métier d'acheteur par de nouvelles compétences comme le leadership, la créativité sont importantes. Nos cas mettent en lumière le caractère indispensable de la curiosité lors de l'innovation, cette compétence permet également à

l'acheteur de détecter les signaux faibles de l'environnement.

Les compétences intra et inter-organisationnelles, et plus particulièrement, les compétences relationnelles sont essentielles pour permettre à l'acheteur de construire et développer son réseau interne et externe. De plus, nos résultats confirment l'intérêt de la mise en place de la réciprocité entre les entreprises qui participent à un projet d'innovation (Huizingh, 2011).

L'acheteur développe de compétences d'attractivité externe afin de devenir le « client privilégié et préféré pour l'innovation » des fournisseurs innovants et simultanément en interne, être un maillon incontournable et doté d'une forte influence lorsqu'il faut défendre un projet ou une idée. Ainsi, un construit « Attractivité interne » émerge de nos cas. Nous considérons que pour que l'implication amont de l'acheteur soit régulière et pérenne, l'acheteur doit exercer un pouvoir naturel d'attractivité.

Concernant les compétences stratégiques, l'ensemble des réponses tend à montrer que les acheteurs doivent avoir la capacité à prendre du recul, ainsi adopter une approche systémique, ce qui confirme le besoin de ces compétences dans le futur (Bals, Schulze, Kelly et Stek, 2019). Grâce aux compétences métacognitives, l'acheteur anticipe les besoins à venir grâce aux nombreuses interactions avec les parties prenantes.

Apport managérial : L'acheteur, maillon essentiel de l'innovation avec et par les fournisseurs

Afin d'apporter de la valeur dans le processus d'innovation, il est essentiel que le directeur Achats ait une vision holistique et intégrer des profils d'acheteurs ayant la capacité développer sa « compréhension des clients finaux / consommateurs » et sa créativité. De plus, les acheteurs impliqués dans le processus d'innovation développent une curiosité naturelle sur les développements en cours et doivent avoir la capacité à se projeter, voire d'anticiper les tendances à venir sur leur domaine d'achat. Ainsi, les profils d'acheteurs pourraient évoluer vers des profils de type « intrapreneur » ou « acheteur innovateur ».

Notre état de l'art met en évidence l'intérêt croissant des chercheurs sur le savoir-être, les soft skills, ainsi que les compétences métacognitives liées à la notion de créativité. Pour se développer dans un contexte économique de plus en plus incertain, il est essentiel d'anticiper et de rechercher des informations via la veille permanente pour fournir des réflexions aux dirigeants (Audet, 2003). Les acheteurs doivent trouver le plus rapidement et efficacement possible des solutions lors de demandes de la R&D ou du

marketing ou bien lorsqu'ils sentent une tendance non explorée au sein de l'organisation, l'acheteur devrait être proactif. Cela implique de la part des acheteurs une capacité à développer des activités de « business intelligence », voire de « business developer ».

Afin d'être un acteur de choix dans le processus d'innovation, l'acheteur doit être reconnu en interne et en externe. Ses compétences permettent de motiver les parties prenantes directes (clients internes, fournisseurs...) et indirectes (acteurs internes et fournisseurs potentiels) de travailler avec eux et leur entreprise. Il est primordial de développer son « attractivité » auprès de fournisseurs stratégiques, ou pouvant potentiellement apporter de la valeur lors du processus d'innovation, ainsi que de développer son attractivité et son réseau interne afin de pouvoir avoir accès à des informations importantes et augmenter son influence.

Limites et perspectives de recherche

Cependant, des limites doivent être prises en compte dans ce travail exploratoire. Premièrement, l'étude empirique de nature qualitative, basée sur un nombre restreint de répondants ne permet pas la généralisation des résultats. Les recherches futures pourraient utiliser les résultats de cette recherche comme base pour une approche de collecte de données sur plusieurs secteurs et de nature quantitative.

Une autre approche intéressante pourrait être l'intégration du point de vue des fournisseurs, des responsables ressources humaines, des cabinets de recrutement spécialisés, en demandant ce qu'ils considèrent comme des compétences les plus pertinentes dans le contexte de l'innovation. Cela permettrait de multiplier les angles de compréhension du sujet et d'affiner les résultats.

Références

- Audet, J. 2003. « La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaisons intersites », *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 16, n° 2, pp.105-130
- Ayache, M., et Dumez, H. 2011. « Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? », *Le Libellio d'AEGIS*, 7(2), 33-46.
- Al-Zu'bi, Z. B. M., and Tsinopoulos, C. 2012. « Suppliers versus lead users: Examining their relative impact on product variety.” *Journal of Product Innovation Management*, 29(4), 667-680.

- Bals, L., Hartmann, E., and Ritter, T. 2009. "Barriers of purchasing departments' involvement in marketing service procurement." *Industrial Marketing Management*, 38(8), 892-902.
- Bals, L., Schulze, H., Kelly, S., and Stek, K. 2019. "Purchasing and supply management (PSM) competencies: Current and future requirements." *Journal of purchasing and supply management*, 25(5), 100572.
- Becker H. S. 1998. *Tricks of the trade*, Chicago, IL, USA, The University of Chicago Press, trad. franç. "Les ficelles du métier », *Paris, La découverte*, 2002, 353 p.
- Bichon, A., Merminod, N., and Kamann, D. J. 2010. "Nouveaux rôles et profils de compétences des acheteurs. » *Revue française de gestion*, (6), 139-155.
- Calvi, R, Johnsen, TE and Phillips. 2011. "Purchasing and supplier involvement in discontinuous innovation; a literature review", *Proceedings of the 20th Annual IPSERA Conference March 2011*, pp. 932-941. WP
- Capitanio, F., Coppola, A., and Pascucci, S. 2009. "Indications for drivers of innovation in the food sector." *British Food Journal*, 111(8), 820-838.
- Castaldi, C., Ten Kate, C., and Den Braber, R. 2011. "Strategic purchasing and innovation: a relational view." *Technology Analysis & Strategic Management*, 23(9), 983-1000.
- Chick G. and Handfield R. 2015. "The Procurement Value Proposition – The Rise of Supply Management", *Kogan Page*.
- Clauß, T. 2012. "The influence of the type of relationship on the generation of innovations in buyer–supplier collaborations." *Creativity and Innovation Management*, 21(4), 388-411.
- Defélix, C., Mazzilli, I., and Gosselin, A. 2015. "Articuler les politiques de GRH et les stratégies d'innovation : des modèles à l'épreuve des faits. » *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 60-72.
- Eisenhardt, K. M., and Graebner, M. E. 2007. "Theory building from cases: Opportunities and challenges." *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Fehr E, Gächter S. 2000. "Fairness and retaliation: The economics of reciprocity." *Journal of Economic Perspectives*, 14, 159–181
- Feisel, E., Hartmann, E., and Schober, H. 2008. "Purchasing skills–Developing the purchasing professional of the future." *Östlich Winkel: Supply Management Institute/European Business School*, 1-20.

- Hartmann, E, D Kerkfeld and M Henke. 2012. "Top and bottom line relevance of purchasing and supply management." *Journal of Purchasing and Supply Chain Management*, 18(1), 22–34.
- Homfeldt, F., Rese, A., Brenner, H., Baier, D., and Schäfer, T. F. 2017. "Identification and Generation of Innovative Ideas in the Procurement of the Automotive Industry: The Case of AUDI AG." *International Journal of Innovation Management*, 21(07), 1750053.
- Huizingh, E.K. 2011. "Open innovation: State of the art and future perspectives", *Technovation*, 31, 2-9.
- Jehan, I. 2012. « Comment caractériser des compétences du bon acheteur et leurs formes d'apprentissage » (*Doctoral dissertation, Pau*).
- Karsenti, T. et Demers, S. 2000. « L'étude de cas. » Dans T. Karsenti et L. Savoie-Zajc (dir.), *Introduction à la recherche en éducation* (p. 225-247). *Sherbrooke : Éditions du CRP*.
- Karttunen, E. 2018. « Purchasing and supply management skills revisited: an extensive literature review." *Benchmarking: An International Journal*.
- Knight, L., Tu, Y. H., and Preston, J. 2014. "Integrating skills profiling and purchasing portfolio management: An opportunity for building purchasing capability." *International Journal of Production Economics*, 147, 271-283.
- Koufteros, X., Vonderembse, M. and Jayaram, J. 2005. "Internal and external integration for product development: The contingency effect of uncertainty, equivocality, and platform strategy." *Decision Sciences* 36(1), 97-133.
- Kuzel, A. J. 1992. « Sampling in qualitative inquiry ».
- Larrasquet J.M. 2002. Préface de la XIIème journée de Projectique " Intégration des connaissances et des compétences à la pratique. " *Institut de Cognitique de Bordeaux 2*, p 7.
- Lau, A. K., Tang, E., and Yam, R. C. 2010. "Effects of supplier and customer integration on product innovation and performance: Empirical evidence in Hong Kong manufacturers." *Journal of product innovation management*, 27(5), 761-777.
- Loufrani-Fedida, S. and Aldebert, B. 2013. "Le management stratégique des compétences dans un processus d'innovation : le cas d'une TPE touristique. » *Revue de gestion des ressources humaines*, 89(3), 56-72. doi:10.3917/grhu.089.0056.
- Luzzini, D., and Ronchi, S. 2011. "Organizing the purchasing department for innovation." *Operations Management Research*, 4(1-2), 14-27.

- Luzzini, D., Amann, M., Caniato, F., Essig, M., and Ronchi, S. 2015. "The path of innovation: purchasing and supplier involvement into new product development." *Industrial Marketing Management*, 47, 109-120.
- Menguc, B., Auh, S., and Yannopoulos, P. 2014. "Customer and supplier involvement in design: The moderating role of incremental and radical innovation capability." *Journal of Product Innovation Management*, 31(2), 313-328.
- Melander, L., and Lakemond, N. 2014. "Variation of purchasing's involvement: case studies of supplier collaborations in new product development." *International Journal of Procurement Management*, 7(1), 103-118.
- Merminod, N. 2005. « Le métier d'acheteur de production : une typologie. » *Management & Avenir*, (4), 85-103.
- Miles, M. B., and Huberman, A. M. 2003. "Analyse des données qualitatives. » *De Boeck Supérieur*.
- Moati, P., and Volle, P. 2011. « La montée en compétence marketing des distributeurs: modalités, défis et enjeux de management. » *Management Avenir*, (7), 189-204.
- Mulder M., Wesselink R., and Bruijstens H.C. Jr. 2005. "Job profile research for the purchasing profession." *International Journal of Training and Development*, pp 185-204.
- Myers, M., D., Newman, D. 2007. "The qualitative interview in IS research: Examining the craft." *Information and Organization*, Vol. 17, pp. 2-26
- Perrotin R. 1999. « Acheter avec profit. » *Editions d'Organisation*. 215 p
- Poissonnier, H., Philippart, M., and Kourim, N. 2012. « Les achats collaboratifs : pourquoi et comment collaborer avec vos fournisseurs. » *De Boeck*.
- Savoie-Zajc, L. 2006. « Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide ? » *Recherches qualitatives*, 99-111.
- Servajean-Hilst, R., and Calvi, R. 2018. "Shades of the Innovation-Purchasing function - the missing link of Open Innovation." *International Journal of Innovation Management*, 22(1).
- Seuring, S., 2005. "Case study research in supply chains — an outline and three examples.", *Research Methodologies in Supply Chain Management*. Physica - Verlag, New York, pp. 235-250.
- Sjoerdsma, M., and van Weele, A. J. 2015. "Managing supplier relationships in a new product development context." *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(3), 192-203.

- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. 1997. "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509–533.
- Trehan, N. 2014. « La fonction Achats de demain : analyse prospective par la méthode PM. » *Management & Avenir*, (4), 153-170.
- Trimbach, T. 1999. « Fonction Achats : La communication au service de la performance. » *Editions d'organisation*.
- Un, C. A., and Asakawa, K. 2015. "Types of R&D collaborations and process innovation: The benefit of collaborating upstream in the knowledge chain." *Journal of Product Innovation Management*, 32(1), 138-153.
- Van Echtelt, F. E. A., Wynstra, F., Van Weele, A. J., and Duysters, G. 2008. "Managing Supplier Involvement in New Product Development: A Multiple-Case Study." *Journal of Product Innovation Management*, 25(2), 180–201.
- Viale, L. 2019. "Intra-functional coordination: the case of purchasing during innovation in the agri-food sector." *Supply Chain Forum: An International Journal* (Vol. 20, No. 2, pp. 104-115). Taylor & Francis.
- Wynstra, F., Weggeman, M., and Van Weele, A. 2003. "Exploring purchasing integration in product development." *Industrial Marketing Management*, 32(1), 69–83.
- Yin, R.K. 2009. "Case Study Research: Design and Methods, Fourth Edition", *Sage Publications Inc*.

Laurence VIALE est enseignant-chercheur au sein de l'École de management de Strasbourg (Université de Strasbourg). Elle dirige un Master en gestion des entreprises et ainsi que la majeure en Supply-Chain/Achats internationaux du Programme Grande Ecole. Membre du laboratoire HuManiS (Humans and Management in Society), ses recherches portent sur les rôles des acheteurs dans le processus d'innovation, les compétences nouvelles des acheteurs et plus récemment la digitalisation et la résilience de la Supply Chain. Elle a des expériences opérationnelles significatives au sein de diverses organisations comme Mars Inc. et a conduit des stratégies d'achats à l'échelle internationale. Elle est élue au comité de direction de l'association professionnelle CNA et est membre de l'association académique IPSERA.

e-mail: laurence.viale@em-strasbourg.eu

Karine Evrard Samuel est Professeur de Management à l'Institut polytechnique de Grenoble (Grenoble INP), chercheur au Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion (CERAG). Elle a publié de nombreux articles scientifiques et ouvrages ou chapitres d'ouvrage dans le domaine de la gestion stratégique des entreprises et du supply chain management. Ses domaines d'expertise portent sur les risques d'approvisionnement et la résilience des organisations, notamment avec la prise en compte des risques matière dans les supply chains. Elle co-dirige plusieurs projets de recherche pluri-disciplinaires en partenariat avec des universités étrangères. Elle est actuellement Présidente de l'Association Internationale de Recherche en Logistique et Supply Chain Management, et Présidente d'ASLOG Scientifique, branche académique du réseau français des professionnels de la Supply Chain.

e-mail: karine.samuel@grenoble-inp.fr